



Thèse
Présentée par
NDONG NTAH,
Marcellin Henri

UNIVERSITE DE
YAOUNDE

**Systeme d'evaluation de la
performance des entreprises du
secteur public et parapublic :
essai d'adaptation au Cameroun**

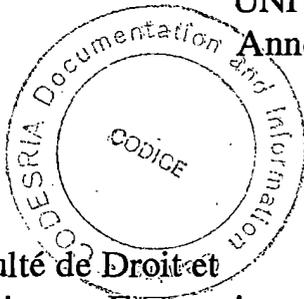
Année académique 1991 - 1992

0 4 11/11 1993

03.03.05

NDO

6138



Faculté de Droit et
des Sciences Economiques



Département des
Sciences Economiques

**SYSTEMES D'EVALUATION DE LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES
DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC:
ESSAI D'ADAPTATION AU CAMEROUN**

**THESE DE DOCTORAT DE 3^e CYCLE ES SCIENCES
ECONOMIQUES**

Présentée et soutenue publiquement par:

NDONG NTAH Marcellin Henri

Lauréat du C.O.D.E.S.R.I.A.

Directeur de thèse:

Professeur Jean Marie GANKOU

Agrégé des Facultés de Droit et des
Sciences Economiques

Yaoundé, Avril 1992

*Cette thèse a été réalisée avec le concours du
Conseil pour le Développement de la Recherche Economique
et Sociale en Afrique (CODESRIA)*

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

DEDICACE

A mon père NTAH NSAO Martin

Ma mère WONDJE KOME Augustine

Mes Frères et Soeurs

Toute ma Famille

Tous mes Amis.

La Faculté de Droit et des Sciences Economiques de l'Université de Yaoundé n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

"On oublie trop souvent que la recherche du profit avant d'être un but, est un moyen. Si le but est contesté, le moyen lui, ne doit pas l'être car, il est unique et irremplaçable, il permet précisément de gérer l'entreprise de cette manière efficace qui, seule conduit à la compétitivité".

Lionel STOLERU

"L'impératif industriel" Paris :

Seuil, 1969, P.116

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

AVANT-PROPOS

Ce travail de recherche consacré à l'évaluation de la performance des entreprises du secteur public et parapublic a une double ambition.

Il se veut d'abord une contribution à la recherche des moyens susceptibles d'améliorer la performance des entreprises du secteur public et parapublic du Cameroun. Il constitue ensuite une contribution à la recherche d'un outil pratique d'évaluation de la performance des dirigeants des entreprises du secteur public et parapublic.

Cette double ambition apparemment démesurée au vu de nos moyens, ne serait jamais satisfaite sans la sollicitude de certaines personnes que nous tenons ici à remercier, sans que leur responsabilité soit en aucune manière engagée par les lacunes que cette thèse pourrait contenir.

Nos remerciements vont en premier lieu à M. le Professeur Jean-Marie GANKOU qui a bien voulu diriger cette thèse. Sans les conseils qu'il a bien voulu nous donner depuis le choix de l'orientation initiale de cette thèse jusqu'à sa mise en forme définitive, il est certain que celle-ci n'aurait pas vu le jour.

Ensuite, ils vont à M. le Professeur Bruno BEKOLO EBE (Directeur Général Adjoint du Centre Universitaire de Douala) pour ses observations pertinentes.

Ils vont également à MM. Bernard MOMO (Chargé de cours à l'Université de Yaoundé), Job MBENDANG EBONGUE (Chargé de cours à

l'Université de Yaoundé), Robert NANTCHOUANG (Enseignant à l'Institut Supérieur de Statistiques et d'Economie Appliquée de Yaoundé) et Isaac LOBE NDOUMBE (Directeur financier de la Société Nationale d'Investissement et Membre de la Commission technique de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques) qui, par leurs remarques diverses, leurs critiques et leurs encouragements, nous ont permis de clarifier certains passages et d'améliorer la présentation de certains raisonnements.

Que le Conseil pour le Développement de la Recherche Economique et Sociale en Afrique (CODESRIA) qui nous a fait lauréat de la quatrième compétition de son programme des petites subventions pour la rédaction de thèses dans les universités africaines, trouve ici la marque de notre gratitude sincère. Son concours financier nous aura été bénéfique.

Enfin, comment ne pas remercier ici M. Appolinaire MBWUTCHA et tous ceux qui ont activement participé à l'impression de cette thèse ?

INTRODUCTION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

La participation de l'Etat à l'activité économique constitue l'une des caractéristiques spécifiques de l'économie capitaliste contemporaine. Elle s'explique généralement par le souci qu'ont les Pouvoirs Publics, de promouvoir l'intérêt général par une action, directe ou détournée, sur les comportements propres des centres de décision autonomes. Ainsi, à côté des mesures de politique budgétaire ou monétaire ou fiscale ou de l'exercice du contrôle par voie administrative ou réglementaire, l'Etat dispose, pour agir sur l'orientation générale de l'activité économique, d'un moyen plus direct encore : l'entreprise publique¹.

L'avènement de l'interventionnisme économique direct ou du moins de l'entreprise publique au Cameroun date de la période "coloniale" avec l'action directe de l'Etat français en faveur du développement économique du territoire et plus précisément avec la loi du 30 avril 1946. Cette loi qui institue les plans d'équipement et de développement prévoit la création à l'initiative du Ministre de la France d'Outre-Mer, de sociétés d'économie mixte et de sociétés d'Etat, en vue de favoriser le développement économique soit par l'étude, soit par la recherche, soit par "l'exploitation directe ou indirecte". Il s'agissait là d'une invitation faite aux Pouvoirs Publics de se substituer à l'initiative privée défaillante, dans les secteurs intéressant le développement des territoires administrés ou colonisés par la France et d'agir par l'intermédiaire d'entreprises sous forme de sociétés anonymes financées par des capitaux publics toujours au moins majoritaires, d'origine métropolitaine ou locale. C'est ainsi que de nombreuses entreprises publiques virent le jour au Cameroun durant la période de tutelle.

Nous pouvons citer le cas de la Régie des Chemins de Fer du Cameroun qui avait pris le relais en 1948 de la Régie Directe constituée en 1912 sous le protectorat allemand, celui de la Société d'Energie Electrique du Cameroun

¹ Les expressions "entreprise publique", "entreprise d'Etat" et "entreprise du secteur public et parapublic" seront indifféremment utilisées tout au long de notre travail car il s'agit des concepts génériques regroupant l'ensemble des structures contrôlées par l'Etat et qui sont hors de l'Administration.

(ENELCAM) créée en 1948 et qui est devenue plus tard Electricité du Cameroun (EDC), celui de la Société des Eaux. De même, l'Agence Camerounaise de Presse et les caisses de stabilisation des prix des principaux produits agricoles d'exportation ont été créées au Cameroun francophone respectivement en 1959 et à partir de 1957.

L'Angleterre créa en 1948 au Cameroun anglophone la Cameroon Development Corporation (CDC) issue du regroupement des anciennes plantations allemandes. Toujours dans la même région, l'Angleterre créa en 1954 le Marketing Board, l'équivalent des caisses de stabilisation existant au Cameroun francophone. C'est donc la puissance tutrice elle-même qui introduisit au Cameroun l'interventionnisme économique direct jamais délaissé depuis lors ; même si aujourd'hui, une réflexion a cours quant à l'étendue du secteur public économique.

En effet, après l'accession du pays à l'indépendance, il revenait aux camerounais de prendre en charge non seulement leur destinée politique, mais aussi et surtout leur devenir économique. Or, le désengagement de certains investisseurs privés étrangers, peu confiants en l'avenir d'un pays déchiré par la guerre civile, l'absence d'entrepreneurs privés nationaux capables de prendre le relais de l'ancienne puissance tutrice et des privés étrangers qui s'en allaient, la quasi inexistence d'un appareil de production et de distribution capable de poursuivre (ou d'amorcer dans certains secteurs) l'indispensable oeuvre d'édification d'une économie nationale moderne et enfin la rapide prise de conscience du fait que la bataille pour la consolidation de l'indépendance politique passe par une indépendance économique ont très tôt convaincu les pouvoirs publics de la nécessité de s'engager sur la voie de la prise en charge par l'Etat du secteur économique, ou tout au moins, sur la voie d'une politique de soutien et de participation publics aux activités économiques des personnes privées. A ce sujet, le Président Ahmadou AHIDJO déclarait : "Disons aussi que celle-ci (l'option libérale en matière de politique économique), toutefois n'exclut pas la possibilité, voire la nécessité d'un secteur public ou mixte, instrument aux mains du gouvernement d'impulsion, de contrôle ou d'orientation de l'ensemble de l'économie nationale, en même temps que de sauvegarde des intérêts

fondamentaux de l'Etat. Nous encourageons en conséquence la plus large participation possible de l'Etat aux sociétés" ¹.

Il apparaît donc que la création des entreprises publiques au Cameroun, comme dans la plupart des pays en voie de développement d'Afrique, ne s'inscrit pas dans le sillage d'une idéologie. Elle se justifie plutôt par des raisons techniques et stratégiques. Les entreprises publiques apparaissent davantage comme un moyen de pallier à l'insuffisance ou à la carence de l'initiative privée locale et comme des instruments aussi bien d'affirmation de la souveraineté nationale que de conquête de l'indépendance économique. Instruments d'affirmation de la souveraineté nationale dans la mesure où ces entreprises ont pris le relais d'entreprises publiques antérieurement sous contrôle de la puissance tutrice et/ou se proposent d'assurer la maîtrise nationale dans les secteurs considérés comme stratégiques (eau, électricité, transports, télécommunications, biens de première nécessité, etc ...). Instruments de conquête de l'indépendance économique, car ces entreprises manifestent la ferme volonté politique d'assurer la maîtrise de l'économie du pays par les nationaux. J.C GAUDUSSON, B. ZUBER et autres abondent dans le même sens en disant : "l'irradiation du secteur public participe ... de l'idéologie de la décolonisation ..., et la généralité du phénomène en fait, une variable idéologique indépendante du corpus idéologiquement adopté ... un point de rencontre obligé des idéologies de la décolonisation et du développement"².

Le libéralisme planifié³ qui se traduit comme une conviction que

¹ Ahmadou AHIDJO. Discours de politique générale. 1er congrès ordinaire de l'Union Nationale Camerounaise (UNC). Garoua 1969.

² J.C. GAUDUSSON, B. ZUBER et autres. Les entreprises publiques en Afrique Noire. Tome 1. Paris : Pedone, 1979, p.4.

³ Depuis 1985, le libéralisme connaît au Cameroun une nouvelle variante dite "communautaire". Cette variante présente de grandes similitudes avec la variante dite planifiée, notamment en matière d'interventionnisme économique.

d'une part, l'initiative privée demeure le meilleur moteur du développement et d'autre part, qu'il appartient à l'Etat, responsable de l'intérêt général, de mobiliser, de coordonner et d'orienter les efforts pour le progrès, a constitué la justification doctrinale de l'intervention massive de l'Etat camerounais dans le domaine économique pendant les décennies soixante à quatre-vingts. L'on a en effet assisté pendant cette période à une intense activité de réglementation publique de la vie économique et surtout à une multiplication des entreprises publiques. Ainsi, dans le but de promouvoir l'industrialisation du pays, de suppléer la carence de l'épargne privée et d'assurer une participation camerounaise dans de nombreuses entreprises, l'Etat a été amené à investir massivement dans tous les secteurs de l'économie. Tous les grands noms de l'industrie, de la Banque, de la finance, du transport, des assurances du Cameroun bénéficient d'une intervention directe ou indirecte de l'Etat. En 1987, on dénombrait cent soixante quatorze (174) entreprises dans lesquelles les intérêts publics sont représentés au capital social et, dont cent vingt (120) d'entre elles, constituent véritablement des entreprises d'Etat¹.

Le poids et le rôle des entreprises publiques dans l'économie nationale sont considérables au vu de leur importance dans le volume de l'emploi, de leur contribution dans la formation brute du capital fixe, de l'importance de leur valeur ajoutée, de l'importance de leur chiffre d'affaires et de l'ampleur des transferts qui s'exercent à travers elles. Les estimations suivantes portant sur quelques données caractéristiques de certaines entreprises du secteur public et parapublic au cours de l'exercice 1983/1984 sont suffisamment significatives à cet effet. Ces entreprises disposaient d'un capital social de 310 milliards de francs CFA (la part moyenne de l'Etat et des organismes publics dans ce capital est environ de 63,5 % ; soit 196,85 milliards de francs CFA) ; elle avaient réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de plus de 900 milliards de francs CFA, soit 28,17 % du produit intérieur brut ; leur valeur ajoutée était de plus de 350 milliards de FCFA, et elles ont payé au cours du même

¹ Ces informations nous viennent de : Louis TISSOT NGUIFFO et Norbert OWONA ETOUNDI. Répertoire des entreprises du secteur public et d'économie mixte. Yaoundé : SOPECAM, mai 1988.

exercice 40 milliards de francs CFA d'impôts et taxes, soit 8 % du budget de l'Etat¹.

Les prises de participation publiques dans les entreprises se font soit sous la forme d'une intervention directe de l'Etat, soit à travers des organismes publics. Malgré la diversité des organismes publics d'intervention, la Société Nationale d'Investissement (SNI) reste cependant l'instrument privilégié de l'intervention de l'Etat, dans le cadre de son rôle de mobilisation et d'orientation de l'épargne, et de promotion des investissements d'intérêt économique et social dans les secteurs industriel, agricole, commercial et financier. Le volume et l'étendue de son portefeuille le témoignent. Au 30 juin 1987, le portefeuille de la SNI était composé de 83 sociétés regroupées comme suit : 58 sociétés en fonctionnement normal, 9 sociétés d'études, 5 sociétés dont les activités sont en veilleuse et 11 sociétés en cours de liquidation².

L'importance des entreprises publiques n'étant sans doute pas suffisamment ressortie à partir de cette analyse globale, il est alors nécessaire de la compléter par une étude sectorielle. Cela étant dit, les entreprises publiques telles que la Société Nationale d'Electricité, la Société Nationale des Eaux du Cameroun, la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun, la Société des Transports Urbains du Cameroun, etc ... assurent la totalité des prestations de leurs secteurs d'activité respectifs. La participation nationale dans les secteurs bancaire et des assurances était en moyenne de 67,3 % en fin 1982 ... Les sociétés de développement et les entreprises participant à la politique d'aménagement du territoire jouent un rôle essentiel dans l'économie du pays. Les entreprises publiques occupent donc une place fondamentale dans les principaux secteurs d'activité économique. Par ailleurs, puisque l'Etat contrôle ces entreprises, il peut leur imposer un comportement conforme aux

¹ Source : Pré-rapport de la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic créée par le décret N°86/656 du 3 août 1986.

² Source : Société Nationale d'Investissement. Rapport d'activité 1986/1987, Yaoundé, octobre 1989, p.10.

objectifs du plan quinquennal de développement sans pour autant fausser (en principe) les règles du marché.

Paradoxalement, si les entreprises publiques ont toujours occupé une place de choix dans la stratégie des pouvoirs publics camerounais en matière de développement économique du pays, elles n'ont pourtant pas toujours été à la hauteur des espoirs placés en elles lors de leur création. En effet, elles ont subi de pertes financières dramatiques, exerçant ainsi des ponctions considérables sur le budget¹ et suscitant un lourd endettement extérieur². Leur utilité économique a même été contestée. En somme, leur performance globale a tout simplement été décevante.

La médiocre performance globale des entreprises publiques au Cameroun s'explique notamment par l'incertitude juridique qui les caractérise³, un environnement macroéconomique et institutionnel inadéquat, les objectifs souvent confus et contradictoires, une étatisation poussée de leur gestion, et enfin, par le fait que leurs dirigeants souvent insuffisamment compétents n'ont pas à rendre des comptes et ne sont pas toujours encouragés à obtenir de bons résultats.

¹ En juillet 1988 devant la presse nationale, Monsieur SADOU HAYATOU, alors Ministre des Finances, avançait le chiffre de 150 milliards de subventions que l'Etat allouait annuellement aux entreprises publiques. Ce chiffre avait été repris par le Président Paul BIYA, le 31 décembre 1989 lors de la présentation de ses vœux à la nation.

² L'encours de la dette extérieure totale des entreprises publiques en pourcentage de la dette extérieure totale est de 43% au Cameroun (Notons ici que la dette extérieure des entreprises publiques est généralement garantie ou avalisée par le gouvernement camerounais). La source de cette information est : Banque Mondiale et PNUD, L'ajustement et la croissance en Afrique pendant les années 80. Washington D.C, mars 1989.

³ En effet, l'Etat camerounais s'est lancé dans la création des entreprises publiques sans définir en aucun moment un cadre juridique à l'intérieur duquel ces entreprises devraient exercer leurs activités.

Face à cette situation, et surtout sous la pression des difficultés économiques et financières, les autorités camerounaises, avec l'appui de la Banque Mondiale, se sont engagées dans le cadre du programme d'ajustement structurel dans une vaste opération de réforme du secteur public et parapublic. Cette opération a été confiée à la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic créée par décret n° 86/865 du 03 juin 1986. Les travaux de la Mission ont effectivement démarré en juillet 1987 après la mise en place par décret n°87/865 du 27 juin 1987 de sa Commission Technique.

C'est donc à la Mission de Réhabilitation des entreprises du Secteur Public et Parapublic qu'il revient de préparer et de mettre en oeuvre un programme de réforme du secteur public et parapublic dans le but de réduire le fardeau du secteur public et parapublic sur l'économie et les finances publiques, d'améliorer les performances des entreprises devant rester dans le portefeuille de l'Etat et enfin, de rationaliser la politique de prise de participation de l'Etat. Afin d'atteindre ses objectifs et de maximiser l'impact immédiat et à court terme de la réforme du secteur public et parapublic sur les finances publiques, la Mission a défini une démarche en deux étapes :

- Dans une première étape, la Mission s'est penchée sur la définition et la mise en oeuvre d'un programme d'urgence couvrant uniquement les entreprises qui, de par leurs difficultés financières, le transfert et le support financier de l'Etat et d'autres entités publiques, constituent le fardeau le plus lourd pour les finances publiques ;

- la deuxième étape devra porter sur l'élaboration d'un programme de réforme couvrant toutes les autres entreprises du secteur public et parapublic.

Actuellement, les travaux de la Mission se situent encore au niveau de la première étape. Pour cette étape justement, les travaux de la Mission comportent un volet micro-économique et un volet macroéconomique.

Sur le plan macroéconomique, la Mission a procédé à l'analyse des problèmes liés à l'environnement macroéconomique, institutionnel et réglementaire qui affectent les performances de l'ensemble des entreprises du secteur public et parapublic. Elle s'est également attachée à l'évaluation de leur endettement.

Sur le plan microéconomique, la Mission a procédé à l'évaluation des performances et des perspectives de chaque entreprise faisant partie du groupe d'urgence. Cette évaluation permet au Gouvernement de se prononcer sur l'une des options envisageables pour chacune des entreprises, à savoir, la liquidation, la privatisation et le maintien dans le portefeuille de l'Etat avec réhabilitation pour un fonctionnement satisfaisant. A ce sujet, les décisions du Gouvernement¹ obéissent à une logique bien précise. Ainsi, la liquidation touche les entreprises sans potentialité de viabilité et qui ne sont ni de service public, ni d'utilité publique, ni stratégiques. Les entreprises à privatiser quant à elles sont des entreprises potentiellement viables et qui ne sont ni de service public, ni d'utilité publique et ne sont pas considérées comme stratégiques pour l'Etat. Enfin, les entreprises à maintenir dans le portefeuille de l'Etat sont essentiellement des entreprises du service public ou d'utilité publique ou qui, de par la nature de leurs activités, leur poids et leur rôle dans l'économie ou dans un secteur donnée, leur contribution (ou leur poids) sur les finances publiques, sont considérées comme stratégiques.

Dans le souci d'améliorer l'efficacité et la productivité des entreprises devant rester dans le portefeuille de l'Etat, le Gouvernement, sur recommandation de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques, procède à la signature de contrats de performance liant l'Etat à chacune de ces entreprises. Le contrat de

¹ En août 1990, les 75 entreprises du groupe d'urgence pouvaient être classées comme suit : 22 entreprises à liquider, 11 entreprises à privatiser, 37 entreprises à réhabiliter, 2 entreprises dont le sort est à préciser et 3 entreprises pour lesquelles le Gouvernement ne s'est pas encore prononcé. Source de ces informations : Ministère chargé du plan de stabilisation. Note sur l'état d'avancement des travaux de la Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic. Yaoundé, août 1990, p.9

performance qui s'inspire des contrats de programme français, constitue en fait une convention passée entre l'Etat et une entreprise publique, et dont l'objectif est de définir d'une part les missions de l'entreprise par une quantification des résultats qu'elle a obligation de réaliser et d'autre part, les ressources et le cadre juridique que l'Etat devra mettre à sa disposition pour atteindre ces résultats. La caractéristique essentielle des contrats de performance est donc d'énumérer clairement les droits et obligations des deux parties, puisqu'ils sont élaborés en vue de s'attaquer aux problèmes liés à l'incertitude ou à l'instabilité des objectifs des entreprises publiques, à l'insuffisance de l'autonomie des dirigeants de ces entreprises et aux problèmes résultats des systèmes de contrôle excessivement contraignants. Ces problèmes auxquels s'attaquent les contrats de performance peuvent être considérés comme des obstacles majeurs à l'efficacité et à la productivité des entreprises publiques. Les contrats de performance qui ont été signés jusqu'à présent couvrent généralement une période de quatre ans. Globalement, ils reposent sur trois volets : la restructuration financière des sociétés ; la restructuration technique et la restauration de l'outil de production ; enfin la restauration de l'outil de gestion¹.

De juin 1989 à août 1990, vingt contrats de performance ont été signés². Il a été cependant constaté qu'ils ne s'exécutaient que très timidement ou pas du tout dans certains cas. Les difficultés d'exécution des contrats de performance tiennent au problème de financement de la réhabilitation des entreprises, à une certaine mutation des hommes appelés à conduire et à mettre en oeuvre la réforme du secteur public et parapublic, aux blocages d'ordre psychologique, à l'incompréhension par les différents intervenants de leurs rôles respectifs dans le

¹ René - Jacques LIQUE. "Les contrats de performance au Cameroun : miracle ou mirage ?" Africa International, n°225, mars 1990, p.43.

² Les entreprises ayant signé les contrats de performance à cette période sont : la SNEC, la SONEL, la SOCAPALM, la SOTUC, la RNFC, la SOPECAM, l'IRA, l'IRZ, la SODECOTON, la CRTV, la MIDENO, l'ONCPB, la SEMRY, l'HEVECAM, la CDC, le CHU, le Centre Pasteur, la MAGZI, le LANAVET et la CAMAIR. Source : Ministère chargé du plan de stabilisation. Loc. cit., p.18.

processus de réforme, à la dichotomie entre la tutelle technique et la tutelle financière, à l'attitude passive des départements ministériels de tutelle technique, aux difficultés de collaboration entre certains départements ministériels et enfin à l'inefficacité des comités de suivi des contrats de performance.

En effet, l'Etat n'arrive pas à mobiliser la part de financement qui lui incombe dans l'exécution des contrats de performance en raison essentiellement de ses problèmes de trésorerie. S'agissant des blocages d'ordre psychologique, nous pouvons dire que les contrats de performance consacrent un nouveau type de relations Etat-Entreprises. Leur instauration fait partie des actions de restructuration du secteur public. Elle vient par conséquent remettre en cause des habitudes et des procédures établies de longue date et ancrées dans les moeurs. Dans ce contexte, leur mise en oeuvre rencontre des résistances aussi bien au niveau de l'Etat que des entreprises elles-mêmes. Le contrat de performance ne semble pas en outre être considéré comme un document contractuel, mais comme un "simple papier" dont la négociation et la signature permettent tout simplement de remplir une formalité.

En marge des difficultés d'exécution, les contrats de performance connaissent également des lacunes conceptuelles. Nous en avons relevé trois majeures.

D'abord, le contrat de performance au Cameroun responsabilise très souvent le Président du Conseil d'Administration (PCA) plutôt que le chef de l'organe exécutif de l'entreprise, à savoir le Directeur Général (DG) qui est plus impliqué dans la gestion courante de l'entreprise. En effet, le contrat de performance est traditionnellement signé entre le PCA de l'entreprise (représentant de l'entreprise) et son Ministre de tutelle (représentant de l'Etat). Il n'est signé entre le DG de l'entreprise et son Ministre de tutelle que lorsque ce dernier cumule les fonctions de PCA. Les directeurs généraux qui ne signent pas très souvent les contrats de performance peuvent soit y être indifférents, soit y opposer une résistance ; et ce d'autant plus que la collaboration entre les Présidents de Conseil d'Administration et

les Directeurs Généraux n'est pas toujours des plus harmonieuses¹.

Ensuite, les contrats de performance ne sont assortis ni de récompenses, ni de sanctions liées aux résultats réalisés. Autrement dit, ces contrats ne comportent aucun mécanisme d'incitation lié aux résultats.

Enfin, le nombre élevé d'intervenants dans l'exécution des contrats de performance est de nature à diluer les responsabilités des uns et des autres.

C'est donc l'ensemble de ces problèmes, notamment ceux liés à la conception des contrats de performance, qui ont porté notre attention sur un autre instrument de gestion susceptible d'améliorer la performance des entreprises publiques. Cet instrument de gestion dénommé système d'évaluation de la performance des entreprises publiques met l'accent sur le rôle des dirigeants de ces entreprises et consiste à une évaluation ex-post de leur performance associée à un système de récompense-sanction.

Compte tenu de la réussite de la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Pakistan et en Corée du Sud, il nous a semblé judicieux de voir dans quelle mesure ces expériences extérieures prospères en matière d'évaluation de la performance des entreprises publiques pourraient être adaptées au Cameroun.

C'est dans cette perspective que nous avons axé notre travail sur deux objectifs essentiels. Il a été question pour nous, non pas de faire une étude comparative entre les contrats de performance et les systèmes d'évaluation de la performance, mais d'examiner les systèmes Pakistanais et Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises publiques et d'étudier la possibilité de mise en

¹ Voir à cet effet la circulaire n°5/CAB/PR du 22 août 1986 relative à la collaboration entre les dirigeants des organismes publics et parapublics.

place d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au CAMEROUN.

L'examen des systèmes Pakistanais et Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises publiques qui constitue en fait la principale phase théorique de notre travail, a été essentiellement menée à partir des ouvrages, des articles, des documents officiels et des communications présentées lors des séminaires et des colloques. Le problème majeur auquel nous avons été confronté à cette phase de notre travail a été la difficulté d'accéder à certains documents.

L'étude de la possibilité de mettre en place un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au CAMEROUN a quant à elle été la phase empirique de notre travail. Cette phase durant laquelle nous avons effectué un stage académique de deux mois à la Société Nationale d'Investissement (SNI) a consisté à une exploitation des données secondaires extraites des fiches techniques de la SNI, des rapports d'activité des entreprises et des textes officiels ; aux entretiens avec les responsables d'entreprises et enfin à une enquête par questionnaire auprès des cadres des entreprises publiques en vue de déceler leur goût en matière d'incitations liées aux résultats. Au cours de cette phase, nous avons rencontré les obstacles tels que la réticence, voire la méfiance de certains de nos interlocuteurs et les données insuffisantes de certains documents.

La prise en compte des deux objectifs de notre travail nous a amené à adopter un plan de rédaction qui s'articule autour de deux parties, à savoir :

- **Première partie** Cadre analytique de l'évaluation de la performance des entreprises publiques;

- **Deuxième partie** Essai d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques au CAMEROUN.

PREMIERE PARTIE

**CADRE ANALYTIQUE DE L'EVALUATION DE LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES**

L'entreprise publique se caractérise généralement par une certaine diversité : diversité du point de vue juridique car l'on rencontre une multiplicité des formes juridiques ; diversité aussi du point de vue économique car l'entreprise publique est présente dans de nombreux secteurs d'activité (production ou prestations de services), que ceux-ci soient en état de croissance ou de régression, qu'ils soient concurrentiels ou fortement concentrés.

L'entreprise publique est en outre le champ de théâtre d'objectifs, de règles et de méthodes contradictoires. Un tel antagonisme n'est naturellement pas de nature à faciliter l'évaluation de la performance de l'entreprise publique.

Cette situation nous a conduit à opter pour une approche analytique de l'évaluation de la performance des entreprises publiques. Cette approche repose sur les concepts dont la clarification s'avère importante dans l'évaluation de la performance des entreprises publiques (Titre Premier) et sur l'étude des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques (Titre second).

TITRE PREMIER

CONCEPTS INDISPENSABLES A

L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA
PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

L'évaluation de la performance des entreprises publiques fait appel à un ensemble de moyens d'évaluation qui combinent tous ceux en usage dans les entreprises privées et tous ceux ayant cours dans les administrations publiques. Ainsi, pour mener à bien cet exercice complexe consistant à évaluer la performance des entreprises publiques, il convient au préalable de clarifier certains concepts. C'est dans cette optique que nous nous sommes penchés sur la notion d'entreprise publique au Cameroun. Une notion dont le contenu nous paraît à bien d'égards flou et d'une grande hétérogénéité (chapitre premier). Ce caractère incertain de la notion d'entreprise publique ne peut que compliquer la recherche des instruments appropriés d'évaluation de la performance de ces entreprises (chapitre second).

CHAPITRE PREMIER

L'ENTREPRISE PUBLIQUE AU CAMEROUN :
UNE NOTION AUX CONTOURS FLOUS

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Unités de production de biens, de services ou d'échange détenues partiellement ou intégralement par l'Etat et/ou ses démembrements, les entreprises publiques ont constitué pendant longtemps le procédé d'intervention privilégié de l'Etat Camerounais dans la vie économique. L'on a alors assisté à une multiplication des entreprises publiques dans tous les secteurs de l'activité économique.

On serait tenté de croire que cette extension du secteur public économique fût accompagnée d'une homogénéisation de l'ensemble que l'on recouvre du vocable d'entreprises publiques. Mais, l'on constate malheureusement que les Pouvoirs Publics camerounais ne sont pas parvenus à clarifier la notion d'entreprise publique. L'échec de cette tentative des Pouvoirs Publics camerounais trouve son explication dans plusieurs facteurs dont le caractère antinomique des éléments de la notion en est sans doute un. En effet, la notion d'entreprise publique comprend deux termes contradictoires: "entreprise" qui suppose une autonomie et "publique" qui suppose contrôle et recherche de l'intérêt général. Cet antagonisme des éléments de ce concept laisse entrevoir les difficultés qu'il y a à la cerner. Nous allons néanmoins entreprendre un effort d'appréhension de l'entreprise publique qui passe d'une part par un essai de définition (section 1), et d'autre part par un examen de ses formes juridiques et de son statut financier qui illustrent son caractère dualiste (section 2).

SECTION 1 - ESSAI DE DEFINITION DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Tout comme les juristes, les économistes s'efforcent depuis bien longtemps de trouver une unité de définition à l'ensemble hétéroclite que constituent les entreprises publiques. Malgré ces efforts, les différentes tentatives restent partielles, entretenant ainsi l'incertitude qui entoure la définition de la notion d'entreprise publique (P1). Toutefois, les approches économiques et juridiques ont le mérite d'avoir mis en évidence certains aspects significatifs de la notion qui peuvent permettre de mieux cerner ce que peut être une définition générique de l'entreprise publique (P2).

P1 - Une définition incertaine de la notion d'entreprise publique

Une réflexion sur les entreprises publiques impose d'aller au-delà d'une description historique ou d'une simple nomenclature et passe par la formulation d'une définition. Or, le problème de la définition de l'entreprise publique n'a pas reçu en droit camerounais comme dans plusieurs droits étrangers de solution satisfaisante en raison d'une part de l'insuffisance des différentes théories économiques (A), et d'autre part de l'insuffisance de l'approche juridique (B).

A - L'insuffisance des théories économiques

L'entreprise, fut-elle publique, est d'abord une donnée économique. Ce qui doit pousser les économistes à apporter des éléments concrets de définition de ce genre d'entreprise. Pourtant, comme l'affirme un auteur ¹, les économistes n'ont jusqu'à présent considéré ce domaine comme un sujet de réflexion majeure, sans doute parce que ces organismes difficilement cernables "sont un des lieux privilégiés

¹ C.STOFFAES "Les entreprises publiques et la science économique". Les Analyses de la SEDEIS, N°3, mars 1978.

d'expression des contradictions entre écoles rivales" ¹ .

Cependant, malgré ce désintérêt apparent, certaines théories économiques s'efforcent, tout en justifiant l'existence d'un secteur public économique, de définir l'entreprise publique. A cet effet, trois approches sont particulièrement intéressantes: l'approche néo-classique, l'approche keynésienne et l'approche marxiste.

1 - L'approche néo-classique

Les économistes d'inspiration néo-classique, dans leur approche des entreprises publiques, essaient de situer le secteur public dans une conception totale de fonctionnement de l'économie. Ils fournissent avec la notion de bien collectif², un critère de distinction entre les activités collectives par nature et les activités marchandes. Avec la notion de monopole naturel, ces économistes contribuent à éclairer la nature des productions que la collectivité a intérêt, au sens strictement économique du terme, à nationaliser et celles qui doivent être confiées aux mécanismes du marché et qui relèvent par conséquent du secteur privé. Ces économistes donnent ainsi une justification théorique de nature économique à l'exercice de certaines activités sous la forme d'entreprises publiques.

D'une manière générale, l'analyse économique néo-classique est susceptible d'expliquer quatre degrés d'interférence de l'Etat dans le système du

¹ Jean Pierre NIOCHE. "Gérer l'ambiguïté." Revue Française de Gestion, mai-juin 1979, p.76.

²Christian de BOISSIEU définit les biens collectifs comme les biens ou services qui relèvent par nature un fort degré d'indivisibilité dans la consommation. Christian de BOISSIEU. Principes de politique économique. Paris : Economica, 1979, p.90.

Marché¹.

Tout d'abord, l'Etat doit veiller au respect des "règles du jeu" de l'économie de marché, qui peuvent spontanément être remises en cause. Ainsi, la politique économique doit organiser le Marché. La volonté de maintenir l'état de concurrence pure et parfaite implique en particulier : la création d'un corps de législation assurant le respect des règles de la concurrence et la nationalisation des entreprises ou secteurs produisant à rendements constamment croissants.

Ensuite, un fort degré d'intervention de l'Etat dans la vie économique correspond aux cas de défaillances, de "lacunes du Marché". L'Etat exerce alors sa fonction de suppléance du Marché. De ce point de vue, l'Etat doit par exemple intervenir pour produire les biens sans marché (biens collectifs) et pour compenser ou corriger les interdépendances entre centres de décision non sanctionnées dans le système des prix (effets externes).

De plus, l'Etat peut entraver l'exercice de la souveraineté du consommateur, et jouer dans certains cas le rôle de tuteur des préférences individuelles. C'est l'exemple classique des biens et services sous tutelle. Il existe deux motifs principaux à la mise en tutelle d'un bien. D'abord, les consommateurs disposent parfois d'une information insuffisante, et l'Etat se charge, par contrainte (obligations en matière d'éducation, de santé, ...) ou par l'incitation (différenciation de la fiscalité indirecte, pénalisant certaines consommations et en avantageant d'autres), de les mettre dans le "droit chemin". En second lieu, les biens sous tutelle engendrent des effets externes étendus. Il convient de noter ici l'importance croissante des biens et services sous tutelle dans les économies contemporaines.

Enfin, toujours dans l'optique néo-classique, l'Etat doit jouer un rôle en matière de répartition des ressources puisqu'il est garant de l'intérêt général.

¹Christian de BOISSIEU. Op. cit., p. 107-109.

Il faut toutefois préciser que les économistes néo-classiques préconisent une intervention minimale de l'Etat compatible avec le fonctionnement de l'économie du marché.

La théorie économique néo-classique ainsi succinctement présentée a été l'objet de plusieurs critiques. On lui a d'abord reproché d'être incapable de rendre compte de l'existence d'une large part du secteur public productif dans la quasi totalité des pays¹. On lui a fait également grief de ne contribuer que très partiellement à définir de façon réaliste les entreprises publiques dont les monopoles ou les remèdes aux imperfections des marchés ne constituent qu'une justification partielle².

Cette contribution de la théorie néo-classique à une définition plus réaliste des entreprises publiques a enfin été jugée limitée parce que cette théorie ne prend pas davantage en compte les dimensions organisationnelles, bien qu'elle fournisse avec la notion de bien collectif, un critère de distinction entre la production marchande et les activités non marchandes.

Les critiques ainsi émises vis-à-vis de la théorie économique néo-classique prouvent les difficultés qu'il y a à dégager à partir de cette doctrine, une définition de l'entreprise publique. Dans son analyse du secteur public économique, la théorie néo-classique apporte certes des éléments de définition. Mais, en laissant dans l'ombre bien des aspects, elle s'avère incapable de saisir dans le contexte spécifiquement camerounais le caractère multidimensionnel de l'entreprise publique. Ces lacunes nous poussent à rechercher ailleurs, notamment dans l'approche keynésienne, ce que nous ne trouvons pas ici.

¹ Jean Pierre NIOCHE. Loc. cit., p.77.

² Ibid.

2- L'approche keynésienne

La théorie keynésienne est apparue comme une tentative de réponse aux difficultés des années 1920-1930 dans le monde et une légitimation de l'intervention de l'Etat nécessaire à un rétablissement des équilibres sur les marchés de biens et services, de la monnaie, du travail, etc... Les entreprises publiques sont perçues ici comme étant au centre d'un processus socio-économique qui prend en compte les problèmes d'équilibre macroéconomique.

Alors que les néo-classiques font de l'homme la base même de la construction de leur théorie, les keynésiens par contre voient dans l'Etat un agent économique agissant au nom de la société et utilisant au besoin la contrainte. En réclamant l'intervention active de l'Etat, la théorie keynésienne aboutit à la conclusion inverse de la théorie néo-classique. L'Etat, agent autonome, émanation d'une volonté générale, doit dépasser son rôle initial d'arbitre pour assurer la régulation du système économique dans son ensemble. Pour ce faire, il doit mettre en oeuvre un arsenal de politiques dont les entreprises publiques en sont un instrument privilégié. Ces entreprises doivent alors concourir à la maximisation de l'utilité sociale.

La théorie keynésienne s'articule autour de l'investissement. En effet, l'Etat, par l'intermédiaire de ses entreprises, doit conduire une politique anticyclique, cherchant à limiter les faiblesses conjoncturelles de l'investissement privé par des augmentations de la formation brute du capital fixe des entreprises publiques. De ce fait, le développement du secteur public économique conserve pour ce courant de pensée un caractère contingent, dans la mesure où il dépend davantage de circonstances historiques que d'une politique prédéterminée. Ainsi, pour J.HOUSSIAUX, "le secteur des entreprises publiques est constitué par l'ensemble des unités de production qui reçoivent la fonction instrumentale de la part de la puissance publique soit au moment de leur constitution, soit au fil des années, et au gré des circonstances"¹.

¹ J.R. HOUSSIAUX. L'économie publique. Paris : CNRS, p.368.

Si la théorie keynésienne accepte la vision (secteur public -secteur privé) de l'économie, elle ne définit cependant l'entreprise publique que par la mission que lui confie l'Etat. Ne pas voir dans l'entreprise publique autre chose qu'un instrument de politique gouvernementale est insuffisant et laisse dans l'ombre bien des aspects de la firme étatique, notamment l'aspect organisationnel que ne prennent pas non plus en compte les marxistes.

3 - L'approche marxiste

La théorie marxiste lie le développement du secteur public au développement des contradictions propres au système capitaliste. Pour les marxistes, la création d'un secteur public est une conséquence de l'accumulation du capital entre les mains des personnes privées. L'industriel développe un capital en vue de maximiser son profit. Cependant, la réalisation de cet objectif est contrecarrée par divers facteurs. Il est par exemple impossible d'augmenter trop fortement le taux d'exploitation des travailleurs, en raison notamment de la lutte qu'ils mènent en vue de diminuer ce taux. Ainsi, l'accumulation (excessive) du capital conduit à une baisse des profits. L'Etat qui est l'instrument de la classe dirigeante, c'est-à-dire des capitalistes, s'approprie alors une partie du capital de l'économie en se contentant de sa mise en valeur réduite ou de sa gestion simplement équilibrée, voire déficitaire. Ce sacrifice consenti par l'Etat permet de relancer l'exploitation des capitalistes privés, car si l'Etat produit une plus-value, il renonce à se l'approprier. Pour les marxistes, l'Etat perd ainsi sa qualité d'arbitre, de médiateur neutre que lui reconnaissent les deux courants de pensée précédents. C'est un Etat de classe qui se met à la disposition de la classe dominante en "socialisant les coûts" alors que les profits restent privés. Les entreprises publiques ne sont alors que des outils permettant de réaliser des transferts de valeur au profit du secteur privé.

Explication partielle, l'approche marxiste ne fournit au même titre que les précédentes, que des critères incomplets de définition. Mettant l'accent sur l'appropriation collective, la théorie marxiste voit essentiellement les entreprises

publiques comme un capital possédé par l'Etat ¹ au point même que certains marxistes en viennent à leur nier toute spécificité, sinon toute existence en tant que organisations ².

Assurément, des différentes théories économiques que nous venons d'exposer demeurent partielles dans leur vision de l'entreprise publique. Elles laissent toutes au chercheur un goût amer d'inachevé parce que chacune d'elle n'apporte que de façon parcellaire les éléments d'une définition de la notion. S'il est clair que chaque approche tente de justifier l'appropriation publique de certaines activités et à tracer une ligne de démarcation entre ce qui devrait être public et ce qui devrait rester privé, aucune cependant n'arrive à nous dire ce qu'est en elle-même une entreprise publique, autrement que par sa mission. En d'autres termes, aucune de ces approches ne définit de manière synthétique l'entreprise publique. Il en est de même de l'approche juridique.

B - L'INSUFFISANCE DE L'APPROCHE JURIDIQUE

Si l'entreprise publique répond à une réalité économique certaine, elle semble cependant résister à toute tentative de définition Juridique. Ce phénomène nous semble-t-il, procède du caractère antinomique des éléments de la notion et de la tentative désordonnée de clarification par le législateur camerounais.

1- LE CARACTERE ANTINOMIQUE DES ELEMENTS DE LA NOTION

La compréhension de l'antagonisme entre l'éthique de l'entreprise publique et la théorie générale de l'entreprise exige au préalable un examen succinct de la notion d'entreprise.

¹ Jean Pierre NIOCHE. Loc. cit., p.77.

² Lionel MONNIER. Capitaux publics et stratégie de l'Etat : le rôle économique du patrimoine industriel et commercial de l'Etat. Paris : PUF, 1978, p.184 et suivantes.

a- la notion d'entreprise

Certains auteurs qui ont tenté de juridiciser la notion d'entreprise, la définissent par ses éléments constitutifs sans parvenir à une formulation synthétique. Ainsi, dès 1967, le Professeur PALLUSSEAU ¹, reprenant les différentes tendances de la doctrine de l'époque, proposait trois aspects nécessaires à la définition de l'entreprise.

L'entreprise en premier lieu, est un organisme économique de production ou de distribution ou plus exactement "une organisation groupant différents facteurs humains et matériels, et ayant pour objet la production ou la distribution de biens ou de services destinés à être vendus". Mais l'entreprise est également un centre de calcul et de décision économique: elle est "une source de revenus ainsi qu'une force de création et de développement économique". L'entreprise est enfin une cellule sociale réunissant diverses personnes participant à son fonctionnement (capitalistes, travailleurs, dirigeants) et organisant leur vie commune au sein de l'entreprise. Comme nous pouvons le constater, la doctrine procède par la mise en évidence des critères constitutifs de l'entreprise et ne propose pas de définition synthétique.

Toutefois, le point extrêmement important dont les auteurs sont certains est la nécessaire autonomie de l'entreprise. Pour les uns, il s'agit de l'autonomie économique. Ils prennent en considération le degré de domination d'une entreprise par une autre, en particulier par le biais des participations financières. Mais cette conception se heurte à plusieurs obstacles, notamment la difficulté que l'on rencontre souvent à connaître la structure financière d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises. Elle est d'autre part insuffisante car elle ne tient pas compte des influences qui s'exercent sur l'entreprise par des moyens autres que financiers.

¹ PALLUSSEAU. "La société anonyme, technique d'organisation de l'entreprise". Paris : Sirey, 1967, p.70 et suivantes.

D'autres auteurs ¹ préfèrent alors déclarer que sont autonomes, les entreprises qui poursuivent leur propre but indépendamment des autres entités avec lesquelles elles sont liées. Cette conception paraît bien plus générale que la précédente. Elle permet d'éclairer le concept d'entreprise publique.

L'entreprise est par nature autonome. A cet effet, elle doit être en mesure de poursuivre librement ses objectifs propres sans être soumise à qui que ce soit. Dès lors, on voit se profiler à l'horizon les difficultés qu'il y a à emprunter la notion d'entreprise à celle d'entreprise publique et à définir cette dernière. L'éthique de l'entreprise publique semble être en contradiction avec la réalité de l'entreprise.

b - L'antagonisme entre la théorie de l'entreprise et l'éthique de l'entreprise publique

La principale difficulté que rencontre le juriste pour définir de manière synthétique l'entreprise publique réside dans l'antagonisme des deux termes qui composent cette notion. La réalité de l'entreprise semble s'opposer à l'éthique même de l'entreprise publique.

L'entreprise est une unité économique chargée de produire des biens et des services destinés à la vente et disposant d'une autonomie certaine de gestion. Le terme entreprise qui paraît sous-entendre une allusion à un acte de hardiesse personnelle, inséparable de l'autonomie de la décision, donne l'impression de contraster avec la qualification "publique" appliquée à la conduite de ces organismes². En effet, ces entreprises ont un caractère public, en ce sens que l'Etat (ou d'autres collectivités publiques territoriales) y est le principal sinon l'unique détenteur d'actions. Les approches économique, financière et politique du secteur public économique montrent que l'Etat, par le biais des autorités de tutelle a le droit et le devoir de contrôler ces entreprises. Ce contrôle est une spécificité de l'entreprise

¹ LAGARDE et JAUFFRET. Traité de droit commercial. Paris : Dalloz, 1966.

² G.PETRILLI. L'Etat entrepreneur. Présentation et adaptation française. Paris : Robert Laffont, 1975, p.49-50.

publique dont il faut tenir compte. Mais, même si l'entreprise est publique, elle demeure tout de même une entreprise. A l'instar de son homologue du privé, elle subit d'une façon ou d'une autre les lois du marché.

Le problème des entreprises publiques, pour qu'elles soient de véritables entreprises, est alors de concilier ces deux tendances opposées. Or, la solution est délicate à trouver car la définition de l'autonomie de l'entreprise suppose que les buts de celle-ci soient faciles à distinguer de ceux des autres entités avec lesquelles elle est en rapport. Pour ce qui est de l'entreprise publique, il faudrait que ses objectifs ne se rapprochent pas de ceux de l'Etat. Mais, la conception classique française justifiée par les exigences de la reconstruction à la fin de la deuxième guerre mondiale est tout autre. Les entreprises publiques étaient au même titre que l'Etat, de droit ou de fait, considérées comme poursuivant une mission d'intérêt général voire de service public. C'est cette vieille conception française qui a été reprise avec force par les autorités publiques camerounaises¹. Il y a ainsi conflit entre l'éthique et la mission de l'entreprise publique et la théorie générale de l'entreprise exposée précédemment.

Alors que l'entreprise se définit essentiellement comme un centre de décision autonome, que reste-t-il de sa cohérence, si elle doit, comme l'implique le contrôle étatique, participer de façon quasi obligatoire à des politiques gouvernementales dont certaines n'ont qu'un lointain rapport avec son propre objet? C'est là même la problématique que pose l'analyse de la firme publique en tant qu'entreprise.

De toute évidence, la nature des objectifs et le contrôle par la collectivité publique demeurent les dimensions fondamentales auxquelles se sont

¹ La conception classique française a légèrement évolué depuis le rapport sur les entreprises publiques (Rapport NORA), plaidoyer pour une grande autonomie des entreprises et qui s'est concrétisé par la conclusion des contrats de programme. Cependant, la contradiction de départ entre la théorie et l'éthique de l'entreprise publique demeure. Le Cameroun pour sa part n'est pas resté en marge de cette évolution avec les signatures des contrats de performances.

heurtés de nombreux auteurs et qui rend difficile de considérer les entreprises publiques comme de véritables entreprises. Les entreprises publiques se caractérisent par la combinaison de deux logiques d'action, de natures tout à fait différentes, antagonistes, voire inconciliables: logique du contrôle public du fait de la nature particulière de leur actionnaire principal ou unique et logique de relations marchandes que nécessite leur insertion dans le monde des affaires. Cet antagonisme qui rend particulièrement difficile toute tentative d'appréhension globale a fait dire à un auteur que "les entreprises publiques, hybrides d'entreprise et de contrôle étatique, sont au carrefour des tensions les plus significatives des sociétés contemporaines. Leur existence résulte d'aspirations antagonistes, d'efficacité, de sécurité et de justice distributive. Leur fonctionnement reflète le compromis, rustique ou savant, par lequel leurs dirigeants tentent de surmonter cette contradiction, lorsqu'elle n'a pas été convenablement arbitrée par les autorités publiques"¹.

Outre le conflit entre l'éthique de l'entreprise publique et la théorie générale de l'entreprise, les difficultés qu'ont les juristes à cerner de manière synthétique l'entreprise publique résultent également d'une cause émanant du législateur camerounais.

2 - Une tentative désordonnée de clarification par les Pouvoirs Publics camerounais

L'effort du juriste de saisir l'entreprise publique au Cameroun se heurte à un certain désordre dû à une absence de maîtrise des concepts juridiques dans les textes organiques, à une insuffisance des textes spéciaux à portée générale et enfin à une incertitude des frontières.

a - L'absence de maîtrise des concepts juridiques dans les textes organiques

On peut déceler cette absence de maîtrise dans les textes organiques portant création et organisation de chaque entreprise publique. Il n'existe pas au

¹ Simon NORA. "Bien gérer, c'est choisir". Revue Française de Gestion, mars-avril 1979, p.51.

Cameroun comme partout ailleurs en Afrique francophone un texte fondamental sur les entreprises publiques en général¹, ou par catégories particulières d'entreprises publiques². La typologie de ces entreprises apparaît néanmoins dans le rapprochement des différents textes à la base de leur création.

La typologie retenue est riche et variée. Les entreprises publiques épousent les formes diverses. Elles apparaissent sous les Offices, les Centres, les Missions, les Sociétés Nationales, les Sociétés de développement, les Sociétés d'Etat, les établissements financiers, les Fonds, les Régies, les Caisses, etc...

Les textes qui les régissent doivent cependant être interprétés avec beaucoup de précaution. Les concepts utilisés le sont souvent à tort et à travers et parfois de manière contradictoire. La même entreprise peut y être qualifiée par deux concepts juridiques inconciliables. Le cas de la Cameroon Shipping Lines est éloquent à cet égard. D'après l'article 2 de la loi N°74/19 du 15 décembre 1974 créant la Cameroon Shipping Lines, cette société est à la fois société d'économie mixte et un établissement public à caractère industriel et commercial. Comment cela est-il possible ?

Plus souvent, la même appellation recouvre deux réalités différentes. Ainsi, la dénomination de Société Nationale est utilisée pour désigner à la fois un établissement public industriel et commercial (cas de la Société Nationale des Hydrocarbures), et les sociétés d'économie mixte (cas de la Société Nationale d'Electricité).

Par ailleurs, la dénomination de Caisse Nationale est employée pour désigner à la fois un établissement public industriel et commercial (cas de la Caisse

¹ Encyclopédie Juridique de l'Afrique. Abidjan : Nouvelles Editions Africaines, 1985, Tome 7, p.201 et suivantes, p.287 et suivantes.

² La loi N°68/LF-9 du 11 juin 1968 et le décret N°68/DF-275 du 15 juillet 1968 sur les sociétés de développement ne forment qu'une exception apparente dans la mesure où ces sociétés ne forment pas en elles-mêmes une catégorie particulière.

d'Epargne Postale du Cameroun) et une société d'Etat (cas de la Caisse Nationale de Réassurance). De même, le terme Office est également utilisé pour désigner non seulement des établissements publics industriels et commerciaux (tels que l'Office Pharmaceutique Vétérinaire) mais aussi des établissements publics administratifs (tels que l'Office National des Anciens Combattants et victimes de guerre du Cameroun, et l'Office de la Main-d'Oeuvre) dont l'activité n'a rien d'industriel et de commercial.

L'incohérence observée dans les textes créant et organisant les entreprises publiques dans leur spécificité, a continué à exister malgré l'apparition de certains textes récents à portée générale qui se sont révélés insuffisants pour l'identification juridique des entreprises publiques.

b - Insuffisance des textes spéciaux à portée générale

Les Pouvoirs Publics camerounais n'ont pas suivi le mouvement général de codification de droit de l'entreprise publique tel qu'il s'est développé partout en Afrique dite francophone¹. Quelle que soit l'appréciation générale que l'on porte sur cette codification, notamment quant à son contenu², on doit reconnaître qu'elle a pu au moins apporter une certaine cohérence dans un secteur marqué au Cameroun par un trop grand empirisme.

Néanmoins, plusieurs textes récents ont manifesté l'intention d'apporter une clarification générale des entreprises publiques au Cameroun. Mais, il ne s'agit que d'une tentative qui, à bien des égards, présente des inconvénients. Ils portent généralement sur la rémunération du personnel, notamment le personnel dirigeant.

¹ Encyclopédie Juridique de l'Afrique. Op. cit., p.204.

² D'après Jean DUBOIS DE GAUDUSSON in Encyclopédie Juridique de l'Afrique, Op. cit., p.201, "Ces textes sont loin de supprimer toutes les difficultés; ils ne concernent pas toutes les entreprises publiques et sont sur de nombreux points elliptiques, laissant dans l'ombre les aspects essentiels du régime juridique des entreprises publiques..."

Il s'agit en premier lieu du décret N°77/292 du 4 août 1977 fixant la rémunération et les avantages en nature des dirigeants des sociétés d'économie mixte et des établissements publics qui, tant dans ses dispositions principales que dans ses annexes, apporte à la notion de "catégorie d'établissements publics" la double dimension qualitative et quantitative qu'on lui reconnaît en droit positif camerounais. Ce texte n'apporte cependant pas d'éclaircissements majeurs sur la notion d'entreprise publique car la classification qu'il offre mélange dans une même catégorie et indistinctement les Offices, les Missions et les Sociétés de développement, les Centres, etc...

Vient ensuite le décret N°87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des sociétés d'Etat, des établissements publics et des sociétés d'économie mixte, qui s'insère dans l'esprit du décret de 1977 en regroupant en son article 3 les catégories telles qu'elles apparaissent dans le texte de 1977.

En plus de l'absence de maîtrise des concepts juridiques par les rédacteurs des différents textes et de l'insuffisance des textes spéciaux, la difficulté de saisir l'entreprise publique au Cameroun trouve également sa source dans l'incertitude des frontières de ce type d'entreprises.

c - L'incertitude des frontières des entreprises publiques

Le seuil minimum de la participation financière publique est le critère qui rend mieux compte de l'incertitude des frontières des entreprises publiques. Le seuil de cinquante et un pour cent semble à priori être retenu au Cameroun car de nombreux textes du droit positif considèrent comme entreprises publiques, les entreprises dans lesquelles l'Etat seul ou avec ses démembrements détient la totalité des actions ou tout simplement la majorité. Il s'agit par exemple de l'article 2 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974.

Mais l'incertitude provient de certains textes qui font mention d'un autre seuil. Cette incertitude est renforcée par un texte qui ne retient aucun seuil.

En effet, les textes comme l'ordonnance N°62/OF/4 du 7 février 1962 déterminant le régime financier de l'Etat retiennent le seuil de vingt cinq pour cent de participation financière publique.

L'article 2 alinéa "d" de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat, est plus déconcertant car il ne prend pas en compte un seuil quelconque mais introduit un critère nouveau, plus politique que juridique. En effet, sont réputées entreprises d'Etat "des sociétés présentant un intérêt stratégique pour la défense nationale, quelle que soit la participation de la puissance publique ou de ses entreprises et dont la liste est fixée par décret". Ce texte accentue l'incertitude et rend particulièrement malaisée la détermination de ce qu'est une entreprise publique.

La tentative des Pouvoirs Publics camerounais de clarifier le problème se solde ainsi par un échec en raison de l'absence de la maîtrise des concepts juridiques, de l'insuffisance des textes spéciaux et de l'incertitude qu'introduisent les différents textes quant au seuil à retenir pour qualifier une entreprise, d'entreprise publique. Les textes du droit positif ne fournissent pas de définition et se contentent d'une simple énumération. Toutefois, les différents textes, les approches économiques permettent de dégager certains aspects de l'entreprise publique pouvant servir à la formulation d'une définition générique de l'entreprise publique.

P2 - UNE DEFINITION GNERIQUE DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

Un fait est certain, il n'y a pas de définition de l'entreprise publique qui fasse l'objet d'un consensus général. En l'absence d'une définition officielle, les auteurs¹ adoptent au sujet de l'entreprise publique, des conceptions assez variées,

¹ - Paul John MARC TEDGA. Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : Faillite d'un système. Paris : l'Harmattan, 1990, p.19-30.

- Bernard MOMO. Cours polycopié de Droit public Economique Interne. Université de Yaoundé, 1984/1985, p. 88 et suivantes.

- Jacques KWIMO. L'interventionnisme économique au Cameroun et au Congo. Thèse (Doctorat d'Etat en droit Public), Orléans, 1985, p.160 et suivantes.

- Bernard CONTAMIN. L'entreprise publique, instrument de développement économique : le cas du Cameroun. Thèse (Doctorat en Sciences Economiques), Lyon II, 1975, p.15 et suivantes.

facilitées en cela par certains textes à objet spécifique qui introduisent de nouveaux critères entretenant la confusion¹. Sous les mêmes vocables, les définitions ont toutes les chances d'être différentes.

Les approches économiques et juridiques présentent cependant l'avantage de mettre l'accent sur les dimensions fondamentales des entreprises publiques. Les différents efforts permettent de clarifier le problème et facilitent la formulation d'une définition générique de l'entreprise publique qui intègre plusieurs dimensions et dont la combinaison exprime l'originalité de la firme étatique.

On peut alors, à ce niveau, définir l'entreprise publique comme étant toute entreprise productrice de biens et de services destinés à l'échange marchand, placée sous le contrôle de la puissance publique à laquelle elle rend compte et qui est appelée à réaliser pour son compte, une série d'objectifs à caractère public et multidimensionnel.

La définition ainsi énoncée a permis à J. MBENDANG EBONGUE de dégager deux dimensions fondamentales de l'entreprise publique ² : c'est une entreprise ayant une activité de production économique (A) et dépendant de la puissance publique (B).

A - Une entreprise ayant une activité de production économique

La personnalité morale et l'activité marchande constituent la mesure de cette première dimension de l'entreprise publique.

¹ Article 2 de la loi camerounaise N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat (modifié par la loi N°76/4 du 08 juillet 1976).

² Job MBENDANG EBONGUE. Les entreprises d'Etat au Cameroun. Thèse (Doctorat en Droit des Affaires), Paris I - Sorbonne, 1989, Tome 1, p.46.

1 - Entité dotée de la personnalité morale

Unité économique, l'entreprise publique est aussi une entité juridique. Cette réalité implique la personnalité morale de l'organisme. La personnalité morale permet à l'entreprise publique de disposer de l'individualité administrative, patrimoniale, financière et juridique. Au demeurant, cette vision des choses est largement consacrée par le droit camerounais. Tous les textes créant les établissements publics industriels et commerciaux ainsi que les sociétés d'Etat disposent expressément dans leur article premier que l'entreprise créée est dotée de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière, administrative et juridique.

Les services publics ne disposant pas de personnalité juridique distincte, même si par ailleurs ils sont dotés de l'autonomie financière, ne peuvent pas être assimilés à des entreprises publiques. Les entités ainsi exclues sont:

- les organismes non personnalisés: les régies lorsqu'elles sont dépourvues de personnalité propre, certaines activités de l'Etat exercées sous forme de budget annexe (les hôpitaux publics, les différentes Missions de développement, etc...);

- les établissements publics administratifs ou scientifiques (Université de Yaoundé, Grandes Ecoles de formation, Centres Universitaires, les Instituts de recherche, etc...);

- les établissements d'utilité publique tels que la Chambre de Commerce, de l'Industrie et des Mines, la Chambre d'Agriculture, des Eaux et Forêts.

Il ne suffit pas que l'entreprise publique soit une unité juridique individualisée, il lui faut avoir en plus une activité marchande.

2 - Une activité marchande

La destination marchande de la production de l'entreprise publique définit sa nature économique. Les biens et services qu'elle produit sont

individualisables et font l'objet d'un échange donnant lieu à fixation d'un prix. Ce prix qui est payé par le consommateur couvre approximativement le prix de revient, calculé en fonction du coût de production. C'est donc dire que l'objet de l'entreprise publique est de nature industrielle ou commerciale.

Ce critère distingue les entreprises publiques des services administratifs qui sont financés par l'impôt et qui, même s'ils demandent parfois une taxe en contrepartie de leurs prestations, le font de façon indépendante des prix de revient.

Les entreprises publiques sont par ailleurs soumises aux règles de droit privé dans l'exercice de leurs activités et dans les méthodes de gestion, bien que, comme nous le verrons à la section suivante de ce chapitre, cette soumission ne soit jamais totale du fait de la nature particulière de leur propriétaire et des missions qu'il leur assigne.

Les entreprises publiques se distinguent ainsi de l'administration publique dont les fonctions sont de réglementation, de contrôle et de police et qui est soumise totalement au droit public. La distinction peut cependant ne pas être aussi tranchée. Il arrive en effet que certaines entités qualifiées par les autorités publiques d'entreprises d'Etat, notamment certains établissements publics, cumulent des tâches d'administration économique et même de police avec les activités industrielles ou commerciales. Tel est le cas par exemple de l'Office National des Ports du Cameroun qui est investi des fonctions de police et d'administration économique dans les fonctions des différents ports du pays. De même, certains établissements publics dotés d'attributions de nature exclusivement administrative se voient qualifiés abusivement d'industriel et commercial.

En effet, le mode de financement principal d'une entreprise est constitué par la redevance qu'elle perçoit sur l'utilisateur. La redevance que l'entreprise publique perçoit est fixée conformément aux buts que l'Etat lui assigne, et il n'est pas indispensable que ce prix soit un prix de marché, c'est-à-dire formé selon la loi de l'offre et de la demande, ni qu'il soit rémunérateur. Le prix public est fixé conformément aux intérêts que l'entreprise publique recherche.

En définitive, la vente de biens et/ou des services rapproche ainsi l'entreprise publique de l'entreprise privée et la distingue de l'administration publique dont le financement est assuré par l'impôt.

Si la première dimension de l'entreprise publique (entreprise ayant une activité de production économique) la rapproche de l'entreprise privée, sa seconde dimension (dépendance à l'égard de la puissance publique) va plutôt l'en distinguer et marquer sa spécificité propre et au-delà sa nature hybride.

B - LA DEPENDANCE A L'EGARD DE LA PUISSANCE PUBLIQUE

L'entreprise publique est une entreprise sous la dépendance de l'Etat et/ou de ses démembrements. Le qualificatif "publique" joint au terme "entreprise" est d'ailleurs révélateur de la volonté des autorités de marquer cette dépendance. Cette dépendance tient à la participation financière de l'Etat, à sa capacité d'assigner à ces entreprises des objectifs pas forcément conformes aux intérêts de l'entreprise, et à l'existence d'un contrôle d'Etat dérogatoire du droit commun.

1 - La nécessaire participation financière publique

La dépendance de l'entreprise publique à l'égard de l'Etat est d'abord assurée par le jeu des participations financières au capital social de l'entreprise ou de ce qui en tient lieu pour les établissements publics industriels et commerciaux.

Aux termes de l'article 2 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat, il peut s'agir des participations financières de l'Etat et/ou des collectivités publiques locales. Il peut s'agir aussi des participations des organismes dont l'Etat et/ou les collectivités locales sont actionnaires exclusifs.

Mais, suffit-il qu'une des entités ainsi identifiées prenne des participations au capital social d'une entreprise pour que cette dernière soit considérée comme entreprise publique? En d'autres termes, quel doit être le seuil minimum de

la participation financière publique ?

En droit comparé, français notamment, seules les participations publiques majoritaires constituent des entreprises publiques. Au Cameroun, à priori, la même solution semble s'imposer. En effet, plusieurs textes du droit positif considèrent comme entreprises publiques celles dans lesquelles les intérêts publics sont majoritaires. Il en est ainsi de l'article 2 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 qui dispose que "sont réputées entreprises d'Etat au sens de la présente loi :

a)- les sociétés dont l'Etat ou les collectivités publiques locales sont actionnaires exclusifs;

b)- les organismes et établissements publics à caractère industriel et commercial;

c)- les sociétés d'économie mixte à participation majoritaire de l'Etat, les collectivités publiques locales ou des entreprises visées ci-dessus en a) et b).

Il en est ainsi également du décret N°86/903 du 18 juillet 1986 portant réglementation des marchés publics. L'article 82 de ce décret qui rend obligatoire la création au sein des entreprises publiques des commissions spéciales des marchés vise expressément "les organismes à participation majoritaire des intérêts publics..."

Dans le même ordre d'idée, on peut citer le décret N°86/1213 du 6 octobre 1986 portant réorganisation des services de la défunte Inspection Générale de l'Etat et de la Réforme Administrative qui, en son article 17-c renvoie à l'article 2 de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 évoquée précédemment, pour la détermination des entreprises d'Etat soumises au contrôle de cette administration.

De même, l'article premier paragraphe premier du décret N°79/103 du 26 mars 1979 portant interdiction d'une activité lucrative à certains agents de l'Etat et aux personnels des entreprises d'Etat ou para étatiques vise expressément "...les personnels des entreprises publiques et les cadres et personnels des sociétés

d'économie mixte à participation majoritaire de l'Etat".

Il en est ainsi enfin de l'article 2 du décret N°87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des entreprises publiques qui dispose que "les dispositions du présent décret s'appliquent à l'ensemble du personnel de nationalité camerounaise des sociétés ou entreprises dans lesquelles les intérêts publics représentent au moins 51% du capital social ...".

Le critère de la majorité du capital social ainsi dégagé par ces différents textes de droit positif nous semble le plus conforme à la logique. Il rencontre d'ailleurs l'adhésion de la majorité de la doctrine¹ qui sur ce plan a été depuis longtemps suivie en France par la jurisprudence, du Conseil d'Etat notamment.

Une entreprise publique peut donc être considérée comme une entreprise dont le capital appartient en totalité ou en majorité à l'Etat et/ou à d'autres personnes publiques.

Mais, une incertitude demeure. En effet, d'autres textes sont venus jeter un trouble dans ce domaine, en raison de leur importance propre et de l'importance des domaines sur lesquels ils portent.

Il s'agit d'abord de l'ordonnance N°62/OF/4 du 7 février 1962 déterminant le régime financier de l'Etat. L'article 52 de cette ordonnance fait obligation au gouvernement d'annexer au projet de loi des finances de l'Etat soumis au parlement, "la liste de toutes les sociétés d'économie mixte ou autres organismes

¹ - Ahmed BENSAID. Contrôle et autonomie de gestion de gestion des entreprises publiques du secteur industriel et commercial. Thèse (Doctorat en Gestion), Orléans, 1983.

- Brigitte BERTHET. L'évolution des rapports juridiques entre l'Etat et les entreprises publiques. Thèse (Doctorat d'Etat en Droit), Paris II, 1983.

- Didier LINOTTE et Achille MESTRE. Services publics et Droit Public Economique. Paris : LITEC, 1982, Tome 1.

- Christian LOUIT. Les finances des entreprises publiques. Thèse (Doctorat en Droit), Aix Marseille, 1970.

- Jean Pierre NIOCHE. Loc. cit.

- Job MBENDANG EBONGUE. Op. cit.

- Bernard MOMO. Op. cit.

dans lesquels l'Etat, les collectivités et établissements publics possèdent ensemble ou séparément des intérêts pécuniaires supérieurs à vingt cinq pour cent du capital social avec l'indication de l'importance de ces intérêts".

Il s'agit également de l'article 2 du décret N°86/656 du 3 juin 1986 portant création d'une Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic qui définit les entreprises concernées par le seuil minimum de 25% de participation publique au capital social.

Il s'agit enfin et surtout de l'article 2 alinéa "d" de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 qui classe parmi les entreprises publiques, "les sociétés présentant un intérêt stratégique pour la défense nationale quelle que soit la participation de la puissance publique ou de ses entreprises et dont la liste est fixée par décret".

En réalité, si les deux premiers textes que nous venons d'énumérer semblent contredire le seuil minimum de 51%, aucun n'est cependant pas suffisamment général dans son objet pour permettre de réfuter ce seuil. L'ordonnance N°62/OF/4 du 7 février 1962 vise plutôt à permettre à l'Assemblée Nationale d'exercer un contrôle sur l'utilisation et l'affectation des fonds publics qu'à définir une entreprise publique.

Le décret N°86/656 du 3 juin 1986 n'a pas non plus pour finalité de définir le seuil minimum de participation de la puissance publique au capital social des entreprises susceptibles de faire d'elles des entreprises publiques. En édictant ce décret, il s'agissait en réalité pour le gouvernement, de procéder à une évaluation de l'actionnariat public, susceptible de permettre un recentrage, un redéploiement de la politique de participation de l'Etat, sans que pour autant, le seuil de 25% soit un critère d'identification de l'entreprise publique. En réalité, ces deux textes doivent plutôt être interprétés comme fixant le seuil déterminant de la participation publique pour les sociétés d'économie mixte. En deçà de ce seuil, la participation financière de l'Etat doit être considérée comme une simple participation et les entreprises concernées comme des entreprises privées à participations publiques.

L'article 2 alinéa "d" de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 est plus décisif encore. Ce texte laisse songeur et introduit une difficulté supplémentaire dans la tentative de définition de l'entreprise publique. Il a pour conséquence d'étendre considérablement le secteur public économique en permettant d'inclure parmi les entreprises publiques, celles au capital social desquelles il n'existe pas de participations publiques, ou tout au moins elles sont largement minoritaires. Il suffit pour cela que l'entreprise concernée soit considérée par les Pouvoirs Publics comme "présentant un intérêt stratégique pour la défense nationale, quelle que soit la participation de la puissance publique ou de ses entreprises". Ce dernier paramètre (intérêt stratégique pour la défense nationale) présente un inconvénient. Il rend quasiment impossible toute distinction entre secteur public et secteur privé. Toute entreprise camerounaise importante a de ce fait vocation à devenir entreprise publique par simple décision administrative. Sous cet angle, le critère financier perd de sa valeur. Une entreprise dans laquelle les intérêts publics représentent par exemple un pour cent du capital social ou sont tout simplement absents peut être soumise à la législation sur les entreprises publiques. Il apparaît ici la volonté des Pouvoirs Publics de maîtriser les rouages de l'économie nationale. En tout cas, ce paramètre marque une différence avec les conceptions communément admises en droit français qui constitue le droit d'emprunt.

Finalement, l'extension de la notion d'entreprise publique qu'opère ce paramètre est critiquable. Il rend illusoire le critère financier et plus incertaine encore la définition de l'entreprise publique. Peut-on seulement en s'y référant, identifier l'entreprise publique et la différencier de l'entreprise privée? Ce paramètre démontre en fait non pas l'inexactitude du critère financier, mais son insuffisance. La participation financière de la puissance publique ne permet pas à elle seule de définir la firme étatique. Il faut donc rechercher d'autres critères tels que la capacité de l'Etat à assigner à ces entreprises la mission de réaliser des objectifs à caractère public et multidimensionnel.

2 - La réalisation des objectifs à caractère public et multidimensionnel

Au Cameroun, les entreprises publiques sont utilisées par l'Etat dans l'exécution de sa politique générale. Elles sont comme dans de nombreux pays africains, "en raison de la rareté de l'initiative privée, l'instrument privilégié de la politique de développement économique et social"¹. Les missions à caractère public se trouvent concrétisées dans les textes constitutifs et le plus souvent par les statuts réglementaires des entreprises publiques.

C'est ainsi par exemple que les sociétés de développement "concourent sous le contrôle de l'autorité publique à l'exécution des plans de développement économique et social"². C'est ainsi aussi que la Cameroon Television "doit dans l'accomplissement de ses missions faire prévaloir l'intérêt général et prendre en charge les objectifs de la politique du gouvernement, répondre aux besoins et aspirations des populations en ce qui concerne l'information, la culture, l'éducation et le divertissement; relayer et amplifier l'effort accompli par le gouvernement ..." ³. Ainsi enfin, la Société Immobilière du Cameroun est "un des instruments de la politique de logement définie par le gouvernement. A ce titre, les actionnaires s'engagent à réinvestir les résultats éventuels d'exploitation dans l'habitat social" ⁴.

Ce qu'il faut retenir de cette énumération, c'est que toutes les entreprises publiques quelle que soit par ailleurs leur forme, concourent de manière impérative à la réalisation des objectifs de la politique gouvernementale. Il n'est besoin pour cela que cette "mission publique" apparaisse "expressis verbis" dans les textes constitutifs de l'entreprise. A lire l'objet de chaque entreprise, on voit

¹ Jean DUBOIS de GAUDUSSON. "Identification des entreprises publiques". Encyclopédie Juridique d'Afrique. Op. cit.

² Article 1er de la loi N°68/LF du 11 juin 1968 relative aux sociétés de développement.

³ Article 4 de l'ordonnance du 26 avril 1986 portant création de Cameroon Television.

⁴ Article 1er alinéa 2 des statuts de la Société Immobilière du Cameroun.

apparaître cette préoccupation de satisfaction de l'intérêt général et de réalisation de la politique définie par le gouvernement. Dans ce but, plusieurs entreprises publiques se voient confier des tâches totalement étrangères à leur objet. Ainsi en est-il des sociétés de développement qui doivent dans leurs zones d'activité non seulement promouvoir le développement d'un produit agricole spécifique, mais aussi encadrer et éduquer les populations, contribuer à mettre en place des structures de santé, les écoles, etc...

Les entreprises publiques apparaissent ainsi comme des agents privilégiés de l'exécution du plan quinquennal de développement économique et social. Le choix de l'orientation de leurs investissements est généralement dicté par les impératifs de réalisation du plan. Reprenant l'heureuse formule d'un auteur, on peut dire que les entreprises publiques sont "des bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle"¹.

Le critère d'objectifs à caractère public est important dans cette définition. Il permet d'établir une distinction nette entre les entreprises publiques et les entreprises privées qui ne sont pas assujetties à de telles contraintes. Il complète le critère financier qui, à lui seul s'avère insuffisant pour rendre compte de la complexité de la notion.

Considérer la notion des objectifs comme un critère spécifique, innove par rapport à la doctrine classique² qui l'assimile à l'origine de la propriété, en considérant qu'il y a correspondance parfaite entre la propriété privée et la poursuite des intérêts particuliers d'une part, entre la propriété publique et la poursuite de l'intérêt général d'autre part. Au Cameroun, cette correspondance n'est pas évidente. Une entreprise avec une participation financière symbolique ou sans participation du tout, de la puissance publique, pouvant suivre une mission d'intérêt général.

¹ Jean Pierre ANASTASSOPOULOS. "Les bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle". Revue Française de Gestion, N°20, mars-avril 1979.

² J.M. AUBRY et R.DUCOS ADER. Grands services publics et entreprises nationales. Paris : PUF, 1975, Tome 1, p.81.

En tout état de cause, la participation financière de la puissance publique, les objectifs d'intérêt général assignés aux entreprises publiques considérées justifient et expliquent le contrôle que les Pouvoirs Publics exercent sur ces entreprises.

3 - Le contrôle des Pouvoirs Publics

La puissance publique doit s'assurer que les objectifs de sa politique économique et sociale qu'elle assigne à ses entreprises sont bien réalisés et que par conséquent, le secteur public économique joue bien son rôle. Au demeurant, le contrôle des Pouvoirs Publics se justifie par la nécessité d'assurer une stratégie d'ensemble du secteur public: les organes de chaque entreprise, par nature limités au cadre de celle-ci ne peuvent assumer cette mission. Pour reprendre la formule de A.G. DELION, "le droit de donner des directives qui est le but même de l'appropriation étatique...ne peut...pas être délégué par le gouvernement"¹. Le contrôle d'Etat est donc indépendant des divers droits de surveillance dont dispose l'Etat en qualité d'actionnaire ou d'administrateur des entreprises publiques. C'est à titre de tiers que l'Etat intervient. Ses contrôles sont traditionnellement classés en deux grandes catégories. Il s'agit d'une part des contrôles de tutelle qualifiés d'*a priori*, qui s'exercent préalablement à une prise ou à une exécution des décisions des organes sociaux. Ils sont les plus critiquables. Il s'agit d'autre part des contrôles *a posteriori* qui s'exercent en fin de gestion. Ils sont beaucoup plus légers et entravent bien moins la liberté d'action des entreprises. Ainsi, le contrôle d'Etat vise à la fois l'efficacité, l'opportunité, la régularité et le respect des fins statutaires.

Le critère du contrôle par les Pouvoirs Publics est très important dans la tentative de définition de l'entreprise publique car il marque sans doute de la manière la plus nette, la différence avec l'entreprise privée.

¹ André G. DELION. L'Etat et les entreprises publiques. Paris : Sirey, 1958, p.48.

Cependant, les contrôles exercés sur les entreprises publiques doivent sauvegarder la nécessaire autonomie de cette dernière. En effet, bien que dépendant étroitement de la puissance publique, l'entreprise publique ne peut mériter l'appellation d'entreprise que si elle mène une vie propre et poursuit librement l'exécution des orientations définies par l'Etat. A défaut, la différence avec l'administration publique ne serait pas évidente.

L'autonomie de l'entreprise publique, si nécessaire à l'efficacité de son action et à la détermination des responsabilités, suppose donc un réaménagement des contrôles a priori qui sont par nature les plus anachroniques dans la mesure où ils rendent illusoire l'action spontanée des dirigeants d'entreprises.

En définitive, au terme de ce paragraphe, on peut définir l'entreprise publique comme étant toute entreprise productive de biens et/ou de services destinés à l'échange marchand dans laquelle l'Etat et/ou ses démembrements possèdent la totalité ou la majorité du capital, ainsi que toutes celles, plus contestables, qui en raison de leur importance stratégique pour la défense nationale (dont la liste est fixée par décret) sont placées sous la dépendance de la puissance publique¹.

La définition ainsi proposée traduit la difficulté qu'il y a à saisir l'entreprise publique. Elle traduit surtout la complexité et l'incertitude de la notion en droit camerounais. Elle vise tellement d'entreprises du fait de l'extension opérée par le paramètre de l'intérêt stratégique pour la défense nationale, qu'il est fort difficile de cerner en une seule formule synthétique la diversité des unités économiques qui s'y rapportent.

Peut-on alors cerner ce qu'est l'entreprise publique à travers d'autres facteurs tels que la forme juridique et le statut financier? L'oeuvre risque d'être vaine car ces deux facteurs semblent être caractérisés par une dualité.

¹ Job MBENDANG EBONGUE. Op. cit., p.61.

SECTION 2 - LA DOUBLE DUALITE DE LA NOTION D'ENTREPRISE PUBLIQUE

La difficulté de cerner en une seule formule synthétique la notion d'entreprise publique est révélatrice de l'incertitude que l'on retrouve à un double niveau. Il s'agit d'une part de l'incertitude des formes juridiques car les concepteurs ont eu recours à deux modalités d'organisation qui donnent à l'entreprise publique un caractère dualiste. Ceci peut s'appréhender à travers la dualité institutionnelle de cette notion (P1). D'autre part, son statut financier est incertain en raison de l'importance qu'y jouent les considérations d'intérêt général ou de service public qui viennent remettre en cause les principes découlant de la gestion industrielle et commerciale. C'est justement cette incertitude du statut financier de la notion d'entreprise qui marque sa dualité fonctionnelle (P2).

P1 - LA DUALITE INSTITUTIONNELLE

Pour organiser son secteur public économique, l'Etat camerounais a fait appel aux moules juridiques déjà connus, en recourant à la fois aux techniques de droit public et de droit privé. Ainsi, malgré l'abondance terminologique, l'entreprise publique se caractérise par une dualité qui met en présence une personne morale de droit public à savoir l'établissement public (A) et une personne morale de droit privé à savoir la société anonyme (B).

A - L'établissement public

Soucieux d'assurer la maîtrise des nationaux sur l'économie, les Pouvoirs Publics camerounais, en l'absence d'un capitalisme privé national adéquat, virent en la formule de l'établissement public, un excellent moyen d'atteindre cet

objectif. Ce souci explique en partie le recours fréquent au Cameroun à cette formule qui est ici la forme juridique sous laquelle est organisée la majeure partie des entreprises publiques. Il convient de préciser à ce niveau que seul l'établissement public à caractère industriel et commercial constitue une entreprise publique, à l'exclusion de l'établissement public administratif qui n'a pas pour objet la production ou la vente.

La notion d'établissement public à caractère industriel et commercial n'est pas définie en droit camerounais. Ni les textes de portée générale¹, ni les textes spécifiques² à chaque établissement public industriel et commercial n'apportent les éléments d'une définition. Pourtant, la jurisprudence et la doctrine françaises permettent de définir l'établissement public industriel et commercial comme tout établissement public qui pratique en même temps une activité de production économique conduisant à des ventes au public et une gestion selon les règles et les pratiques en vigueur dans une entreprise privée.

L'incertitude de la notion d'établissement public à caractère industriel et commercial en droit camerounais est liée d'une part au problème que pose la détermination de l'autorité compétente pour la créer et d'autre part au fait que l'établissement public industriel et commercial apparaît comme une "catégorie fourre tout".

¹ - la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 (Op. cit.) se limite en son article 2 à une simple énumération des organismes considérés comme entreprises d'Etat, sans pour autant définir chaque catégorie d'entreprises.

- l'article 9 de l'ordonnance N°72/4 du 26 août 1972 relative à l'organisation de la Cour Suprême dispose seulement que "les litiges de pleine juridiction dans lesquels un établissement public est partie relèvent de la chambre administrative de la Cour Suprême";

² Les différents textes de création des établissements publics se contentent généralement en leur article 1er de dire que l'entreprise ainsi créée est un établissement public à caractère industriel et commercial.

L'appellation d'établissement public à caractère industriel et commercial a été abusivement employée au Cameroun. L'examen d'une liste de ces organismes, de leur objet et de leur activité frappe par la diversité et l'incohérence. En l'absence d'un cadre de référence précis, et pour des raisons d'opportunité ou d'efficacité, les qualifications ont été opérées au coup par coup au moment de rédiger les textes constitutifs. Dans de nombreux cas, les qualifications retenues ne correspondent pas toujours aux critères¹ qui ont été dégagés de la jurisprudence. La catégorie d'établissement public à caractère industriel et commercial apparaît ainsi comme une catégorie "fourre-tout" dans laquelle l'ambiguïté est grande. La méthode du cas par cas a conduit à des situations pour le moins anachroniques dans lesquelles l'inexactitude domine bien des qualifications. Certains établissements publics qualifiés d'industriel et commercial sont en réalité le fruit d'une qualification erronée.

En effet, de nombreux établissements publics ainsi qualifiés ont un double visage parce qu'ils ont deux types d'activités: administratives d'une part et industrielles et commerciales d'autre part. L'objet de notre étude n'étant pas de procéder à une analyse détaillée de tous les établissements publics industriels et commerciaux, nous ne retiendrons qu'un seul exemple à savoir l'Office National des Ports du Cameroun, pour illustrer notre propos.

L'examen du décret N°72/DF-201 du 17 avril 1972 fixant l'organisation et les conditions de financement de l'Office National des Ports du Cameroun (ONPC) a conduit B. MOMO à nier à l'ONPC, la qualification "d'industriel et commercial" que lui attribuent les textes et à ne voir en lui qu'un établissement public administratif en raison du caractère essentiellement administratif de sa mission, de la nature fiscale de ses ressources et des modalités de fonctionnement tout à fait administratives².

¹ Les critères d'identification d'un établissement public à caractère industriel et commercial dégagés par la jurisprudence sont : l'objet de l'établissement qui doit être une activité d'ordre économique; le financement de l'établissement qui doit être assuré au moyen de redevances perçues sur les usagers et enfin le fonctionnement de l'établissement qui doit s'inspirer de l'idée de l'entreprise.

² Bernard MOMO. Op. cit., p.101.

L'on peut distinguer en fait, en droit camerounais, deux types d'établissements publics à caractère industriel et commercial:

- les établissements publics "bâtards" ou encore les établissements publics "industriels et commerciaux" incertains qui participent à la fois de l'administratif et de l'industriel ou du commercial;

- les établissements publics administratifs innommés qui sont des établissements publics qualifiés par les textes constitutifs d'industriels et commerciaux mais ayant en réalité une mission purement administrative. On peut à leur endroit reprendre à notre compte l'appellation "d'établissements à visage inversé" utilisée par D. LINOTTE et A. MESTRE¹.

Cette typologie met en relief la crise de l'établissement public à caractère industriel et commercial dans le droit camerounais.

En définitive, l'établissement public à caractère industriel et commercial se caractérise par sa forme de droit public et une dotation budgétaire entièrement publique qui exclut toute participation privée présente ou future. Tout en conservant sa personnalité publique et son statut administratif, l'établissement public industriel et commercial exerce en principe des activités économiques et obéit à des règles de gestion et d'organisation interne empruntées au droit privé.

Certes des incertitudes entourent encore certains aspects de la notion d'établissement à caractère industriel et commercial au Cameroun, mais la conciliation qu'opère cette formule entre la puissance publique et la commercialité est une marque d'originalité à laquelle les Pouvoirs Publics camerounais ne sont pas restés insensibles. La liste se trouvant en annexe montre qu'ils y ont fait abondamment recours, parfois à tort, pour organiser le secteur public économique, bien qu'ils aient également succombé aux charmes et au prestige de la société anonyme, formule de droit privé.

¹ Didier LINOTTE et Achille MESTRE. Op. cit., p.277.

B - La formule sociétaire

A côté de l'établissement public à caractère industriel et commercial, l'Etat camerounais utilise aussi comme modalité d'organisation de ses entreprises, la formule de la société de droit commercial régie par la loi du 24 juillet 1867.

Ces sociétés sont de deux sortes. Elles se distinguent par l'unicité ou la multiplicité des détenteurs d'actions: tantôt le capital social de la société est entièrement souscrit par l'Etat qui est l'actionnaire unique; on parle alors de société d'Etat. Tantôt, le capital social est souscrit entre une ou plusieurs personnes de droit privé; il s'agit alors de sociétés d'économie mixte.

1 - La société d'Etat

Les Pouvoirs Publics camerounais ont une conception très restrictive de la société d'Etat qui par ailleurs présente quant à son organisation et son fonctionnement, une ressemblance frappante avec l'établissement public à caractère industriel et commercial.

Au Cameroun, ne constituent des sociétés d'Etat au sens strict du terme, que les sociétés dans lesquelles l'Etat, collectivité publique territoriale supérieure, est seul actionnaire, et également pour lesquelles, il a entendu maintenir un statut juridique de droit privé, afin semble-t-il de la placer dans des conditions identiques à celles de leurs homologues du secteur privé. On les retrouve quelquefois sous la dénomination de société nationale. Mais ce terme n'est pas réservé aux seules sociétés d'Etat. Sous cette dénomination, on retrouve parfois des sociétés d'économie mixte dans lesquelles collaborent des personnes publiques et des personnes privées, physiques ou morales¹, nationales ou étrangères.

¹ On peut citer le cas de la Société Nationale d'Electricité ou celui de la Société Nationale de Raffinage.

Si par leur forme, les sociétés d'Etat traduisent la volonté des Pouvoirs Publics de privatiser la gestion de ces organismes, afin de faciliter leur insertion dans le monde des affaires, cette privatisation ne concerne réellement que le régime comptable et les activités professionnelles. Pour le reste, le caractère de personne morale de droit privé n'apporte que des conséquences juridiques mineures et semble plus apparent que réel.

Ainsi, dans leur organisation et leur fonctionnement internes, les sociétés d'Etat s'éloignent de leur modèle de référence que constitue la société anonyme pour se rapprocher des établissements publics industriels et commerciaux.

Par ailleurs, la création des sociétés d'Etat provoque des droits et des obligations à l'Etat¹.

En effet, les sociétés d'Etat ont le droit de mener une activité commerciale pour garantir leur rentabilité. Elles peuvent être constituées même si le minimum de sept associés exigés pour la société anonyme classique n'est pas atteint. De plus, la société d'Etat est une société de capitaux qui peut ne pas revêtir la forme de société anonyme si elle a été constituée avec moins de sept actionnaires. Les apports comptent beaucoup plus que la personne des actionnaires. Enfin, la société d'Etat n'a pas de raison sociale indiquant le nom du ou des participant(s).

S'agissant des obligations, l'Etat ne peut acquérir la qualité de commerçant. Les actions de la société d'Etat sont négociables. L'Etat est représenté dans les Conseils d'Administration par les organismes publics (ministères, organismes d'intervention tels que la SNI, l'ONCPB, la CNPS, les Banques, etc...) qui s'intéressent à l'activité de l'entreprise.

Les similitudes existant entre les sociétés d'Etat et les établissements publics à caractère industriel et commercial sont de nature à engendrer une grande

¹ Paul John Marc TEDGA. Op. cit., p.124.

confusion. La preuve en est que même les Pouvoirs Publics s'y perdent souvent ¹.
Qu'en est-il des sociétés d'économie mixte, autre variante de la formule sociétaire ?

2 - La société d'économie mixte

La société d'économie mixte se distingue de l'établissement public à caractère industriel et commercial et de la société d'Etat par l'association qu'elle réalise en son sein de capitaux publics et de capitaux privés.

Dès l'accession du Cameroun à l'indépendance, le principe de la collaboration entre capitaux publics et capitaux privés a été considéré comme un moyen qui permettrait de promouvoir l'économie nationale. Cette formule présentait en effet aux yeux des Pouvoirs Publics plusieurs avantages. D'une part, la formule de l'économie mixte fut un des moyens imaginés pour promouvoir l'esprit d'entreprise chez les nationaux et développer ainsi un secteur privé national inexistant au moment de l'accession du pays à l'indépendance. D'autre part, cette formule concilierait deux exigences contradictoires: permettre le contrôle de l'Etat sur les opérateurs économiques, le plus souvent de nationalité étrangère, et encourager l'investissement privé nécessaire au développement.

La société d'économie mixte est généralement définie comme étant une société anonyme dans laquelle le capital social et la gestion sont partagés entre des personnes publiques. Deux critères ressortent de cette définition. Il s'agit de la qualité des associés et de la hauteur de la participation publique au capital social.

En droit camerounais, pour qu'il y ait société d'économie mixte, il faut la participation directe au capital de la société anonyme d'au moins une personne publique territoriale ou non territoriale en association avec des capitaux privés. Il

¹ Le décret du 27 août 1985 portant organisation de la Société Nationale d'Investissement a ainsi qualifié d'établissement public industriel et commercial, cette entreprise pourtant unanimement reconnue comme société d'Etat.

s'agit là d'une conception large qui range aussi les filiales des établissements publics et des sociétés d'Etat au sein des sociétés d'économie mixte¹.

Cependant, toute participation publique ne suffit pas en principe à faire d'un organisme, une société d'économie mixte. On peut s'appuyer sur certains textes du droit positif pour affirmer que le seuil à prendre en considération est de vingt cinq pour cent. Trois textes sont particulièrement significatifs à cet égard².

Ces trois textes définissent les entreprises du secteur public et parapublic par le seuil minimum de vingt cinq pour cent (25%) de participation financière publique. Ce seuil soumet obligatoirement ces sociétés au contrôle du Parlement et du Ministère de la Fonction Publique et du Contrôle de l'Etat, contrôle qui s'effectue dans les mêmes conditions que ceux qui s'exercent sur les entreprises dans lesquelles les intérêts publics constituent la totalité du capital social ou sont tout simplement majoritaires. En deçà de ce seuil, il y a lieu de considérer les participations financières publiques comme de simples placements financiers qui n'affectent pas le fonctionnement de la société.

A côté des sociétés d'économie mixte dans lesquelles la participation financière publique s'élève au moins à 25% et dont la liste figure en annexe, le droit camerounais permet également de considérer comme sociétés d'économie mixte, "des

¹ L'article 2 alinéa "c" de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants de crédits publics et des entreprises d'Etat, dispose : "sont considérées comme entreprises d'Etat... les sociétés d'économie mixte à participation majoritaire de l'Etat, des collectivités publiques locales ou des entreprises visées ci-dessus en a) et b)", c'est-à-dire des établissements publics industriels et commerciaux et des sociétés d'Etat.

² Il s'agit d'abord de l'article 52 de l'ordonnance N°62/OF-4 du 7 février 1962 fixant le régime financier de l'Etat. Il s'agit ensuite de l'article 1er du décret N°78/462 du 24 octobre 1978 portant harmonisation des taux des indemnités allouées aux présidents et administrateurs des sociétés d'économie mixte, des sociétés d'Etat et des établissements publics. Il s'agit enfin de l'article 2 du décret N°86/656 du 3 juin 1986 portant création d'une mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.

sociétés présentant un intérêt stratégique pour la défense nationale, quelle que soit la participation de la puissance publique ou de ses entreprises et dont la liste est fixée par décret¹. La notion d'intérêt stratégique majeur est plus politique que juridique en ce sens qu'elle ne transforme pas le visage juridique des entreprises concernées.

En plus de la dualité des formes juridiques, le statut financier des entreprises publiques apparaît à son tour comme un cadre de manifestation des contradictions tant dans les objectifs que dans les méthodes:

P2 - LA DUALITE FONCTIONNELLE

Le statut financier des entreprises est écartelé entre deux logiques contraires: une gestion de type privé (A) conforme à sa logique d'entreprise et les missions d'intérêt public (B) que lui commande le caractère public de son propriétaire.

A - Une gestion de type privé

La nécessité d'une gestion financière conforme aux techniques du droit privé apparaît dans les dispositions juridiques qui régissent chaque entreprise. Cet apport du droit privé est surtout marqué par des principes généraux de la gestion qui accordent une place importante aux considérations financières.

1 - Les principes généraux de la gestion

Bien que chaque loi, chaque décret organique crée un statut différent dans les détails, deux principes généraux faisant l'unanimité se dégagent. Il s'agit de l'autonomie financière des entreprises publiques et de la gestion industrielle et commerciale.

¹ Article 2 alinéa "d" de la loi N°74/18 du 5 décembre 1974.

a- L'autonomie financière

On entend généralement ce principe dans son sens le plus large, celui d'indépendance, alors que stricto sensu, il signifie "qui a ses règles propres".

Pris dans ce dernier sens, ce principe apparaît purement formel et négatif. Il sanctionne le rejet des règles financières de la puissance publique, c'est-à-dire le droit budgétaire et la comptabilité publique.

Entendue au sens large, l'autonomie financière équivaut à l'indépendance financière. Or, une entreprise est financièrement indépendante lorsque:

- Son capital social est constitué uniquement d'apports de personnes qui peuvent d'un commun accord librement en faire varier le montant en procédant à une réduction ou à une émission d'actions;

- Elle est maîtresse des éléments de son prix de revient et de son prix de vente;

- Les ressources qu'elle retire de son activité couvrent au minimum l'intégralité de ses charges et lui évitent ainsi de faire appel aux finances publiques par le jeu des subventions sans lesquelles elle ne pourrait se maintenir;

- Enfin, elle peut disposer librement des bénéfices qu'elle réalise éventuellement et décider de l'utilité et du montant d'une politique d'autofinancement¹.

Envisagée sous cet angle, l'autonomie financière des entreprises publiques n'est qu'un mythe car aucune d'elles ne remplit les conditions d'indépendance financière d'une entreprise.

¹ Job MBENDANG EBONGUE. Op. cit., p.190.

La constitution d'une entreprise publique lui interdisant une indépendance financière, il faut entendre "autonomie financière" dans son sens le plus restrictif c'est-à-dire celui de l'indépendance vis-à-vis du formalisme étroit de la comptabilité publique telle qu'elle existe actuellement et non par rapport aux finances. Comme corollaire de cette autonomie financière, les entreprises publiques doivent être gérées selon les règles en vigueur dans les entreprises industrielles et commerciales.

b - La gestion industrielle et commerciale

L'apport du droit privé dans le statut financier des entreprises publiques se manifeste également par le principe de la gestion industrielle et commerciale. Ce principe tout comme le premier est consacré par les différents textes constitutifs ou organiques qui le précisent toujours, parfois à plusieurs reprises et à différents points de vue. Pour les établissements publics industriels et commerciaux, cet assujettissement peut résulter simplement de leur qualification. Etant des organismes à vocation économique, les décrets fixant leur organisation et les conditions de leur fonctionnement prennent toujours soin de préciser expressément que leur gestion "s'effectue suivant les règles en usage dans les entreprises industrielles et commerciales"¹.

Même lorsque le principe n'est pas mentionné "expressis verbis" dans leurs textes organiques, c'est aussi la règle qui régit les sociétés d'économie mixte et les sociétés d'Etat. Au demeurant, le choix par les Pouvoirs publics d'une forme de droit privé comme modèle d'organisation structurelle de ces entreprises, traduit bien leur volonté de privatiser leur gestion.

Le principe de la gestion industrielle et commerciale qui n'est autre que l'aspect positif du principe de l'autonomie financière peut être envisagé de deux façons différentes:

¹ Voir par exemple l'article 5 du décret N°85/1208 du 6 septembre 1985 fixant l'organisation et les conditions de fonctionnement de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun.

- Formellement, c'est l'acceptation des règles de gestion du secteur privé. Les entreprises publiques ne sont pas liées par un budget. Elles ne dressent que des états de prévision simplement indicatifs. Les organes dirigeants de ces entreprises doivent à cet effet disposer d'une certaine liberté d'action. La libre disposition du produit de l'entreprise caractérise la gestion privée; elle laisse à l'entrepreneur la possibilité de choisir l'emploi de ses disponibilités et par là d'engager l'avenir de son affaire. Cette importance accordée au facteur humain oppose l'activité industrielle et commerciale à la vie administrative. Celle-ci s'accommode de nombreux règlements, celle-là réclame des initiatives et une rapide adaptation aux données de la conjoncture.

- Au fond, une gestion financière et comptable suivant les règles en usage dans les entreprises privées, traduit la volonté d'une gestion orientée vers le profit, du moins vers l'équilibre, puisque le profit n'est pas véritablement le moteur de l'entreprise publique. C'est dire l'importance particulière des considérations financières dans le statut financier des entreprises publiques.

2 - L'importance des considérations financières

Le respect des règles de bonne gestion économique a pour les entreprises publiques une signification particulière. C'est dans la mesure où elles respectent ces règles, mieux que les entreprises privées qu'elles peuvent justifier, en stricte logique économique, l'appropriation étatique. La première des règles de la gestion industrielle et commerciale est la recherche à court, moyen ou long terme des bénéfices. Cependant, la recherche des bénéfices ne peut être pour l'entreprise publique qu'un impératif qu'il convient de relativiser. En effet, pour tenir compte de la spécificité de certaines missions, elle recherche plus modestement un équilibre financier, mais qui se doit d'être dynamique.

a - Un impératif nuancé

Traditionnellement, les règles du droit public admettent difficilement la possibilité pour les entreprises publiques de réaliser, et de considérer cette recherche du profit financier comme une finalité. Pour justifier cette hésitation,

certains auteurs tels que DELION¹ affirment que l'Etat, propriétaire exclusif ou principal ne fait pas d'actes de commerce, il est désintéressé. L'Etat crée des entreprises ou s'y associe pour contrôler des secteurs importants et stratégiques de l'économie nationale, ou pour satisfaire des besoins d'intérêt général voire éventuellement un service public. Tandis que d'autres auteurs soulignent les dangers d'un capitalisme d'Etat.

Toutefois, si l'entreprise publique doit dans sa gestion financière tenir compte des spécificités de ses missions, elle ne doit non plus être à la charge de l'Etat. Il importe donc qu'elle se suffise à elle-même. Pour cela, à défaut de rechercher exclusivement des profits comme une entreprise privée, elle se doit de parvenir à un équilibre financier c'est-à-dire un équilibre entre les recettes et les dépenses. Cela signifie que l'entreprise publique doit être capable de faire face par elle-même, sans l'aide de l'Etat, aux charges de l'exploitation. Ainsi, au contact des réalités et de la nature du secteur public économique, le principe de la recherche du profit, base même de l'économie privée, se trouve profondément altéré. Il semble ici se réduire à la simple recherche d'un équilibre d'exploitation qui éviterait un recours au Trésor Public.

Cependant, une conception aussi restrictive de l'équilibre financier peut se révéler bien dangereuse. Ainsi, elle peut aboutir au même résultat que celui que l'on cherche à éviter en l'instaurant. En effet, rechercher un simple équilibre entre les dépenses et les recettes revient à ignorer les nécessités du financement du développement de l'entreprise. Un simple équilibre financier purement statique est néfaste et même suicidaire pour l'entreprise, qui est ainsi appelée à périr à plus ou moins moyen terme. Pour éviter un tel résultat, l'Etat sera obligé de prendre finalement à sa charge, le développement de l'entreprise; ceci signifiera en réalité un transfert injuste d'une partie de la charge des entreprises, des usagers sur les contribuables. L'équilibre financier purement étatique, qui s'analyse en un équilibre

¹ André G. DELION. L'entreprise publique et semi publique et le droit privé. Thèse, LGDJ, 1956, p.84.

financier ne peut-il être envisagé que dans un sens dynamique. C'est d'ailleurs ainsi qu'il apparaît dans de nombreux textes du droit positif.

b - Le principe d'un équilibre financier dynamique

Les Pouvoirs Publics n'ont pas écarté des objectifs assignés aux entreprises publiques la possibilité de réaliser des bénéfices, seuls susceptibles de permettre un développement sain des entreprises. En assignant aux entreprises publiques d'avoir une gestion équilibrée qui éviterait un recours au Trésor Public, les autorités publiques conçoivent cet équilibre comme un équilibre d'expansion et non un simple équilibre de conservation. L'équilibre financier ainsi conçu comme une donnée dynamique qui permet un financement non seulement des dépenses d'exploitation mais aussi d'investissement, au moins en partie sur fonds propres. C'est une obligation pour les entreprises publiques constituées sous la forme de société anonyme. Leur forme le leur impose plus ou moins.

Quant aux établissements publics industriels et commerciaux, les textes organiques de chacun d'entre eux le laissent entendre en soumettant leur gestion "aux principes en vigueur dans les sociétés industrielles et commerciales privées". Si dans ces textes, la possibilité pour les entreprises de réaliser des bénéfices est implicitement déduite du principe de l'équilibre financier dynamique, dans d'autres, cette possibilité résulte directement des dispositions régissant l'affectation des bénéfices. Cette affectation des bénéfices suppose bien évidemment que l'entreprise en ait réalisé au préalable. La rédaction même des textes permet d'affirmer qu'il s'agit d'un des objectifs assignés à l'entreprise. L'Etat entend d'ailleurs en tirer des ressources pour financer son action: "les ressources permanentes de l'Etat comprennent...les revenus du domaine et des participations financières de l'Etat, ainsi que la part de l'Etat dans les bénéfices réalisés par les entreprises d'Etat"¹.

¹ Article 28 de l'ordonnance N°62/OF-4 du 7 février fixant régime financier de l'Etat.

La doctrine dans sa grande majorité est favorable à la réalisation des bénéfices par les entreprises publiques. C'est ainsi par exemple que pour J. RIVERO "si la réalisation d'un bénéfice n'est pas à la différence de l'entreprise capitaliste, l'unique but de la gestion, du moins à la différence de l'établissement public administratif, reste-t-elle un des buts de l'établissement public économique"¹. Au vu des textes, une gestion en équilibre comptable est considéré comme un objectif minimum. C'est ce qu'entend aussi BOULOUIS lorsqu'il déclare que "le principe de la gestion industrielle et commerciale suppose une gestion à tout le moins équilibrée, voire bénéficiaire"².

Les entreprises publiques se doivent donc de réaliser des bénéfices. C'est le seul moyen pour l'Etat de ne pas perdre de l'argent et de les viabiliser. Il ne s'agit d'ailleurs pas de profit capitaliste, en ce sens qu'il n'a pas pour finalité l'enrichissement du propriétaire. La motivation dans le cas d'une entreprise publique est relative et non absolue dans la mesure où les résultats financiers ne sont pas une finalité, mais un indicateur de gestion et un moyen de développement.

En définitive, on peut s'interroger sur la portée de ce mode de gestion privée des entreprises publiques. Les textes n'ayant prévu aucune sanction en cas de déficit, les principes ainsi posés constituent donc plutôt une directive de gestion qu'une obligation juridiquement sanctionnée. Ce constat semble d'autant plus fondé que, les contraintes d'intérêt public pourtant en contradiction avec les impératifs d'une gestion industrielle et commerciale, mais qui constituent le second aspect du statut financier paraissent emporter le plus d'effets.

¹ J. RIVERO. "Réflexions sur le fonctionnement des entreprises nationales en France", p.407 et suivantes in 3ème colloque des facultés de Droit.

² BOULOUIS. Jurisqueur administratif, Fascicule 158 III.

B - LES MISSIONS D'INTERET PUBLIC

Véritables contraintes, ces missions qui sont des apports du droit public au statut financier des entreprises publiques se superposent aux principes de gestion privée. On peut distinguer les contraintes qui s'appliquent à toutes les entreprises publiques de celles qui n'intéressent que certaines d'entre elles.

1 - Les contraintes qui s'appliquent à toutes les entreprises publiques

Il s'agit de la soumission aux principes de l'intérêt général et de la spécialité économique.

a. - La soumission à l'intérêt général

Toutes les entreprises publiques sont assujetties au service de l'intérêt général¹. Cette soumission vise à la fois des entreprises publiques monopolistiques et celles qui ne le sont pas, les entreprises gérant un service public et celles qui n'en gèrent pas un. Dans les textes qui les régissent, le principe de l'assujettissement à l'intérêt général n'est pas exprimé "expressis verbis". Cependant, il se dégage de façon très compréhensible de l'objet de chaque entreprise. Ces organismes sont appelés à assurer dans leurs secteurs d'activité respectifs, la réalisation des programmes de développement économique et social intéressant l'ensemble de la collectivité, soit en suppléant l'initiative privé dans les domaines où elle est absente, soit en prenant en charge des tâches économiques d'intérêt général.

En tant que contrainte d'intérêt public, la soumission des entreprises publiques à l'intérêt général autorise le gouvernement à leur imposer des priorités allant dans le sens de l'intérêt général.

¹ Il n'est pas aisé de définir une notion aussi large et fluctuante que l'intérêt général.

Au nom de l'intérêt général, les entreprises publiques voient dans leur gestion, se substituer au concept de la rentabilité directe, caractérisant la gestion industrielle et commerciale qui doit être la leur, l'idée de rentabilité indirecte qui, va au-delà des règles classiques de gestion, déborde le cadre étroit de l'entreprise et ne peut être appréciée que dans une perspective macroéconomique. Son évaluation est difficile¹ à faire dans la mesure où la rentabilité indirecte se mesure en fonction des avantages pas forcément quantifiables dont bénéficient les populations. C'est dire qu'au nom de l'intérêt général, l'entreprise publique est affranchie des lois habituelles du marché dans lequel elle doit pourtant s'insérer. La rentabilité financière n'est plus la condition de l'investissement, les prix ou les tarifs peuvent échapper aux impératifs catégoriques des coûts de production.

Une telle orientation de la gestion des entreprises publiques, si elle présente sans doute des avantages sur le plan social (bas prix, emploi, etc...) a cependant jusqu'ici produit des résultats très limités sinon décevants sur le plan économique-financier. C'est dire qu'au nom de l'intérêt général, "il n'y a plus pour ces entreprises, ni critère de bonne gestion, ni incitation à la meilleure gestion, ni sanction pour la mauvaise"². Le rapport sur les entreprises publiques françaises qui faisait ce constat bien transposable dans le contexte camerounais, suggérait en conséquence de n'utiliser les entreprises publiques à des fins économiques et sociales que lorsqu'on était sûr de ne pas disposer de moyens mieux adaptés et moins onéreux. Dans cette hypothèse, ce serait alors au demandeur de prendre en charge le coût de l'obligation.

La notion d'intérêt général pèse donc lourdement sur la gestion des entreprises publiques. Elle tempère les principes de gestion de type privé. Elle produit ainsi les effets néfastes sur la gestion des entreprises publiques plus que le principe de la spécialité économique.

¹ Voir infra.

² Simon NORA. Rapport sur les entreprises publiques. La documentation Française. 1967, p.28.

b - La spécialité économique des entreprises publiques

Dire que les entreprises publiques sont soumises au principe de la spécialité économique revient à dire qu'elles ne sont en principe compétentes que pour satisfaire les objectifs qui leur sont assignés par les textes qui régissent chacune d'elles. La spécialité est indispensable à la gestion économique dans la mesure où elle procure à l'entreprise les avantages de la technicité. Mais, la spécialité devient une véritable obligation juridique pour l'entreprise publique, moins dans un but économique que dans un but politique de respecter le domaine laissé au secteur privé par la volonté du législateur.

En effet, la volonté des autorités publiques camerounaises était de constituer un secteur public économique sans pour autant porter un coup fatal au libéralisme économique qui reste la base de la politique de développement économique et social du pays. Aussi, les entreprises publiques sont astreintes à la règle de la spécialité qui leur interdit de s'occuper des questions dépassant les attributions qui leur ont été confiées.

Ainsi appréhendée, la spécialité peut être un handicap. En effet, ce principe peut se révéler gênant au regard des nécessités de la vie industrielle et commerciale. La reconversion peut être pour certaines industries en régression, un moyen d'échapper à la récession et de développer des activités plus rentables. L'on peut redouter une certaine rigidité due à un cloisonnement excessif des activités des entreprises.

Heureusement que dans la pratique, peu d'entreprises publiques respectent ce principe. Elles prennent des participations dans le capital social des entreprises n'ayant aucun rapport avec leur objet social, généralement à la demande des Pouvoirs Publics¹. Au delà de la violation du principe de spécialité, l'on constate

¹ C'est ainsi que la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale dispose de 10% du capital social de la Société Hôtelière du Littoral; 10% de la Société Sucrière du Cameroun; etc... De même, la Société Nationale des Hydrocarbures possède 17,28% du capital social du Crédit Agricole du Cameroun; 15% de la Société Camerounaise de Dépôts Pétroliers; 15% des Chantiers Navals Industriels du Cameroun; etc... Aussi, la caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures est actionnaire à hauteur de 12% du capital social de la Société de Développement du Coton; 5% de celui de BOUYGUES Offshore Cameroon; 28,33% de celui de la Société Hôtelière du Littoral; etc...

d'une part la multiplication de mauvais placements dans des entreprises peu rentables, et d'autre part le risque d'un excès de démembrement des entreprises publiques qui peuvent poser problème.

En définitive, si dans la pratique, le principe de la spécialité qui impose aux entreprises publiques de limiter leur activité aux prescriptions de leurs actes constitutifs, s'est vidé de sa substance, il n'en demeure pas moins qu'il constitue un élément de la spécificité du droit des entreprises publiques, car il est étranger à la notion d'entreprise.

En marge de l'intérêt général et de la spécialité économique qui s'imposent à toutes les entreprises publiques, il existe également des obligations qui ne s'imposent qu'à certaines d'entre elles.

2 - Les contraintes qui ne s'appliquent qu'à certaines entreprises publiques

Il s'agit notamment de la gestion d'un service public et de l'application de techniques inspirées de la comptabilité publique qui sont tout aussi incompatibles au principe de la gestion industrielle et commerciale.

a - La gestion d'un service public

Ahmed BENSALD définit le service public comme étant "une entreprise ou une institution d'intérêt général placée sous la haute direction des gouvernants et destinée à donner satisfaction à des besoins collectifs du public"¹. Le service public peut donc se définir par un besoin essentiel des populations à satisfaire.

La gestion d'un service public est indépendante de la forme de l'entreprise qui l'exploite. Aussi, constate-t-on son existence dans les établissements publics industriels et commerciaux comme la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun (RNCFC), dans les sociétés d'Etat comme la Société Nationale des

¹ Ahmed BENSALD. Op. cit., p.43.

Eaux du Cameroun (SNEC), et enfin dans les sociétés d'économie mixte telles que la Société Nationale d'Electricité (SONEL) ou la Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC). On constate également que toutes les entreprises qui gèrent un service public disposent d'un monopole de droit dans le but de satisfaire un besoin public (transport, eau potable, énergie, etc...).

Le régime du service public se caractérise par un certain nombre de prérogatives et d'obligations d'ailleurs liées et qui éloignent ces entreprises d'une gestion économique normale. Ainsi, pour une entreprise de service public, la gestion, une fois atteint le rendement maximal compatible avec la qualité du service peut rester déficitaire. C'est le propre du régime de service public d'accepter ce déficit, si l'intérêt général l'exige. Les Pouvoirs Publics sont donc fondés à l'imposer à l'entreprise¹ et à la dédommager², ce qui est l'expression même de la théorie de l'équilibre financier.

Les entreprises à fortes contraintes de service public apparaissent beaucoup plus comme des agents de transfert économique et social que comme des entreprises capables d'optimiser l'emploi de leurs ressources au regard de leurs marchés (SOTUC, RNCFC plus particulièrement). Tributaires du principe d'égalité entre les usagers d'un service public, la RNCFC, la SOTUC, la SONEL, la SNEC pour ne citer qu'elles, ont dû organiser leur gestion financière sur la base d'une péréquation générale de leurs tarifs. Soumises à la règle de continuité de service public, la RNCFC³ et la SOTUC⁴ sont dans l'obligation de maintenir en activité les

¹ Article 12 alinéa 3 de la convention de concession du 5 avril 1973 entre le gouvernement camerounais et la SOTUC.

² Article 12 alinéas 5 et 6 de la convention de concession Cameroun- SOTUC.

³ La RNCFC maintient en activité la ligne Ouest à savoir Douala-Nkongsamba-Nkumba dont la vétusté occasionne des frais importants (Rapport d'activité de la RNCFC, 1986).

⁴ Rapport d'Activité de la SNI, 1985.

lignes secondaires dont le coût de fonctionnement obère considérablement leur équilibre financier.

De la même manière qu'il ne couvre pas toutes les charges qu'il met au compte des entreprises publiques (service public ou non) dans le cadre de sa politique économique et sociale, l'Etat ne compense pas a priori, ou compense de façon très insuffisante, les pertes de recettes ou les coûts supplémentaires imposés à ces entreprises en raison de leurs obligations de service public.

On s'en rend finalement compte, la gestion d'un service public fait véritablement perdre toute signification au principe de la gestion industrielle et commerciale. Les considérations de service public n'ont jusqu'ici produit que des dommages sur le strict plan financier. Il n'en est cependant pas de même de l'autre apport du droit public qui est tout aussi inadapté à une gestion industrielle et commerciale.

b - L'application des techniques inspirées de la comptabilité publique

Il s'agit en l'occurrence de l'existence dans certaines entreprises publiques d'un agent comptable qui a la qualité de comptable public. Ces entreprises sont généralement des établissements publics industriels et commerciaux assurant un service public comme la RNCFC ou dont l'activité présente un caractère d'intérêt général très prononcé comme l'Office National des Ports du Cameroun. L'on retrouve également des agents comptables dans certains établissements publics industriels et commerciaux comme l'Office de la Loterie Nationale du Cameroun dont l'activité ne répond à aucun des deux critères susmentionnés.

Ne générant réellement pas d'incidence financière directe, l'application des techniques inspirées de la comptabilité publique entraîne néanmoins l'apparition de règles particulières tels que le caractère obligatoire de l'état de prévision de recettes et des dépenses¹ et le principe de la séparation de l'ordonnateur et du

¹ Voir par exemple l'article 19 du décret organique N°85/1208 du 6 septembre 1985 sur la RNCFC; l'article 23 du décret N72/201 du 17 avril 1972 sur l'Office National des Ports; ou encore l'article 9 du décret du 26 avril 1986 organisant l'Office National de Télévision.

comptable qui ne sont pas particulièrement adaptés à la gestion industrielle et commerciale.

L'institution d'agent comptable placé entre le désir des Pouvoirs Publics de conserver dans certains établissements publics, les garanties offertes par la comptabilité publique et celui de rapprocher la gestion comptable de l'efficacité des pratiques commerciales n'a pas trouvé une forme satisfaisante. Il serait alors souhaitable de calquer le plus étroitement possible l'organisation comptable sur celle des entreprises privées comme c'est le cas pour les autres entreprises publiques dotées d'un simple comptable.

En somme, toutes ces contraintes d'intérêt public justifient ou tout au moins expliquent l'existence au profit de nombreuses entreprises publiques de prérogatives exorbitantes du droit commun. On serait tenté de croire que ces dernières présentent pour elles de réels avantages.

En réalité, leur incidence financière est très limitée. Souvent théoriques, ces privilèges ne compensent pas le poids surtout financier des obligations imposées. C'est donc à juste titre que celles-ci doivent s'accompagner de compensations financières. Ces privilèges de droit commun se concrétisent notamment par des prérogatives liées à la comptabilité publique : la possibilité pour ces entreprises de recourir à l'Etat exécutoire pour le recouvrement de leurs créances qui sont assimilées aux créances de l'Etat avec tous les avantages qui y sont attachés; leurs dettes sont couvertes par la déchéance quadriennale qui caractérise les dettes de l'Etat.

* * *
* *
*

Ce contact avec l'entreprise publique au Cameroun nous a révélé les difficultés qu'on éprouve à cerner cette notion rebelle à toute définition synthétique.

Elle recouvre en outre des situations juridiques multiformes et son statut financier est le théâtre des règles et des principes contradictoires, différents aussi bien dans leur essence que dans leurs objectifs, sinon antagonistes. A cela s'ajoute le caractère hybride des règles juridiques applicables au personnel, au patrimoine et aux actes, malgré une prédominance du droit public¹. Cet hybridisme des règles juridiques vient confirmer l'incertitude de la notion d'entreprise publique. Une incertitude qui est de nature à poser des problèmes de gestion.

La prépondérance des contraintes imposées par l'Etat éloigne les entreprises publiques d'une gestion industrielle et commerciale à laquelle elles sont par ailleurs assujetties. Les notions de coût, de rentabilité, de rendement qui sont déterminantes dans une gestion de type privé ne le sont pas tout à fait ici, dans la mesure où l'intérêt général, le service public commandent de respecter les concepts spécifiques qui seront traités au chapitre suivant.

¹ Job MBENDANG EBONGUE. Op. cit., Chapitre second du titre premier, p.112-184.

CHAPITRE SECOND

LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES

ENTREPRISES PUBLIQUES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Lorsqu'on parle de performance d'une organisation, on se réfère généralement aux résultats attendus de cette organisation en se basant sur la mission qui lui est assignée. Ainsi la notion de performance peut être définie comme le niveau atteint dans la poursuite des objectifs¹.

Toutefois, le problème de la définition des objectifs et de la mesure des résultats se pose lors de l'établissement des critères d'évaluation et donc de l'observation du niveau de performance. En effet, si pour la plupart des organisations de type privé, il a été proposé d'utiliser les instruments de mesure de la performance tels que les résultats d'exploitation, la situation financière ou encore la part de marché, il en va autrement pour les services publics et les entreprises appartenant à l'Etat et/ou ses démembrements.

Dans ce cas précis des entreprises publiques, les objectifs ne sont pas toujours quantifiables compte tenu du flou qui caractérise à la fois la définition des objectifs souvent conflictuels, mais également leur harmonisation. On peut néanmoins procéder pour les organismes gérant un service public par exemple, à une évaluation en tenant compte de la qualité de service perçue par les clients, bénéficiaires des prestations offertes par ces organismes. Il se pose alors l'épineux problème de la mesure de cette qualité des services, et cette difficulté fait plus porter l'attention sur le rendement ou l'efficience moins difficile à mesurer².

¹ Robert BILONGO et Bernard NDZOGOUE. "Performance et Motivation chez les jeunes cadres camerounais : une étude empirique". Revue Camerounaise de Management, N°9, janvier-février-mars 1990, p.61.

² D'après Roland DA MATHA. "Les performances des entreprises publiques", p.110 in Les entreprises publiques au Burkina Faso. Toulouse : Presses de l'I.E.P., 1990; Efficience=Out-put/In-put.

La notion de performance suppose donc aussi bien la poursuite effective des objectifs que la recherche d'un meilleur rendement c'est-à-dire l'utilisation rationnelle des ressources mises à la disposition de l'organisation. La performance rejoint ainsi d'une part l'efficacité qui consiste à atteindre le but fixé et d'autre part l'efficience qui consiste quant à elle à obtenir un résultat avec le minimum de moyens, en d'autres termes à "maximiser" le rendement. La performance peut donc être perçue sous l'angle de l'efficacité et sous l'angle de l'efficience¹. Ce second aspect de la performance nous préoccupera moins parce qu'il semble poser moins le problème d'évaluation et de mesure. En définitive, notre étude sur la mesure de la performance des entreprises publiques s'articule autour de l'examen des sous-basements des indicateurs de leur performance (section 1) et de celui des instruments de mesure de ladite performance (section 2).

SECTION 1 - LES SOUBASSEMENTS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les indicateurs de performance sont des instruments de mesure de la performance. Leur élaboration repose sur certains principes (P1) et ils occupent une place de choix dans les outils d'analyse de la performance (P2).

¹ Pour André G. DELION. "Les entreprises publiques et le concept d'efficacité". Revue Française d'Administration Publique, N°20, octobre-décembre 1981, p.14-16; les notions d'efficacité et d'efficience se confondent dans le cas d'une entreprise privée. Il faut et il suffit qu'elle soit efficiente pour être efficace, puisque son but même est de maximiser le profit, c'est-à-dire le rendement financier interne des facteurs de production dont elle dispose. La distinction entre efficacité et efficience est au contraire d'une grande portée dans le cas d'une entreprise publique.

P1 - LES PRINCIPES GENERAUX D'ELABORATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Trois catégories de principes généraux nous semblent devoir sous-tendre la définition des indicateurs économiques élaborés pour évaluer les décisions économiques dans une optique "différentielle": le principe de contrôlabilité (A), le principe de non-universalité (B) et le principe d'agrégativité (C)¹.

A - Le principe de contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité est ancien en contrôle de gestion. Une charge est dite contrôlable par un "acteur de l'entreprise" si celui-ci a le pouvoir d'en modifier l'importance par les décisions qu'il est habilité à prendre et qui influent sur les "phénomènes physiques" à l'origine de cette charge. Il est alors séduisant d'évaluer les performances des décideurs sur la base des charges contrôlables.

Un indicateur économique d'évaluation doit refléter les conséquences majeures de l'action à juger et d'elle seule. Par exemple, si les centres d'analyse sont également des centres de responsabilité, il est souhaitable de ne rattacher à ces centres que les seules charges sur lesquelles leurs responsables peuvent agir. Ce principe de contrôlabilité conduit, d'une part, à privilégier des notions de marges et coûts différentiels associées aux décisions d'utilisation des ressources confiées à l'acteur considéré, ce qui implique l'observabilité (existence de "capteurs") de ces observations et d'autre part, à la mise en place d'un système d'information pertinent avec ce découpage. Ce principe est loin d'être mis couramment en pratique. Certains spécialistes expliquent cela par le fait que des coûts non contrôlables peuvent être influencés par des décisions non directement observées sur la période considérée, notamment celles qui affectent plusieurs périodes (ce qui revient à considérer ces indicateurs comme les "proxis", suivant en cela une logique rencontrée parfois en économie lorsque l'observation directe est exclue). Cette argumentation comporte

¹ Nous tenons ces concepts de : Vincent GIARD. Gestion de la Production. Paris : Economica, 2ème édition, novembre 1988, p.28 et suivantes.

sans doute une part de vérité, mais il nous semble souhaitable, dans la mesure du possible, de s'en tenir à la notion de contrôlabilité en bâtissant des indicateurs spécifiques associés à chaque catégorie de décisions.

Cette notion de contrôle a une incidence à la fois sur l'espace des ressources, l'espace des produits et le découpage temporel. En effet, les décisions prises portent sur l'utilisation de ressources pour fabriquer des produits (ou assurer des prestations de service) et se situent nécessairement dans le cadre temporel précis de mise en oeuvre de la décision, lequel est différent de celui de l'observation de ses conséquences. Cela étant dit, nous pouvons ensuite énoncer le principe de non-universalité des indicateurs.

B - Principe de non-universalité

Ce principe signifie que la pertinence de tout indicateur d'évaluation économique c'est-à-dire l'efficacité des jugements qu'il permet de porter, est variable dans l'espace, et même dans le temps. Ce principe a trois conséquences. Il implique tout d'abord qu'un indicateur d'évaluation économique peut être insuffisant pour décrire à lui seul l'environnement d'une décision soumise à évaluation. En effet, il ne faut pas oublier que le fait de valoriser pour agréger est certes commode mais également réducteur d'une réalité fort complexe comportant de nombreux éléments qualitatifs et que la précision des grandeurs comptables manipulées peut être illusoire au regard des intentions profondes qui président à certaines de leurs utilisations. Le plus souvent, il faudra, en outre, faire appel à une batterie d'indicateurs, en valeur ou "physiques".

Le principe de non-universalité implique ensuite qu'un indicateur est contingent dans la mesure où sa pertinence, c'est-à-dire l'efficacité des jugements qu'il permet de porter, dépend du maintien du réalisme des hypothèses du modèle implicite qui est à l'origine de la justification de l'indicateur.

Le principe de non-universalité implique enfin qu'un indicateur est orienté, c'est-à-dire élaboré dans un but précis, ce qui peut conduire à autant

d'indicateurs (ou de batteries d'indicateurs) que d'actions à évaluer mais ceux-ci doivent être "articulés" dans une logique reflétant correctement l'interdépendance des décisions et de leurs conséquences, ce qui nous conduit à énoncer des règles d'agrégativité.

C - Principe d'agrégativité

Ce principe veut dire que tout indicateur peut être associé à d'autres indicateurs pour juger une action. C'est le principe auquel doivent obéir les indicateurs en valeurs si l'on veut aboutir à un système cohérent d'évaluation de décisions interdépendantes. Ce principe implique que l'on travaille sur des données brutes en valeur. Il s'applique dans les trois dimensions caractérisant tout couple "système productif-production": l'espace du système de production, l'espace des produits et le temps.

Après avoir énoncé les principes généraux d'élaboration d'indicateurs, nous pouvons à présent nous pencher sur les outils d'analyse de la performance dans les entreprises.

P2 - LES OUTILS D'ANALYSE DE LA PERFORMANCE

L'information comptable s'avère souvent insuffisante pour aider l'entreprise dans sa gestion. Elle produit beaucoup de chiffres afin d'informer ses partenaires extérieurs, mais elle ne permet pas d'apprécier réellement l'efficacité des services ou la rentabilité de tel ou tel produit. Plus encore que la comptabilité, ce sont les principaux types d'analyses de la performance (A) qui s'avèrent inadaptés aux nouvelles exigences de la gestion des entreprises dans le contexte économique actuel. Il convient alors d'opérer un dépassement de ces analyses pour aller vers "l'audit des performances" (B)¹.

¹ Ce concept est emprunté à un ouvrage récent : Jacques RICHARD. L'audit des performances de l'entreprise. Paris : La Villeguerin, 1989.

A - Les principaux types d'analyse de la performance

On peut distinguer trois grands types d'analyses de l'efficacité dans les entreprises: les analyses financières, les analyses de la gestion, les études d'optimisation d'emploi des facteurs¹.

1 - Les analyses financières

Elles consistent à formuler des appréciations sur la situation d'une entreprise en opérant sur ses comptes un certain nombre de traitements (sélection, découpages, regroupements, rapprochements, proportions).

Leur validité est conditionnée d'une part par la sécurité et la fixité des descriptions comptables, d'autre part par la sincérité et le réalisme économique des comptes. Elle implique donc des normalisations et des vérifications préalables qui sont précisément des points sur lesquels l'Etat intervient pour en renforcer la rigueur.

Les instruments de l'analyse financière sont des indicateurs et des ratios. Les indicateurs sont obtenus en additionnant ou en soustrayant sur la gestion: excédent brut d'exploitation, valeur ajoutée, fonds de roulement, marge brute d'autofinancement, structure de financement, etc... Les ratios sont des rapports entre rubriques ou groupes de rubriques comptables, ou parfois entre ces rubriques et des chiffres statistiques (par exemple l'effectif du personnel, etc...).

Ces ratios expriment:

- la rentabilité (rentabilité globale ou de l'exploitation stricto sensu, renouvellement des actifs, incidence des apports extérieurs, etc...);
- la situation de trésorerie et la liquidité;
- le financement (part des différentes ressources en capital que sont la marge brute d'autofinancement, les emprunts, les contributions des actionnaires, les concours

¹ André G. DELION. "Les moyens d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques". Revue Française d'Administration publique, N°20, octobre-décembre 1981, p.123.

publics);

- l'endettement, etc...

L'intérêt de ces indicateurs et ratios est accru s'ils sont adéquatement choisis, si leur évolution est suivie dans le temps et si des comparaisons peuvent être faites entre entreprises, ce qui est aisé au sein du secteur public.

Mais, l'analyse financière classique rencontre dans les entreprises publiques un problème inconnu ou accessoire dans les entreprises privées: la présence de contributions de l'Etat de nature extrêmement diverse qu'il faut isoler et dont il faut tenir compte, à défaut de quoi les indicateurs et ratios sont faussés.

Il convient alors d'examiner les incidences du niveau des dotations en capital (y compris sous forme d'apports d'actifs) ou des souscriptions d'actions (sociétés d'économie mixte), sur la structure de financement et les charges financières, ainsi que le niveau des rémunérations de ces capitaux (qui peut être un taux d'intérêt tel qu'il résulte du marché financier, un taux d'actualisation national issu de la confrontation des besoins et des capacités de financement, un taux d'opportunité tenant compte des suggestions imposées à l'entreprise).

En somme, toutes les contributions publiques à l'exploitation doivent être repérées, évaluées, justifiées par des suggestions imposées par l'Etat, et aboutir le cas échéant à des redressements des indicateurs et ratios financiers. Ces contributions peuvent:

- prendre la forme de versements de subventions en espèces et parfois en nature (fournitures gratuites, mise à disposition de personnels);
- entrer en recettes d'exploitation (préférences d'achat, acceptation de surpris, garanties d'écoulement);
- ou encore réduire les dépenses (abandons de créances, avantages fiscaux, prises en charges directes).

2 - Les analyses de la gestion

Les instruments d'analyse de la gestion sont principalement la comptabilité analytique d'exploitation, budgets analytiques et comptes d'écart, et les tableaux de bord de données utilisant des indicateurs libellés soit en termes physiques, soit en termes financiers.

En France, ces instruments qui sont dans le secteur privé de simples méthodes, sont assortis d'un caractère plus ou moins obligatoire dans le secteur public.

Il en est ainsi de la comptabilité analytique d'exploitation qui a pour but de suivre le détail de la gestion par secteurs et moyens de production, et de calculer des prix de revient. Ainsi, dès 1927, une méthode française a été étudiée et, une fois mise au point, a fait l'objet d'une normalisation et d'une recommandation d'un emploi en 1947. Cette méthode repose sur trois principes:

- utiliser les chiffres de la comptabilité générale afin d'éviter toute donnée incertaine ou non vérifiable, par "réflexion" des données de cette comptabilité dans les "comptes réfléchis" de comptabilité analytique;
- ventiler ces données entre les productions selon des règles correspondant à la réalité des coûts et des recettes, en utilisant des tableaux d'imputation et répartition des charges directes ou indirectes;
- employer à cet effet un cadre représentant les différentes sections de l'activité de l'entreprise, caractérisées chacune par une unité commune caractéristique ("sections homogènes") et par une correspondance dans toute la mesure du possible entre ces compartiments comptables et les centres de responsabilité.

La tenue de comptabilités industrielles selon cette méthode a été généralisée dans le secteur public français. Cette méthode semble particulièrement

adaptée au secteur public parce qu'elle permet, à la différence d'autres méthodes telles que celles de point mort (break even analysis), du coût direct (direct costing), du coût total moyen (full cost), qui visent à connaître et à dégager des marges de profit, de disposer d'analyses indépendantes de celui-ci et visant isolément chaque source de recette ou de dépenses. Ce point est important pour des entreprises que la poursuite d'objectifs publics peut mettre en déficit, afin de rechercher si la gestion reste cependant satisfaisante, sur quels points elle est améliorable et plus spécialement afin d'évaluer la juste compensation des suggestions imposées. Il arrive d'ailleurs que les cahiers de charges imposent la tenue de comptes particuliers à cet effet et précisent leurs règles de tenue.

3 - Les études d'optimisation d'emploi des facteurs

Ces études touchent:

- les choix d'investissement;
- l'emploi des moyens de production: analyses par moyens tels que personnels, stocks, énergie ou matières, analyses par objectifs (méthode de "l'analyse de la valeur" notamment), analyses des combinaisons de moyens (chemin critique, PERT, etc...);
- l'optimisation des financements, des tarifications et plus généralement de la gestion financière;
- les techniques d'élaboration des budgets et de plans intégrant les études partielles d'optimisation précédentes.

Il y est recouru pour les entreprises publiques avec quelques renforcements.

Ces différents types d'analyses de la performance dans les entreprises se présentent comme des analyses partielles et morcelées qui participent d'une conception taylorienne de l'analyse des performances. Leur incapacité à fournir une vision globale de la performance des entreprises nous pousse à recourir à l'audit des performances.

B - LE RECOURS A L'AUDIT DES PERFORMANCES

L'audit des performances est une nouvelle discipline caractérisée par un champ d'analyse, une optique et une méthode spécifiques.

1 - Un champ d'analyse spécifique

Généralement, l'analyse financière traite fondamentalement de questions relatives à la rentabilité et à la profitabilité de l'entreprise et n'accorde qu'une place très modeste aux concepts de rendement, de productivité et d'efficacité. Inversement, les manuels de comptabilité analytique privilégient l'analyse des coûts et des rendements sans faire de lien avec les problèmes de rentabilité (absence de prise en compte des postes du bilan).

Globalement, l'analyse financière et la comptabilité analytique concentrent leur attention sur les fonctions "finance" et "production", et négligent les autres fonctions de l'entreprise comme celles de marketing, recherche, entretien, etc... En outre, ces deux disciplines privilégient les aspects quantitatifs de la gestion au détriment du point de vue qualitatif.

De telles analyses partielles et morcelées paraissent inadaptées dans le nouveau contexte de la gestion marquée par la nécessité impérieuse de parvenir à une cohérence aussi parfaite que possible des fonctions et de globaliser l'analyse en tenant compte aussi de mesures non financières telles que la productivité, le niveau des stocks, la flexibilité, la formation du personnel, la qualité des produits, etc... Précisément, l'audit des performances a pour objectif d'englober un maximum de critères d'appréciation des performances et de montrer les liens qui s'établissent entre ces critères.

2 - Une optique particulière

La plupart du temps, les outils d'analyse financière sont influencés par l'optique "patrimoniale" (ou "liquidative") de l'entreprise: ainsi est-il le plus souvent recommandé d'éliminer du bilan les investissements incorporels sans même se poser la question de la viabilité de ces investissements et sans tenir compte des conséquences de telles distorsions du bilan sur la mesure des performances.

L'optique de l'audit des performances est en rupture avec les pratiques de l'analyse financière héritées d'un excès de conservatisme; elle vise à obtenir une évaluation économique de l'entreprise, ce qui nécessite notamment la "reconnaissance" des actifs immatériels et, plus généralement, l'inscription à l'actif de toutes les dépenses qui raisonnablement peuvent avoir des effets à moyen ou à long terme. C'est à ce prix qu'une mesure correcte des performances de l'entreprise peut être réalisée.

3 - Une méthode originale

L'audit des performances met en jeu un nombre de critères de performance beaucoup plus grand que l'analyse financière traditionnelle. Cependant, il fait jouer un rôle primordial à l'un de ces critères, choisi en fonction de l'objectif poursuivi.

La méthode de l'audit des performances consiste à montrer l'influence des critères seconds sur le critère fondamental. On peut ainsi à titre d'exemple décomposer l'écart global entre une rentabilité RB (observée à la période B) et une rentabilité RN (observée en période N) en mettant en évidence l'impact sur la rentabilité de la variation de chacun des facteurs (productivité, qualité, rendements, etc...) qui sont pris en compte dans l'audit des performances. Cette méthode apparaît comme une systématisation d'une démarche qui n'est utilisée qu'à titre partiel en analyse des coûts.

En définitive, l'audit des performances apparaît comme un dépassement nécessaire de l'analyse financière correspondant à la réalité actuelle des entreprises marquée par une plus grande ouverture aux données non strictement financières et l'intégration des critères de performance. A propos justement des critères de performances, quels sont ceux qui sont adaptés aux entreprises publiques?

SECTION 2 - LES INSTRUMENTS DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Les entreprises publiques sont des êtres économiques hybrides dont la gestion est caractérisée par la combinaison de logiques d'action de natures différentes, souvent antagonistes: logique de l'intérêt particulier et logique de l'intérêt général. Dès lors, la recherche du profit ne saurait être la finalité de ces entreprises. Ce qui rend par conséquent le profit insuffisant pour apprécier la performance de ces entreprises (P1), et conduit à faire appel aux critères de performance qui tiennent compte des impératifs de la gestion publique (P2).

P1 - ETUDE CRITIQUE DU PROFIT COMME INDICATEUR DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Lorsqu'on aborde l'évaluation de la performance des entreprises, le premier critère que l'on a tendance à évoquer n'est rien d'autre que le profit que d'aucuns appellent encore bénéfice ou résultat financier net. Mais, que revêt réellement cette notion? (A), et pourquoi est-elle considérée comme insuffisante pour évaluer la performance des entreprises publiques ? (B).

A - La notion de profit¹

Le critère de la "bonne gestion" en économie de marché est la réalisation d'un profit. Cette notion peut être cependant entendue de deux façons différentes qui peuvent ne pas coïncider en fait.

Envisagée d'un point de vue théorique, l'exigence de réalisation d'un "profit" signifie que la valeur totale des biens et services produits doit être, en toute hypothèse, supérieure à la valeur totale des facteurs consommés pour la production. Personne, de ce point de vue, ne peut raisonnablement contester l'affirmation selon laquelle le but de toute activité économique doit être de dégager un profit, et qu'un résultat contraire serait en toute hypothèse le signe d'une mauvaise gestion des ressources.

Du point de vue pratique cependant, on n'évoque le "profit" qu'à propos des résultats d'une entreprise, et il s'agit dans ce cas d'une notion comptable qui désigne le reliquat positif disponible après confrontation de l'ensemble des coûts supportés par l'entreprise et du total des recettes après l'écoulement de sa production. C'est sous cet angle que le profit est entendu comme instrument de mesure de la performance des entreprises.

De nombreuses expériences montrent, de façon indiscutable, qu'un profit "comptable" n'est pas forcément synonyme d'un profit "économique". Un examen un peu attentif montre par exemple que la "loi" du marché peut fonctionner de manière parfaitement antiéconomique, favorisant des entreprises sans utilité et éliminant au contraire des unités de production correspondant à des besoins de première nécessité qui resteront de ce fait non couverts.

¹ Les idées de ce sous paragraphe sont essentiellement contenues dans : Louis CONSTANS. "Les Pouvoirs Publics et le Développement Economique", p.20-23 in : Les entreprises publiques au Burkina Faso. Toulouse : Presse de l'I.E.P., 1990.

Il convient du reste, de se demander si la simple confrontation des situations des pays développés, au point de départ de leur "enrichissement" et aujourd'hui, incite à faire de la "loi" du marché un modèle de rationalité économique. Nous observons en effet que ces pays qui avaient commencé, hier, de développer leur appareil productif pour satisfaire des besoins, ce qui est parfaitement normal, se trouvent toujours plus contraints, aujourd'hui, de développer un appareil de fabrication de nouveaux "besoins", inévitablement artificiels, dans le but de préserver l'équilibre de leur système productif.

On est ainsi passé, un siècle et demi à peine, d'une situation rationnelle à une situation absurde et antiéconomique où de plus en plus de ressources sont consommées pour des produits d'utilité décroissante. Et il est évident que l'instrument couramment utilisé entre-temps pour effectuer la mesure de la performance économique n'a permis en rien, et ne pouvait d'ailleurs pas permettre de déceler une telle mutation.

La comparaison actuelle des résultats des entreprises publiques et des entreprises privées, dès lors, est certainement irrecevable en l'état, car elle ne se fonde pas sur le bilan "économique" réel des uns et des autres. Il serait indispensable, pour pouvoir procéder à une confrontation réellement fiable, de mettre au point de nouveaux instruments de mesure qui permettent, pour les unes comme pour les autres, d'établir une situation où soient prises en compte, au regard du "coût des facteurs", des quantités produites évaluées en fonction de l'utilité sociale des objectifs poursuivis. A ces critiques à l'encontre du profit comptable, vient s'ajouter son insuffisance à évaluer la performance des entreprises publiques.

B - Insuffisance du profit comptable en tant que critère de performance des entreprises publiques

Le profit comptable ne permet pas d'évaluer convenablement la performance des entreprises publiques pour les raisons suivantes: nombre d'entre elles sont des monopoles; un gain social ne peut être comparé aux bénéfices privés; nombre des objectifs des entreprises publiques vont à l'encontre de la maximisation

du profit et les prix du marché sont parfois déformés ¹.

1 - Monopole

Le profit comptable et bien d'autres instruments d'évaluation de la performance des entreprises privées demeurent des critères fiables de performance des entreprises publiques lorsque les marges de jeu dont dispose toute entreprise permettent à des entreprises publiques de jouer complètement le jeu des marchés concurrentiels malgré les sujétions découlant de leur appartenance à l'Etat. Dans le cas contraire, il n'est pas recommandé d'évaluer la performance des entreprises publiques sur la base du profit comptable.

L'on peut pourtant rationnellement mettre fin à un monopole en introduisant la concurrence et en permettant au marché de déterminer les prix. Si cela n'est pas possible, les prix d'une entreprise publique bénéficiant d'un monopole peuvent être fixés en fonction de ses coûts moyens²; on peut ainsi demander à l'entreprise publique de maximiser ses bénéfices. Bien que l'ajustement des prix imposés entraîne habituellement des problèmes pratiques et politiques à long terme, l'opération peut être très rentable. En éliminant les distorsions de prix, on aide à assainir l'affectation des ressources et à réduire le gaspillage. Cependant, dans les pays comme le Cameroun où les entreprises publiques constituent les instruments de la politique économique et sociale du gouvernement, fixer les prix en fonction du coût moyen peut se révéler infaisable car cela pourrait provoquer une hausse des prix à un niveau inacceptable. Dans ce cas, l'entreprise peut malgré tout être requise

¹ Mary M. SHIRLEY. Gestion des entreprises publiques. Document de travail des Services de la Banque Mondiale N°557F, Washington D.C, Banque Mondiale, 1984, p.38.

² La tarification sur la base du coût moyen ou au coût moyen dont la pratique du "full cost" constitue un exemple, consiste à déterminer un prix (prix vrai selon la conception financière) qui permet à la firme de couvrir ses coûts de production, en lui assurant une marge de profit "normale". La pratique de la tarification au coût moyen est souvent interprétée comme la recherche de la "neutralité tarifaire". En France, le Rapport Nora sur la gestion des entreprises publiques a fait de la neutralité tarifaire le principe essentiel de la gestion des entreprises publiques.

de minimiser ses coûts. Les indicateurs de coût minimum peuvent être basés sur des comparaisons internationales ou sur les résultats antérieurs de l'entreprise publique en question.

2 - Justification des bénéfices publics

Il convient de signaler à ce niveau que la notion de bénéfice public, que nous examinerons plus amplement au titre suivant, diffère naturellement du bénéfice comptable privé. Il se définit comme la différence entre la valeur pour la collectivité de ce que l'entreprise retire de l'économie (les coûts) et de ce qu'elle lui apporte (bénéfice) au cours d'une période donnée ¹.

Ainsi, certains éléments tels que les paiements d'intérêt dans une institution financière publique peuvent être exclus des bénéfices publics de manière à ce que les responsables des entreprises publiques ne perdent pas leur temps à des activités qui peuvent être jugées comme étrangères à leur tâche. Si l'on exclut ces éléments, les responsables publics ne seront plus jugés en fonction de leur capacité à minimiser les impôts ou à assurer l'arbitrage des intérêts par exemple.

Toutefois, juger les cadres de direction uniquement sur la base des bénéfices publics ou même privés peut amener à négliger d'autres activités telles que l'entretien, la formation du personnel, qui réduisent les bénéfices à court terme. Des objectifs supplémentaires peuvent aussi être fixés pour des activités telles que les investissements, l'entretien, qui pourraient ne pas être compatibles avec la maximisation des bénéfices à court terme ou la minimisation des coûts.

3 - Conflits d'objectifs

Les buts que les entreprises publiques se proposent d'atteindre ne sont pas toujours lucratifs et sont même souvent en contradiction avec l'obtention d'un

¹ Organisation des Nations Unies. La performance Economique des entreprises publiques : les grandes questions et les stratégies d'action. ST/TCD/SER. E2., New-York, Nations Unies, 1986.

profit maximum. En effet, si l'entreprise publique est obligée de remplir des fonctions non commerciales qui réduisent ses bénéfices (par exemple, procéder à des recrutements massifs afin de lutter contre le chômage ou installer une usine dans une région donnée afin de promouvoir le développement régional), l'Etat peut lui rembourser ses frais supplémentaires ou réduire d'autant l'objectif qu'il lui a assigné en matière de bénéfices. Si donc la réalisation des objectifs non commerciaux donnent lieu à des compensations, le profit comptable ne saurait être disqualifié dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Encore faut-il soumettre préalablement ces compensations elles-mêmes aux instruments d'analyse adéquats.

4 - Distorsion de prix

On peut rectifier les prix en utilisant les prix de fictifs pour évaluer la performance des entreprises publiques. Les prix de référence ou prix fictifs encore appelés "shadow prices" sont calculés de manière à refléter le coût d'opportunité des charges et des produits d'une entreprise. Par exemple, le prix du combustible importé peut être contenu grâce à une subvention de l'Etat, mais dans sa comptabilité, l'entreprise publique devrait le chiffrer au cours mondial afin d'en assurer l'utilisation efficace.

Les résultats provenant de la comptabilité en fonction des prix de référence peuvent varier largement par rapport aux bénéfices et pertes traditionnels, ainsi que l'a montré une étude sur les entreprises industrielles d'Egypte ¹. Dans la plupart des vingt-sept entreprises examinées, le taux de rentabilité financière calculé sur la base des prix du marché fortement contrôlés, était presque toujours diamétralement opposé aux taux de rentabilité économique fondés sur les prix de référence. En ces circonstances, non seulement on aurait tort de juger une entreprise publique sur la base de ses résultats financiers, mais encore, si un gestionnaire tenait compte des indicateurs financiers, il aboutirait à une décision économique erronée.

¹ Banque Mondiale. Arab Republic of Egypt : Issues of Trade Strategy and Investment Planning. Washington D.C., Banque Mondiale, janvier 1983, (Document de travail).

Les prix fictifs qui sont les prix perçus dans un sens large¹ désigne les termes dans lesquels les alternatives économiques se présentent. Ce sont les prix sans marché. Mac Kean propose trois méthodes de calcul de ces prix² :

- le calcul par la programmation mathématique : on montre que le prix fictif est égal à la variation de la fonction-objectif, lorsque la contrainte de quantités est "desserrée" de manière marginale. Le calcul par la programmation est à la fois le moins discutable, puisqu'il fournit en principe les valeurs exactes des prix fictifs, et le moins praticable puisqu'il suppose de connaître précisément la fonction-objectif et les contraintes du décideur;

- le calcul par analogie : il consiste à calculer les prix de biens ou activités sans marché par comparaison avec les prix de biens ou activités "similaires" constatés sur des marchés. La difficulté consiste en l'occurrence à définir et mesurer le degré de similitude entre les biens;

- le calcul à partir de l'étude des choix effectifs du décideur : la valeur d'un bien ou service est repérée à partir de son coût budgétaire. C'est ainsi que la valeur de la vie humaine peut être mesurée en étudiant ce que les individus, d'eux-mêmes ou l'intermédiaire de l'Etat, dépensent afin de réduire certaines causes de décès.

Quelle que soit la méthode retenue, la difficulté du calcul des prix fictifs apparaît. Puisque les prix fictifs sont compliqués à calculer et difficiles à administrer, la meilleure solution consiste à donner cours aux prix du marché et d'éliminer les distorsions chaque fois que cela est possible, de manière à ce que les prix du marché reflètent fidèlement la réalité économique. En outre, il est probable que les sacrifices à faire à court terme sur le plan politique et social rendront difficile l'élimination des distorsions de prix, même si, à long terme, les gains d'efficacité ont des chances d'être sensiblement plus importants.

¹ P. WICKSTEED dans : The commun sense of political economy. Londres : Routledge and Kegan Paul, 1933, Volume 1, p.27-28, considère que la notion de prix peut être entendue dans un sens large ou strict. Au sens strict, le prix désigne les termes de l'échange, révélés sur des marchés organisés, entre la monnaie et un bien ou un service. Sous cet angle, il n'existe pas de prix sans marché institutionnalisés.

² Christian de BOISSIEU. Op. cit., p.156.

Les lacunes susmentionnées du profit comptable (privé) comme critère de performance des entreprises publiques sont d'autant justifiées que l'évaluation de la performance des entreprises publiques postule leur soumission aux impératifs de la gestion publique qui leur sont assignés par l'Etat.

P2 - PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET IMPERATIFS DE LA GESTION PUBLIQUE

L'appréciation de la performance des entreprises publiques ne doit pas se réaliser uniquement sur la base de leurs résultats financiers, sans la prise en compte des impératifs publics qui peuvent être soit permanents, soit circonstanciels. Ces impératifs publics sont d'ailleurs de nature à altérer les résultats financiers de ces entreprises. Il serait alors utile de connaître les instruments d'évaluation de la performance disponibles en face de chacun des problèmes que l'existence des impératifs publics permanents d'une part (A) et des impératifs publics circonstanciels d'autre part (B) pose à la gestion des entreprises publiques.

A - LES IMPERATIFS PUBLICS PERMANENTS ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Le respect du droit, la déontologie publique, la satisfaction maximale des besoins, l'économie des facteurs constituent les impératifs publics permanents qui s'imposent aux entreprises publiques. La mesure de la performance varie en fonction de chacun de ces impératifs.

1 - Le respect du droit et de la déontologie publique

Dans une entreprise publique, agir conformément au droit fait partie de ses objectifs, donc de son efficacité et toute infraction doit être relevée par les organes de contrôle. Il existe en droit public un "intérêt de la loi". Les principes généraux de continuité et d'égal accès des usagers doivent en outre être respectés dans le cas particulier des services publics.

Par ailleurs, il existe une déontologie de la gestion publique qui interdit toute action susceptible de nuire aux intérêts matériels ou moraux de la collectivité dans son ensemble ou des citoyens pris individuellement. Ainsi, une entreprise publique doit s'interdire des actes tels que l'évasion fiscale, des opérations susceptibles d'affecter la sécurité intérieure ou extérieure, la concurrence déloyale, etc... bien qu'ils ne soient pas souvent légalement sanctionnés car une efficacité financière au prix de violations de la déontologie publique serait "inefficace".

Cela étant dit, le respect du droit et la déontologie publique conduisent à considérer comme indicateurs de performance sous l'angle de l'efficacité, les résultats des contrôles de régularité portant sur la gestion, l'analyse d'un certain nombre de comportements dans le domaine de la concurrence, de la publicité, des relations avec les usagers, des affaires contentieuses notamment, enfin certains indicateurs correspondant aux obligations de service public quand il en existe (continuité, égalité de traitement des usagers).

2 - L'impératif de satisfaction maximale des besoins

Si une entreprise privée obtient de très bons résultats financiers grâce à une situation monopolistique dont elle a tiré parti pour augmenter les prix unitaires et limiter le volume des ventes, elle devra être considérée comme efficace puisqu'elle atteint son objectif de maximisation du profit. Par contre, une entreprise publique se conduisant ainsi serait jugée inefficace car la satisfaction maximale des besoins est un impératif permanent de la gestion publique. Ce principe conduit à une gestion à l'équilibre financier dynamique qui diffère de la gestion à profit maximal qui est celle des entreprises privées.

L'impératif de satisfaction maximale des besoins postule en particulier l'étude des tarifications. Les situations de monopole qui rendent possible des tarifications élevées et la raréfaction de l'offre, en l'espèce proscrite, permettent aussi des tarifications au coût marginal. Celles-ci consistent à fixer le prix de chaque unité au niveau du coût de la dernière unité produite pour satisfaire la demande. S'il est vrai qu'elles permettent de respecter l'impératif de satisfaction maximale des besoins,

il faut pas se perdre de vue que les tarifications au coût marginal mettent les entreprises fonctionnant à rendements constamment croissants en état de déficit budgétaire structurel. Par contre, les tarifications sur la base du coût marginal¹ peuvent placer ces entreprises en situation d'équilibre, voire d'excédent budgétaire.

Ainsi, l'efficacité ne peut plus être mesurée par une optimisation interne du profit. Elle ne peut pas l'être non plus par des recoupements avec une comptabilité analytique de prix de revient quand la tarification repose sur une comptabilité économique anticipant les prix issus d'investissements à réaliser².

3 - L'impératif d'économie des facteurs

Cet impératif contraint à ne pas se limiter aux résultats tels qu'en présentent les entreprises privées. Le souci d'une gestion à terme indéfini conduit à rechercher le gain en longue ou très longue période, donc à privilégier des indicateurs, des bilans actualisés ou des scénarios intégrant et pondérant davantage l'avenir même lointain. Pour cette même raison, du fait de la poursuite d'objectifs publics exogènes, le résultat financier peut être détérioré, ce qui conduit à mettre l'accent sur l'examen de l'emploi des facteurs. Cet examen s'imposera dans tous les cas parce que la gestion économique ne doit pas se donner pour but d'obtenir un résultat financier au moins égal à celui des autres firmes, mais le meilleur résultat possible, quel que soit ce "possible".

¹ D'après Christian de BOISSIEU, Op. cit., p.268-270, la tarification sur la base du coût marginal consiste à déterminer le niveau optimal des péages. Elle peut se réaliser soit par la règle de la proportionnalité des prix aux coûts marginaux (proposition faite en particulier par M. ALLAIS), soit par la règle de l'égalité des péages. Signalons que le péage est l'écart entre le tarif effectif et le tarif théoriquement justifié (ou tarif de référence; par exemple le coût marginal). Dans cette optique, le péage désigne souvent le montant qu'il convient d'ajouter au coût marginal, dans l'hypothèse de rendements croissants, pour atteindre le coût moyen et assurer l'équilibre budgétaire de la firme.

² André G. DELION. Loc. cit., p.120.

La recherche d'un indicateur synthétique de productivité s'inscrit dans cette logique. Cette recherche a conduit au concept de la productivité générale des facteurs qui mesure la croissance de la production à prix constants. S'il y a progrès de productivité entre deux périodes, c'est que l'accroissement (à prix constants) de la production est supérieur à l'accroissement (à prix également constants) des facteurs de production. L'écart mesure le surplus de productivité globale des facteurs, c'est-à-dire le gain obtenu du fait d'une meilleure utilisation des facteurs.

Néanmoins, comme tout critère synthétique, la productivité globale des facteurs rencontre ses propres limites. De manière plus fondamentale, la fixation d'un objectif de productivité ne peut être indépendant de l'évolution de la production de l'entreprise, elle-même fortement influencée par le niveau général de l'activité économique. D'où le recours à des modèles économétriques qui constituent entre autre un outil précieux pour l'évaluation ex-post des résultats de l'entreprise puisqu'ils permettent de chiffrer l'écart entre l'évolution effectivement observée et l'évolution prévue, correction faite de l'incidence de l'évolution économique d'ensemble.

Outre les impératifs permanents de la gestion publique qui s'imposent aux entreprises publiques en raison de leur nature même, il en est d'autres que leur assigne la puissance publique de manière ponctuelle.

B - LES IMPERATIFS PUBLICS CIRCONSTANCIELS ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Les impératifs publics circonstanciels sont essentiellement les objectifs d'intérêt général. Certains de ces objectifs ont des motifs politiques au sens large et ils sont peu susceptibles de quantification économique. D'autres, découlant de soucis d'efficacité générale, s'y prêtent sans pour autant permettre de strictes évaluations en termes monétaires. D'autres enfin recourent à l'idée de rentabilité sociale et peuvent se fonder sur de véritables bilans financiers dépassant le cadre de l'entreprise. A chacune de ces situations correspondent les instruments d'évaluation de la performance sous l'angle de l'efficacité.

1 - Les objectifs politiques

Le caractère non économique de ces objectifs ne dispense nullement de les expliciter clairement, de rechercher tous les indicateurs permettant l'appréciation des résultats, enfin de comptabiliser leurs coûts. Ainsi, en matière de ces objectifs, on peut d'une part, isoler généralement les coûts et d'autre part on doit disposer d'indicateurs qui définissent l'objectif et permettent d'apprécier l'efficacité des moyens mis en oeuvre.

Ce procédé permet d'abord d'apporter un jugement "politique" sur l'opportunité de l'objectif eu égard à ses coûts et un jugement administratif sur l'adéquation des divers moyens possibles aux objectifs. Le second jugement favorisé par l'existence des indicateurs instrumentaux tels que le gain de vitesse, le degré de confort ou le nombre de prestations offertes pour satisfaire les besoins. Le premier jugement reste évidemment le plus important et conduit à privilégier les indicateurs finaux qui décrivent les résultats pour ceux que l'objectif concerne, qui seront, dans les trois cas précédemment cités en exemple, respectivement le gain de temps, la satisfaction qui ressortira d'enquêtes, les avantages individualisés tirés effectivement de l'utilisation des services offerts. Le souci croissant des services publics de considérer les citoyens comme une clientèle à satisfaire doit les conduire à multiplier l'usage systématique de ces indicateurs et de ratios indicateurs sur coûts; les rapprochements dans le temps et entre centres de responsabilité en font des instruments de plus en plus rigoureux d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques, sans se limiter à celles qui gèrent des services publics. Les entreprises sont également appelées à apporter des contributions à des objectifs fondés sur l'idée d'efficacité générale.

2 - Les objectifs fondés sur l'idée d'efficacité générale

Ces objectifs sont de nature économique, mais le caractère général de leur incidence, par exemple en matière de politiques conjoncturelles de prix ou d'investissements, rend difficile l'établissement de véritables bilans financiers. Il faudra alors confronter des évolutions d'indice, des intensités de flux ou de stocks,

etc... Cette difficulté de l'évaluation de l'efficacité ne doit pas conduire à y renoncer le plus souvent, sous la pression de l'urgence, comme c'est en particulier le cas en matière conjoncturelle. Mais, elle oblige à disposer à l'avance d'éléments sur un certain nombre de relations entre phénomènes: c'est la définition même de modèle économique. D'aucuns sont seulement des schémas d'articulation logique à forme littéraire, tandis que d'autres constituent des appareils économétriques munis d'un nombre important de paramètres et avec traitement informatique.

Cependant, beaucoup reste à faire pour examiner les implications des contributions des entreprises publiques aux objectifs d'efficacité générale, pour donner à ces modèles une forme et un usage opérationnel et pour initier les responsables politiques à y rechercher des éléments de décision. Les entreprises publiques peuvent être sollicitées pour les objectifs fondés sur des calculs de rentabilité sociale.

3 - Les objectifs fondés sur l'idée de rentabilité sociale

L'efficacité d'une entreprise publique doit être en théorie évaluée en fonction de sa seule rentabilité sociale, c'est-à-dire le total algébrique de ses résultats financiers internes et des divers avantages ou désavantages qu'elle procure ou impose aux autres agents économiques, entreprises ou ménages, en vertu de critères d'intérêt général¹. Ainsi, les résultats qui pénaliseraient une entreprise privée peuvent être optimaux pour une entreprise publique et inversement.

L'idée de rentabilité sociale consiste donc à justifier des objectifs que l'Etat assigne aux entreprises publiques en faisant le total algébrique de ses résultats financiers internes et des divers autres agents économiques (entreprises ou ménages). Transposition au niveau national du concept d'efficience, l'idée de rentabilité sociale appelle une évaluation monétaire de ces avantages ou désavantages. Cette évaluation est rendue difficile d'abord par la nécessité d'une recherche dans les comptes de ces

¹ André G. DELION. "Les entreprises publiques et le concept d'efficacité". Revue Française d'Administration Publique, N°20, octobre-décembre 1981, p.20.

agents économiques, qui ne sont pas nécessairement ouverts à l'investigation (entreprises) ou qui n'existent même pas toujours avant cette investigation et obligent à des approximations (ménages).

Problème plus délicat encore, l'existence, à côté d'éléments "marchands", c'est-à-dire objets de transactions sur le marché, d'éléments "non marchands" qui doivent alors faire l'objet d'évaluations parfois arbitraires. Bien qu'on puisse réduire l'incertitude par l'observation des comportements ou par des statistiques et des sondages, il reste une part de subjectivité lorsque l'évaluation concerne la sensation de confort ou d'inconfort, la sécurité, le prix de la douleur de la vie, etc...

Sans négliger l'aléa lié à ces hypothèses extrêmes, il reste que l'analyse coûts-avantages est devenue dans la plupart des cas un outil courant et fiable d'évaluation de l'efficacité. Son mérite est de permettre une appréciation acceptablement objective alors qu'à défaut, en l'absence du critère de résultat financier interne délibérément écarté en l'espèce, l'appréciation resterait très subjective et économiquement dangereuse.

Ce souci a conduit les économistes à se demander qui bénéficiait des surplus dégagés par l'entreprise, tels que les permet le progrès de la productivité générale des facteurs à volume des facteurs et prix constants. Le profit tel qu'il est partagé entre le ou les propriétaire(s) de l'entreprise (dividendes), l'Etat (impôts sur les bénéfices), parfois les salariés (participations aux bénéfices), n'est qu'une fraction du surplus dégagé. D'autres fractions vont aux fournisseurs ou aux clients, du fait de l'évolution des prix relatifs payés ou obtenus, aux salariés, du fait de l'évolution des salaires, à l'Etat, du fait de celle des impôts, etc...

*

*

*

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que la mesure de la performance qui n'est déjà pas un exercice facile dans le cas des entreprises privées est encore plus complexe en ce qui concerne les entreprises publiques. Bien qu'ils ne soient pas à même de donner une vision globale de la performance des entreprises, les outils d'analyse de la performance des entreprises privées telles que l'analyse financière, la comptabilité analytique d'exploitation doivent subir des aménagements afin qu'ils puissent servir dans l'appréciation de la performance des entreprises publiques.

L'antagonisme qui caractérise la gestion des entreprises publiques au sein desquelles interfèrent d'une part les impératifs de l'économie du marché et ceux de la gestion publique d'autre part, rend moins fiable le profit comptable dans l'appréciation de la performance des entreprises publiques. La performance de ces entreprises ne peut d'ailleurs pas être évaluée à partir des critères sûrs. Aussi, convient-il de se référer à des indicateurs qu'il faut interpréter prudemment au regard notamment des objectifs qui sont assignés à ces entreprises par l'Etat. Dès lors, nous pouvons formuler l'hypothèse de travail selon laquelle les critères d'évaluation de la performance des entreprises publiques peuvent varier d'une entreprise publique à l'autre, et même d'une période à l'autre. Cette hypothèse H1 sera soumise à l'épreuve des faits au titre suivant.

*

*

*

La formulation quasi impossible d'une définition synthétique de l'entreprise publique, et l'incertitude qui caractérise son statut juridique et financier ne nous ont pas permis de tracer avec précision les contours de cette notion. Une telle situation ne peut que compliquer davantage l'évaluation de la performance des entreprises publiques.

En effet, la performance est par nature une relation entre un but et une action. Elle est donc instable, relative, complexe. Il serait alors dangereux de la

ramener à des chiffres trop simples. Mesurer, évaluer rationnellement une entreprise publique consiste alors non pas à juxtaposer leurs objectifs et les critères de performance, mais à les intégrer dans un cadre pouvant être qualifié de système d'évaluation de la performance.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TITRE SECOND

ETUDE DES SYSTEMES D'EVALUATION

DE LA PERFORMANCE DES

ENTREPRISES PUBLIQUES

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques est un ensemble intégré d'éléments destiné à produire une bonne évaluation de la performance de ces organismes. Il constitue un instrument d'amélioration de l'efficacité des entreprises publiques. Ceci ne devrait guère être surprenant car bon nombre de problèmes des entreprises publiques sont imputables à des insuffisances de l'évaluation de la performance.

En effet, en tant que instrument de la politique gouvernementale, les entreprises publiques sont souvent appelées à réaliser des objectifs non commerciaux qui sont difficiles à quantifier. Or, les organismes qui n'ont pas défini d'objectifs concrets quantifiables éprouvent de grandes difficultés à contrôler leur efficacité. La difficulté relative avec laquelle la performance peut être mesurée explique pour une large part l'opinion assez répandue sur l'inefficacité du secteur public.

Une entreprise publique est un organe hybride qui a en commun les caractéristiques d'une institution publique et d'une entreprise privée. Comme l'administration de l'Etat, certains de ses objectifs (notamment non commerciaux) sont difficilement quantifiables et, comme une entreprise privée, d'autres (notamment commerciaux) sont facilement quantifiables. Puisque l'on a souvent tendance à expliquer la mauvaise performance commerciale par la prise en compte d'objectifs non commerciaux, si aucun effort n'est fait pour établir une distinction entre les raisons légitimes de la médiocre performance commerciale et les raisons illégitimes, les objectifs quantifiables ne peuvent pas alors servir à des orientations, à des motivations, à une évaluation ou à un contrôle. Dans ces conditions, l'entreprise publique est évaluée comme toute institution publique (c'est-à-dire pas du tout).

A contrario, si l'on veut que les entreprises publiques deviennent plus efficaces, elles doivent davantage ressembler à des entreprises privées et utiliser des indicateurs de performance quantifiés, propres à donner une meilleure perception de leur performance. Cela ne veut pas dire qu'elles doivent être évaluées comme une entreprise privée; mais plutôt que, comme toute firme privée, elles doivent faire l'objet d'une évaluation. C'est dire l'importance de l'évaluation de la performance

des entreprises publiques.

Cette importance justifie sans doute l'intérêt que les auteurs comme Leroy JONES et Dae Hee SONG ont porté à l'évaluation de la performance des entreprises publiques en mettant sur pied ce qu'il est convenu d'appeler la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques (chapitre premier). Cette contribution théorique a d'autant plus servi de cadre de référence à la confection des systèmes Pakistanais et Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises publiques que Leroy JONES et Dae Hee SONG ont fortement été impliqués dans la mise en place de ces systèmes qui seront l'objet du chapitre second.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE PREMIER

METHODOLOGIE D'EVALUATION

DE LA PERFORMANCE DES

ENTREPRISES PUBLIQUES

Des travaux de Dae Hee SONG et surtout de Leroy JONES sur l'évaluation de la performance des entreprises publiques¹ se dégage une méthodologie d'évaluation de la performance de ces entreprises qui s'appuie sur certains éléments (section 1) et dont la mise en oeuvre doit s'opérer de manière graduelle (section 2).

SECTION 1 - LES ELEMENTS DE LA METHODOLOGIE

Les principaux éléments de cette méthodologie sont d'une part les critères de performance (P1) et d'autre part le procédé de fixation des objectifs de performance des entreprises publiques (P2).

P1 - Les critères de performance

Un critère d'évaluation de la performance est une expression quantifiable des objectifs de l'entreprise. L'existence des facteurs influant sur la performance d'une entreprise mais ne dépendant pas de ses managers conduit à faire une distinction entre critère de performance de l'entreprise (A) et critère de performance de la gestion ou de la direction de l'entreprise (B).

¹ Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan" in : La Performance Economique des Entreprises Publiques : Les Grandes Questions et les Stratégies d'Action. New-York : Nations Unies, 1986, ST/TCD/SER. E2, p.121-148.

- Idem. Efficiency of public manufacturing enterprises in Pakistan. Rapport établi pour le Ministère Pakistanais de la Production et pour la Banque Mondiale, février 1981.

- Dae Hee SONG. New Approach to the Performance Evaluation of Management of Government-Invested Enterprises in the Republic of Korea. Korea Development Institute, Seoul, 1983.

A - Critère de performance des entreprises publiques

La méthodologie retient le profit public comme critère de performance des entreprises publiques. Le profit public diffère assez largement du profit privé pour deux raisons essentielles: d'une part, les procédures comptables applicables au secteur public diffèrent de celles applicables dans le secteur privé; d'autre part, les prix appropriés à l'évaluation de la performance dans le secteur privé¹.

1 - Les différences des procédures comptables

Elles s'expliquent par le fait que les coûts privés sont souvent des "bénéfices" publics et vice versa. A titre d'exemple, considérons les impôts sur le revenu des sociétés. Il s'agit d'un coût privé et un manager du secteur privé devrait être récompensé pour avoir réduit les impôts au profit d'un accroissement des dividendes et/ou des bénéfices non distribués. Dans le cas d'une entreprise où le capital social ou ce qui en tient lieu est entièrement ou en majorité détenu par l'Etat et/ou ses démembrements, les impôts ne sont ne sont toutefois pas un coût mais une forme de distribution des bénéfices à l'actionnaire public. Le manager d'une telle entreprise ne devrait être ni récompensé ni sanctionné pour avoir réduit les impôts tout en accroissant les dividendes, les bénéfices non distribués ou les provisions pour amortissements. Cela ne veut pas dire que la distribution de l'excédent disponible de l'entreprise ne présente aucun intérêt dans ce cas, car il a également des incidences sur la situation financière et la motivation². Mais l'objet de l'évaluation de la performance est d'encourager la maximisation du profit utile sur le plan social et la

¹ Une description plus détaillée du profit public a été faite par Leroy JONES dans : Performance evaluation of public enterprise : a methodology and an application to Asian fertilizer plants. (New-York : Cambridge University Press, 1982), chap.3.

² Leroy JONES. Public enterprise in Less-Developed countries. New-York : Cambridge University Press, 1982.

Idem. Determinants of the debt/equity ratios in public enterprises. Communication présentée à la conférence des Nations unies sur les décisions en matière d'investissement dans les entreprises publiques, Ljubljana (Yougoslavie), octobre 1980.

détermination de la distribution de cet excédent est une question distincte. Les impôts sont un coût applicable au secteur privé, mais non au secteur public et la performance d'une entreprise publique devrait donc être mesurée avant impôts et la performance d'une entreprise privée après impôts.

Pour donner un autre exemple de la différence entre les procédures comptables applicables dans le secteur public et le secteur privé, considérons le cas où un manager tire profit des taux d'intérêt multiples pour emprunter une certaine somme auprès d'une banque relevant du secteur public au taux, par exemple, de 6 pour 100, tout en déposant les fonds recueillis dans une autre banque du secteur public, au taux par exemple, de 12 pour 100. Les actionnaires d'une entreprise privée devraient certainement accorder une prime à un manager pour cette activité d'arbitrage en matière d'intérêts, mais du point de vue d'un actionnaire public, ce comportement ne devrait être ni récompensé, ni sanctionné¹. Ce type de gain d'arbitrage constitue un profit privé mais aussi un transfert public.

Il ne s'agit là que de deux des nombreux exemples des différences entre les procédures comptables applicables dans le secteur public et le secteur privé. Cette situation s'explique par le fait que le manager privé est chargé de défendre les intérêts d'un seul acteur économique (l'actionnaire) alors que le manager public doit se préoccuper des intérêts de tous les acteurs nationaux. L'indicateur de performance qui traduit cet intérêt très étendu a été dénommé "profit public" ou encore "bénéfice public". Le profit public peut s'entendre les avantages sociaux variables sur une seule période moins les coûts sociaux variables, c'est-à-dire la différence dans la valeur pour la société entre ce que l'entreprise prélève sur l'économie (coûts) et ce qu'elle restitue (avantages) au cours d'une période donnée². Plus précisément, il s'agit

¹ Les deux banques dans cette hypothèse sont entièrement publiques. Si elles sont étrangères, la conclusion est alors inversée, et si elles sont entièrement ou partiellement détenues par des capitaux nationaux privés, la conclusion pourrait être modifiée.

² Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan". Loc. cit., p.129.

d'une quasi-rente créée par le capital fixe détenu et géré par l'entreprise. Sur le plan opérationnel, dans le compte de pertes et profits type, le profit public est exprimé par la formule suivante¹ :

$$\begin{aligned}
 \text{Profit Public} &= \text{Ventes} \\
 &+/- \text{ Variations de stocks} \\
 &- \text{ coûts de fabrication} \\
 &- \text{ Frais d'administration et de vente} \\
 &- \text{ Totalité des coûts salariaux} \\
 &+ \text{ Provisions pour amortissements et dépréciation} \\
 &- \text{ Coût de substitution du Fonds de Roulement.}
 \end{aligned}$$

En recourant aux variations de stocks et aux coûts de fabrication, cette formule semble être conçue spécialement pour les entreprises du secteur manufacturier. La seconde différence entre les critères de performance des entreprises publiques et privées tient aux prix appropriés² à l'évaluation de la performance.

2 - Les différences des prix appropriés à l'évaluation de la performance

Une entreprise est souvent contrainte de vendre sa production sur un marché où les prix sont contrôlés. Une entreprise peut aussi être autorisée à acquérir des facteurs de production importés à un taux de change préférentiel inférieur à la valeur réelle des devises pour la collectivité.

¹ - Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance méthodologique applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan". Loc. cit., p.129.

- Dae Hee SONG. Op. cit.

² Pour une étude plus détaillée du problème de prix, voir : Glenn JENKINS et Mohamed LAHOUEL, Evaluation of performance of industrial public enterprises : criteria and policies. Communication présentée à la réunion du Groupe d'experts de l'ONUDI sur l'évolution du rôle et des fonctions du secteur industriel sur le développement, Vienne, octobre 1981.

Dans les deux cas, le prix effectif reçu ou payé est le prix approprié pour l'évaluation par l'actionnaire de l'entreprise privée car c'est ce prix qui est applicable pour déterminer sa rentabilité. Du point de vue de l'actionnaire public qui est garant des ressources nationales, le prix approprié traduit la rareté économique. En principe, la solution est simple: il faut réévaluer les comptes en utilisant des prix fictifs comme c'est souvent le cas dans l'évaluation d'un projet. Dans la pratique, il est peu probable que cette situation se produise. Les prix fictifs sont complexes et controversés. Il semblerait que la solution tendant à ce que les prix du marché traduisent effectivement la rareté sociale deviendra plus probablement une réalité que la méthode consistant à utiliser des prix fictifs pour évaluer la performance. Si aucune de ces deux solutions ne peut en définitive être adoptée dans un proche avenir dans les pays en voie de développement, on peut alors se demander comment les entreprises publiques pourront être évaluées ?

Peut-être faudra-t-il avoir recours à d'autres moyens pratiques pour régler ce problème difficile. Nous verrons plus loin que les prix ne dépendent généralement pas de la direction des entreprises publiques et que la meilleure norme dont on dispose pour évaluer une entreprise "A" au cours d'une année "t" est celle applicable à la même entreprise au cours d'une année "t-1". Il s'ensuit qu'à des fins de contrôle, l'action du manager devrait être évaluée sur la base de la tendance du profit public à prix constants¹. La solution de ce problème réside dans l'observation empirique que les niveaux des profits publics différeront lorsqu'ils seront évalués à des prix fictifs et non aux prix du marché, mais que les tendances seront généralement similaires². Cette conclusion apparaît nettement si l'on considère le cas le plus simple possible d'une entreprise qui ne produit qu'un seul bien et n'utilise aucun facteur de production. La tendance du profit public serait alors un indice de quantité de la production qui ne diffère que par une transformation invariante

¹ L'utilisation des prix constants a pour but d'éliminer l'effet prix afin de déterminer la tendance réelle du profit public.

² Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan". *loc. cit.*, p.130.

lorsqu'il est évalué aux prix fictifs et non aux prix du marché. Dans ce cas extrême, les deux tendances sont strictement identiques. L'introduction de produits et de facteurs de production multiples supprime cette identité simple, en raison du problème que soulève généralement l'indice à ce sujet. Toutefois, il semble raisonnable d'admettre, comme certaines observations empiriques tendent à prouver¹ que les différences qui en résulteront seront généralement négligeables. En résumé, on estime que la tendance du profit public aux prix du marché peut donner une approximation utile et pratique de l'idéal théorique, mais d'un idéal pratiquement inaccessible de la tendance aux prix fictifs. La logique est identique à celle qui consiste à examiner la tendance du produit national brut par habitant pour mesurer la tendance de la prospérité nationale. L'approximation peut être encore améliorée si les grandes différences entre les prix du marché et les prix fictifs sont prises en considération par l'introduction d'un "compte d'ajustement social", comme nous le verrons plus loin.

Bon nombre de facteurs qui déterminent la performance d'une entreprise ne dépendent pas des managers. C'est pourquoi il faut faire la différence entre la performance d'une entreprise et la performance de sa direction.

B - Critère de performance de la gestion

La quantité de capital mise à la disposition d'un manager, sa qualité (technologie) et l'ancienneté de l'entreprise influent sur la performance relative, mais ont été fixées au cours des périodes antérieures généralement par une personne autre que le manager actuel. Les prix sont généralement fixés par le gouvernement ou par les forces du marché mondial ou national et échappent au contrôle de la direction. Les décisions comme le recrutement du personnel ou les procédures de passation des marchés influent sur la performance, mais peuvent être limitées par la politique mise en oeuvre par le gouvernement dans les entreprises publiques. C'est pour ces raisons

¹ Leroy JONES. Performance evaluation of public enterprise : a methodology and an application to Asia plants. (New-York : Cambridge University Press, 1982), Chap.5.

qu'il convient d'établir une distinction claire entre la performance d'une entreprise et la performance de sa direction. A cette fin, il faut recourir à un processus comportant quatre phases¹.

La première phase consiste à établir un ajustement type de deux facteurs exogènes aisément quantifiables (les variations de prix et de la quantité de capital). A cette fin, il suffit de diviser le profit public par la quantité de capital fixe et de le convertir en prix constants. L'indicateur qui en résulte à savoir la rentabilité publique à prix constants est plus indiqué (bien qu'il soit encore imparfait) pour mesurer la performance de la direction et devrait être calculé dans le cadre du système d'évaluation de la performance des entreprises.

Pour certaines entreprises, la seconde phase consiste à appliquer des correctifs quantitatifs par branche d'industrie. Les données techniques sur les effets d'échelle, de génération de capital et de technologie peuvent parfois être utilisées pour établir des facteurs d'ajustement de la qualité de capital. Une faible utilisation de la capacité due à des pénuries de facteurs de production ou à l'insuffisance de la demande peut parfois être corrigée par un facteur d'expansion hypothétique.

La troisième phase tend à reconnaître qu'un des meilleurs moyens de corriger une grande diversité de facteurs exogènes propres à l'entreprise consiste souvent à comparer les résultats obtenus par l'entreprise au cours des années antérieures. Ainsi, en s'attachant à observer la tendance de la performance, on peut certainement contrôler la qualité du capital et dans une certaine mesure la nature des marchés des produits et des facteurs.

La quatrième phase consiste à organiser une réunion pour donner l'occasion aux managers d'"expliquer" le niveau de leur performance. Même si la performance est remarquablement mesurée, il subsistera des facteurs non quantifiés qui influenceront sur le résultat. Le but de la quantification n'étant pas de remplacer le

¹ Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan". Loc. cit., p.131.

jugement final des supérieurs, mais d'y contribuer. L'exercice d'évaluation quantifie dans toute la mesure du possible certains facteurs et réduit donc l'ampleur des contestations, mais sans supprimer pour autant la nécessité de porter certains jugements individuels pour tenir compte de circonstances particulières.

Toutes ces phases peuvent être probablement mieux accomplies si les objectifs de performance des entreprises sont clairement fixés.

P2-Procédé de fixation des objectifs de performance

Le procédé de fixation des objectifs de performance de la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques de Leroy JONES et Dae Hee SONG s'articule autour de la détermination des valeurs du critère de performance propres à chaque entreprise (A) d'une part et de la prime de divulgation (B) d'autre part.

A- Détermination des valeurs du critère de performance propres à chaque entreprise.

Quoique tout critère de performance¹ soit susceptible d'être retenu pour évaluer une entreprise, il n'est pas facile de choisir une valeur particulière du critère. Si le critère définit une échelle, la valeur du critère détermine le point sur cette échelle qui permet de distinguer, par exemple, une performance "mauvaise" ou "moyenne" d'une "bonne" performance. Examinons le cas des sprinters². Le critère naturel de performance est le nombre des secondes au cent mètres. Le critère reste le même autant pour les hommes, les femmes, les enfants, les personnes âgées que ceux qui participent à la compétition sur des chaises roulantes; ce qui diffère ce sont les normes (les valeurs du critère) qui permettent d'apprécier une performance

¹ Il peut s'agir du profit privé, du profit public, de la productivité du travail, de l'utilisation de la capacité productive, etc...

² Un sprinter est un coureur de vitesse sur petites distances ou capable de pointes de vitesse en fin d'une longue course.

méritoire. Il en est de même pour les entreprises publiques. Supposons que la rentabilité publique soit un indicateur de performance pour deux unités de production industrielles situées à des régions distinctes dans un pays. Si la rentabilité publique de 5 pour 100 peut être une "bonne" performance pour l'unité de production située dans une région qui est éloignée de la source des matières premières importées, elle peut être "mauvaise" performance pour l'unité de production dont les coûts de transport des matières premières importées sont négligeables.

La fonction de la valeur du critère est donc de prendre en considération les très nombreuses contraintes imposées à l'entreprise qui influent sur la capacité d'une unité particulière de produire des bénéfices publics. Le nombre de ces facteurs étant important, cette tâche n'est pas simple. Les informations qui peuvent aider à fixer les valeurs du critère sont notamment les suivantes :

- les comparaisons avec des entreprises similaires implantées dans d'autres régions;
- les comparaisons avec la même entreprise les années précédentes;
- les jugements spécialisés de tiers;
- les jugements des experts de l'entreprise.

Si un grand nombre d'unités similaires exercent leurs activités dans des conditions analogues, le problème devient alors mécanique. Il s'agit simplement de réunir des données sur les variables correspondant à un nombre suffisamment important d'unités, d'estimer un plan de régression (de préférence sous une forme tournée vers l'extérieur) puis de mesurer la performance de l'unité en fonction d'un écart par rapport à cette norme (plan). Si le nombre d'observations est important par rapport au nombre des variables discriminatoires, la méthode revêt un caractère pratique. Une course d'aviron¹ a lieu chaque année à Cambridge à laquelle participent des personnes appartenant à des groupes d'âges différents. Les données historiques sur le temps et l'âge des participants sont réunies et une régression est appliquée, l'effet de l'âge sur le temps est évalué, un facteur de correction de

¹ Un aviron est un sport de canotage, pratiqué à bord d'embarcations spécialement construites, souvent sur des plans d'eau aménagés.

"quelques secondes par année" est établi; les temps effectifs des participants sont donc ajustés pour tenir compte des différences d'âge et les prix sont attribués sur la base de ce temps corrigé, ce qui permet à des personnes âgées de 70 ans de concourir avec des jeunes de 20 ans.

La difficulté que soulève cette méthode pour les entreprises publiques tient au fait que le nombre d'entreprises "similaires" est en général très limité. D'ailleurs, si les comparaisons avec d'autres usines nationales ou étrangères peuvent constituer des instruments utiles dans une certaine mesure pour émettre un jugement sur les valeurs du critère retenues, elles restent toutefois insuffisantes.

Une entreprise "similaire" peut-elle véritablement servir de base à une comparaison ? Dans le monde entier, l'entreprise la plus similaire à l'entreprise "A" au cours de l'année "t" est généralement l'entreprise "A" au cours de l'année "t-1", ce qui conduit à utiliser la performance de l'année précédente comme valeur du critère pour juger de la performance de l'année actuelle. L'accent est plutôt mis sur la tendance que sur le niveau de la performance. Certes, il s'agit là d'une première mesure sur la bonne voie, mais ce n'est pas une solution définitive pour deux raisons. Premièrement, même pour une seule entreprise, la situation change d'une année à l'autre, et plus important encore, les prix varient aussi. Cette évolution peut (et devrait) être analysée d'une manière mécanique en modifiant les évaluations à prix constants. Toutefois, d'autres modifications (par exemple les conditions de la demande et la disponibilité des facteurs de production) influent également sur la performance et ne peuvent être pris en considération, à savoir la possibilité d'amélioration varie d'une unité à l'autre. Dans une usine qui a été mal gérée dans le passé, une amélioration de 2 pour 100 de l'indicateur de performance peut exiger autant d'efforts et de savoir-faire de la direction que pour produire une amélioration de 20 pour 100 de cet indicateur dans une usine qui a toujours été bien gérée.

En résumé, si les comparaisons dans le temps et entre les entreprises sont des éléments indispensables pour définir les valeurs du critère, le jugement subjectif d'un spécialiste reste finalement nécessaire. Des évaluations de tiers peuvent parfois être utilisées à cette fin. Pour une nouvelle entreprise, la proposition de projet

prévoit certaines normes. Il est également possible de faire entreprendre des évaluations internes détaillées par des consultants, mais elles sont coûteuses. Dans la plupart des cas, le jugement définitif devra être exprimé au niveau de l'autorité de tutelle, en consultation avec l'entreprise. La contribution significative de la méthodologie de Leroy JONES et Dae Hee SONG à la fixation des valeurs du critère de performance demeure toutefois la prime de divulgation.

B- La Prime de divulgation

La prime de divulgation est un système dont la compréhension passe par un exposé de son objet et sa formalisation.

1- Exposé de l'objet du système de primes de divulgation

Les personnes qui possèdent les meilleures informations au sujet des capacités réelles d'une entreprise donnée ne sont autres que ses managers. En général, leur jugement n'est malheureusement pas impartial car il est de leur intérêt que l'objectif de performance soit peu élevé ou moins contraignant. Un manager négociant un objectif de performance avec son autorité de tutelle met naturellement l'accent sur toutes les difficultés auxquelles il se heurte et essaie de fixer l'objectif le plus bas possible de façon à l'atteindre plus facilement. Le processus de négociation entre l'entreprise et son autorité de tutelle aura normalement pour conséquence qu'un objectif inférieur aux possibilités réelles de l'entreprise sera retenu. Ce processus constitue une illustration des problèmes de l'asymétrie d'information qui sont au centre de la théorie de signalisation ¹.

Pour amener les managers à fournir leur meilleure estimation du potentiel de l'entreprise, un système de "primes de divulgation" peut être utilisé. En résumé, le système est le suivant:

- l'autorité de tutelle fixe lui-même la valeur du critère retenue comme

¹ Pour une étude détaillée de la théorie de signalisation, voir : Robert COBBAUT. Théorie Financière. Paris : Economica, 1987, p.368-379.

objectif et le montant de la prime correspondante;

- l'entreprise peut alors ajuster la valeur du critère retenue comme objectif et si elle agit ainsi, la prime est ajustée dans le sens d'un montant calculé en fonction d'une formule d'ajustement;

- la prime effective de l'entreprise peut être supérieure ou inférieure à la prime ajustée correspondant à l'objectif retenu si la performance réelle est supérieure ou inférieure à la valeur du critère ajustée.

L'objet de la prime de divulgation est donc d'inciter les managers à donner la meilleure estimation possible du potentiel de l'entreprise au début de la période considérée d'une part, et à agir de leur mieux au cours de la période considérée quelle que soit leur estimation initiale d'autre part.

Dans un cas portant sur une seule période et ne comportant aucune incertitude, ce processus peut être strictement suivi comme cela a été prouvé ailleurs¹. Le risque d'un effet de cliquet² subsiste, mais il peut être réduit en fixant les objectifs plusieurs années à l'avance. La prime de divulgation n'est donc pas une panacée, mais constitue un moyen utile de déterminer des valeurs du critère. Elle se comprend mieux sous sa forme mathématique.

2 - La formalisation du système de primes de divulgation

La formalisation du système de primes de divulgation³ peut être mieux appréhendée par sa structuration et un exemple d'illustration.

¹ M.L. WEITZMAN. "The new Soviet incentive model". The Bell Journal of Economics, Printemps 1976, p.251-257.

² L'effet de cliquet à ce niveau traduit le fait que la performance de l'année actuelle modifie la relation objectif/prime envisagée pour l'année suivante.

³ Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan." Loc. cit., p.135-136.

a - La structuration du système de primes de divulgation

Le système de prime de divulgation repose sur les variables et le processus de ce système.

1°)- Les variables du système

B = Prime;

T = Objectif;

α = Objectif dépassé;

Γ = Objectif non atteint;

β = Facteur d'ajustement de la prime;

G = Exposant indiquant la valeur de la planification fixée par le gouvernement;

E = Exposant indiquant la valeur de la planification fixée par l'entreprise;

A = Exposant indiquant la valeur effectivement atteinte.

2°)- Le processus du système

* Le gouvernement annonce en ce qui concerne α , β et Γ , qu'il faut que $0 < \alpha < \beta < \Gamma$;

* Le gouvernement fixe à titre préliminaire B^G et T^G ;

* L'entreprise choisit elle-même T^E , qui confère automatiquement une nouvelle prime en fonction de la formule suivante: $B^E = B^G + \beta(T^E - T^G)$;

* A la fin de la période, la prime effective est soit:

$$B^A = \begin{cases} B^E + \alpha(T^A - T^E) & \text{si l'objectif est dépassé; soit} \\ B^E + \Gamma(T^A - T^E) & \text{si l'objectif n'est pas atteint.} \end{cases}$$

b. - Exemple d'illustration

Cet exemple comporte un objet, l'affectation des valeurs aux paramètres et les différentes stratégies possibles de l'entreprise.

1°) - Objet

L'objet de cet exemple est de démontrer de manière heuristique que dans le cadre du système de primes de divulgation, il est dans l'intérêt bien compris des managers à la fois de:

- dire la vérité (à savoir de révéler le T^B qui représente à leur avis le potentiel de l'entreprise); et
- faire tout leur possible (à savoir de maximiser T^A quelles que soient leurs prévisions du début de l'année).

Cela suppose une connaissance parfaite de la situation (par les managers) et l'absence de l'effet de cliquet.

2°) - Paramètres

Supposons $\alpha = 0,30$

$\beta = 0,60$

$\Gamma = 0,90$

Supposons $T^* = 100$ (le maximum technologiquement et effectivement possible)

$T_{t-1} = 80$ (les résultats de l'année précédente)

$T^G = 90$ (le gouvernement juge que l'entreprise peut améliorer de 10 points ses résultats par rapport à l'année précédente)

$B^G = 5$ (Prime pour une amélioration de 10 points)

3°) - Stratégies de l'entreprise et primes correspondantes

Stratégies	Primes
* Ne rien faire (accepter $T^G = 90 = T^E$ et produire effectivement $T^A = 90$).....	5
* Ne pas négocier, mais faire mieux (accepter $T^G=90=T^E$, mais produire $T^A=100$).....	8
* Négocier un objectif moins élevé mais le dépasser (fixer $T^E=85$, mais produire $T^A=100$)...	6,5
* Prétendre faire beaucoup plus et faire mieux (fixer $T^E=110$, mais produire $T^A=100$).....	8
* Dire la vérité et faire mieux ($T^E=100$ et produire $T^A=100$).....	11

Nous pouvons dire que l'objectif de cet exemple d'illustration a été atteint dans la mesure où quelle que soit la stratégie de l'entreprise, la prime effective est au moins égale à 5, valeur fixée par le gouvernement. Le choix d'un critère de performance et la fixation d'un objectif de performance approprié sont déterminants dans la mise en oeuvre de la méthodologie d'évaluation de la performance de Leroy JONES et Dae Hee SONG.

SECTION 2 - LA MISE EN OEUVRE DE LA METHODOLOGIE

Jusqu'à ce niveau, la méthodologie semble négliger certains facteurs tels que la réalisation d'objectifs non commerciaux et la maintenance¹ des

¹ Nous faisons allusion ici à une notion extensive de la maintenance que nous appliquons à toutes les ressources (et non aux seuls équipements). Nous donnons ainsi à ce terme l'acception d'une non-dégradation du potentiel d'utilisation des ressources permanentes.

ressources permanentes qu'il importe pourtant d'intégrer dans le processus d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Cette intégration pourra alors s'effectuer sous forme d'une extension de la méthodologie (P1). Mais, l'extension de la méthodologie ne garantit pas à elle seule le succès de sa mise en oeuvre. C'est pourquoi il convient d'envisager entre autre une mise en oeuvre par étapes (P2).

P1 - L'extension de la méthodologie

Elle consiste à tenir compte d'une part des objectifs non commerciaux (A) et d'autre part des effets dynamiques (B).

A - La prise en compte des objectifs non commerciaux

Un manager peut justifier sa performance commerciale médiocre par la poursuite d'objectifs non commerciaux vagues et non quantifiés. Pour éviter une telle situation, il faut résoudre le problème de la quantification de la réalisation d'objectifs non commerciaux. Il convient de reconnaître qu'il ne s'agit là nullement d'une tâche simple et que peu de pays ont réussi à régler ce problème.

Une solution simple consiste pourtant à faire disparaître le problème en refusant purement et simplement d'admettre la validité des objectifs non commerciaux dans les entreprises publiques. Toutes les responsabilités non commerciales utiles doivent ainsi être confiées à des institutions publiques distinctes, afin de laisser aux entreprises publiques toute latitude pour exercer leurs activités sur la base de principes strictement commerciaux.

La décision de ne pas tenir compte des objectifs non commerciaux d'exploitation (ou de les transférer à un autre organisme) constitue peut-être une stratégie plus efficace que la pratique nihilistique générale consistant à reconnaître la nécessité des deux types d'objectifs, mais de ne tenir les managers responsables de la réalisation d'aucun d'entre eux. Cette décision représente sans doute un progrès dans la bonne direction. Elle doit cependant être complétée par une autre mesure

consistant à quantifier les coûts et/ou les avantages de la réalisation des objectifs non commerciaux et de leur prise en considération explicite dans les comptes de l'entreprise. Ce processus est connu sous le nom de "comptabilité d'ajustement social" qui comprend deux variantes.

Le système de "contrat de programme" français et les contrats de performance camerounais constituent une variante de cette comptabilité d'ajustement social. Le principe fondamental est que l'entreprise ne devrait poursuivre que des objectifs commerciaux sauf si le gouvernement lui donne expressément des instructions contraires. Dans un tel cas, les coûts marginaux exposés pour atteindre les objectifs fixés sont calculés et l'entreprise reçoit une compensation d'un montant correspondant. L'avantage évident de ce système est qu'il permet de poursuivre des objectifs non commerciaux légitimes, mais également de contrôler les objectifs illégitimes en soumettant les coûts en question (et leurs avantages comparés) à des discussions approfondies.

Il importe de relever que cette méthode particulière consiste à mesurer les coûts et non les avantages. Naturellement, la solution idéale serait, en principe, de prélever le montant de la compensation sur les bénéfices, ce qui permettrait ainsi à l'entreprise d'acquérir des bénéfices sociaux sur la base de la différence entre les avantages et les coûts et d'établir un processus de prise de décision décentralisé et indépendant. La difficulté de cette méthode tient manifestement au fait que la plupart des avantages non commerciaux sont difficiles ou impossibles à mesurer. On ne cherche généralement pas à mesurer les avantages d'une unité militaire d'un type particulier, mais on en mesure les coûts pour déterminer seulement si les avantages (qui ne sont pas mesurés) dépassent les coûts, sans se poser la question de savoir dans quelles proportions. A l'inverse, on compare plus spécialement les coûts des différentes méthodes utilisées pour obtenir un ensemble particulier d'avantages. De même, pour calculer les avantages du maintien en activité d'une usine dans une région en retard par l'exemple, l'importance accordée aux coûts constitue une autre méthode pratique pour mesurer à la fois les avantages et les coûts.

La deuxième variante ressemble à la première car elle est également

fondée sur une définition d'un commun accord des coûts de la réalisation des objectifs non commerciaux légitimes, mais la différence tient au fait qu'aucune compensation n'est effectivement versée. En d'autres termes, les dépenses ne sont pas inscrites comme des coûts ordinaires dans le tableau du profit public, mais comme des transferts exceptionnels. Les dépenses sont donc assimilées à un dividende payé en nature au gouvernement. Le montant du profit public n'est pas modifié par l'activité non commerciale, mais une partie de ce profit est plutôt distribuée en nature sous forme d'impôts, de dividendes ou de bénéfices non distribués.

Les managers préféreraient naturellement la variante prévoyant le versement de compensations en raison de ses conséquences financières sur les bénéfices non distribués de l'entreprise. Néanmoins, si l'on admet que l'entreprise est financièrement viable, la variante ne comportant pas le versement de compensations constitue simplement une forme de subvention interne qui évite la mesure circulaire inutile consistant à transférer des fonds à l'Etat sous forme d'impôts et de dividendes uniquement pour qu'ils soient restitués sous forme de subventions. Il convient de noter que les deux variantes impliquent l'adoption de décisions délibérées au sujet des objectifs non commerciaux.

La comptabilité d'ajustement social peut être aussi utilisée pour corriger les prix anormaux des principaux facteurs et produits. Si par exemple, l'engrais est vendu sortie usine à des prix peu élevés à la suite d'une décision délibérée des pouvoirs publics de subventionner les exploitants agricoles et/ou les biens de consommation courante, une subvention par unité d'exploitation peut alors être attribuée à l'entreprise qui produit cet engrais. De même, si l'usine paie un tarif de gaz naturel ou d'électricité inférieur au prix normal, un impôt par unité peut être perçu pour que le prix payé par l'entreprise se rapproche de la valeur économique réelle. Il s'agit là bien entendu d'une solution compliquée visant simplement à appliquer le juste prix au début de la production, mais dans certains cas elle ne constitue que le seul moyen possible sur le plan politique ou bureaucratique de veiller à ce que les managers d'entreprise reçoivent les indicateurs appropriés au sujet de la réalité économique. Dans ce cas, il est souhaitable que les dosages impôts/subventions donnent effectivement lieu à des compensations, mais il est aussi possible de ne

verser aucune indemnité (au moyen de la méthode de distribution hors bilan) si la fiabilité financière de l'entreprise n'est pas menacée. Dans ce dernier cas, la subvention à la production serait portée au crédit au titre des ventes, les facteurs de production au débit au titre des coûts de fabrication et les effets nets inscrits sur un compte d'ordre sous forme d'un dividende social (prélèvement), implicitement payé (ou reçu) en nature. Le profit public devrait traduire l'excédent économique réel créé par l'entreprise et les managers pourraient être rémunérés en fonction de leur véritable contribution à la société, indépendamment de la question de savoir si les justes prix ont été ou non effectivement payés.

Cette seconde variante de la comptabilité d'ajustement social tend à créer un ensemble de comptes fictifs modifiant chacun des postes comptables par un multiplicateur tenant compte de la différence entre les prix du marché et les prix économiques. Si un tel exercice est théoriquement idéal et présente une grande utilité dans le domaine de la recherche, il n'est pas toujours possible de l'employer comme dispositif de contrôle effectif.

L'extension de la méthodologie d'évaluation de la performance de Leroy JONES et Dae Hee SONG ne se limite pas seulement à la prise en compte des objectifs non commerciaux, elle concerne également la prise en compte des effets dynamiques.

B - La prise en compte des effets dynamiques

Le principal inconvénient de l'indicateur de performance portant sur une seule période (qu'il s'agisse du profit privé ou public, de la productivité du travail ou de la productivité globale) est qu'il ne tient absolument pas compte des effets futurs. Une entreprise est un organisme vivant et un grand nombre de décisions courantes imposent des coûts (avantages) dans la période actuelle qui dépendent des avantages compensatoires (coûts) qui pourraient être obtenus dans l'avenir. Les indicateurs portant sur une seule période ne tiennent compte que d'une partie des calculs coûts/avantages dans les décisions qui influent sur plusieurs périodes. Les indicateurs de performance qui tiennent uniquement compte des flux courants peuvent

conduire les managers à ne pas tenir compte de l'avenir en consacrant une attention insuffisante à l'innovation, à la planification, aux clients, au personnel et à l'entretien.

Ce problème est souvent plus aigu dans les entreprises publiques. Dans les entreprises privées, il est moins probable que l'avenir soit sacrifié au présent pour plusieurs raisons. Dans une entreprise gérée par son propriétaire, il est dans l'intérêt du décideur lui-même de tenir compte de l'avenir. Lorsque le détenteur de l'entreprise n'exerce pas lui-même le contrôle, le fait que la direction n'ait pas changé pendant une longue période et que le versement des compensations soit différé peuvent contraindre le décideur à tenir compte des effets de ses décisions dans l'avenir. Enfin, la valeur des actions négociées à la bourse est dans une très large mesure déterminée par la perception par l'investisseur des effets dans l'avenir. Toutefois, dans les entreprises publiques des pays en développement, les postes de direction sont souvent exercés par les fonctionnaires en détachement, et pendant une durée plus ou moins brève, il n'y a pas de compensation différée et les actions ne sont pas négociées ou sont vendues dans un marché imparfait où les politiques imposées par le gouvernement en matière de dividendes sont les principaux déterminants de leur valeur. Par conséquent, les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques doivent explicitement prendre en compte les indicateurs des effets futurs si l'on veut encourager l'innovation, la planification, l'entretien, etc...¹.

A cette fin, il faudrait répondre aux questions suivantes:

- L'entretien préventif est-il suffisant ?
- Quelle est la rapidité d'exécution des projets d'investissement ?
 - L'entreprise consacre-t-elle suffisamment d'attention à la recherche et au développement ?
 - La formation et la motivation du personnel sont-elles suffisantes pour faire face aux besoins futurs de la société ?

¹ Pour avoir un exemple des conséquences négatives du calcul de la performance concernant une seule période sur l'évaluation, voir : Joseph BERLINER. The Innovation decision in soviet industry. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1976.

Le processus de réponse à ces questions sera subjectif. D'ailleurs, l'ensemble des questions appropriées et l'importance qui sera accordée à chacune d'entre elles varieront d'une entreprise à l'autre.

La prise en compte des objectifs non commerciaux et la prise en compte des effets dynamiques constituent deux étapes non moins importantes de la mise en oeuvre de la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

P2 - Les étapes de la mise en oeuvre de la méthodologie

En plus des questions d'analyse technique susmentionnées, l'évaluation de la performance exige une décision politique ou administrative à un niveau élevé en vue de la mise d'un système d'indicateurs, d'un système d'information complexe pour contrôler la performance¹ et d'un système de communication propre à permettre d'examiner le processus et ses résultats et de les modifier éventuellement au cours de réunions entre des représentants des entreprises et du ou des organes de tutelle. Un système d'évaluation de la performance qui serait unilatéralement et brusquement imposé d'en haut sans discussion, coopération et évaluation des unités d'exploitation serait voué à l'échec. En raison de ces difficultés, il semble judicieux d'agir plutôt successivement par étapes que d'imposer brusquement et globalement un système d'évaluation de la performance. Avant donc de ressortir des différentes phases d'exécution de la méthodologie de l'évaluation de la performance des entreprises publiques (B), il ne serait pas inutile de connaître les composants de son système d'indicateurs (A).

¹ Un système d'information ne peut permettre un contrôle efficace de la Performance que s'il est d'une part constamment débarrassé des effets pervers qui permettent aux managers de véhiculer uniquement des données qu'ils jugent capables de conduire à une meilleure évaluation de leurs performances, et d'autre part adapté au contexte de l'entreprise et de son environnement.

A - Les composants du système d'indicateurs de la méthodologie

Le système d'indicateurs de la méthodologie est composé de trois types d'indicateurs de performance.

Il s'agit d'abord de l'indicateur principal (la rentabilité publique) qui porte sur l'efficacité d'exploitation statique, ainsi que sur les effets non commerciaux ou dynamiques qui peuvent être évalués en termes monétaires.

Il s'agit ensuite des indicateurs supplémentaires qui portent sur les effets dynamiques et les effets non commerciaux qui ne peuvent être exprimés en termes monétaires.

Il s'agit enfin des indicateurs de diagnostic qui sont utilisés pour expliquer les variations de l'indicateur principal (par exemple, l'utilisation de la capacité et la rotation des stocks).

Il est important de signaler ici qu'il n'est pas nécessaire de donner une pondération distincte aux indicateurs de diagnostic dans le processus d'évaluation de la performance afin d'éviter de les prendre en compte plusieurs fois. Ces indicateurs demeurent néanmoins importants pour expliquer les tendances de la performance et identifier les facteurs qui sont à leur origine. En revanche, il faut donner une pondération distincte aux indicateurs supplémentaires, qui ne font qu'intégrer des facteurs qui n'ont pas été pris en compte dans l'indicateur principal en raison de l'impossibilité de quantifier certains effets en termes monétaires.

L'hypothèse de travail (H_2) que nous avons émise à ce sujet porte sur la variabilité de la pondération des indicateurs de performance dans le temps et dans l'espace. Cela étant dit, penchons-nous à présent sur les différentes phases d'exécution de la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

B - Les différentes phases d'exécution de la méthodologie

La démarche proposée par la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques est de commencer par appliquer un critère très approximatif puis de procéder à une série d'ajustements de nature à permettre de recourir successivement à des mesures plus poussées de la contribution de l'entreprise à la prospérité nationale. Chaque phase représente elle-même une amélioration ambiguë. Puisque une expérience est acquise à chaque phase et que des réunions de formation et de synthèse permettent à tous les participants de prendre conscience des points forts et des faiblesses de chaque phase, on peut passer d'une phase à une autre qui a un caractère plus élaboré et plus complexe. Si on ne procède pas par étapes, la capacité d'assimilation de ceux qui appliquent la méthodologie risquerait d'être compromise et toute opération serait vouée à l'échec.

Les différentes phases d'application du critère opérationnel sont les suivantes ¹:

Phase 1 : Le profit comptable privé constitue l'indicateur de départ brut.

Phase 2 : Des ajustements sont opérés pour tenir compte des différences entre les avantages et les coûts publics et privés (par exemple, les impôts sont un coût privé mais aussi un transfert public), ce qui permet de calculer le profit public aux prix courants du marché.

Phase 3 : Des ajustements sont opérés pour les deux grands facteurs qui ne dépendent pas en général des managers (les prix et la quantité de capital mis à leur disposition), ce qui permet de calculer la rentabilité publique aux prix constants du marché.

¹ Leroy JONES. "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan". Loc. cit., p.141-142.

Phase 4-A : Des ajustements sont opérés pour tenir compte d'autres facteurs qui ne dépendent pas des managers (par exemple, l'implantation d'une installation dans une région en retard, l'exploitation d'une industrie en déclin ou l'utilisation d'équipements anciens) en établissant différentes valeurs du critère négociées (objectifs) pour différentes entreprises.

En d'autres termes, si la rentabilité publique aux prix constants du marché donne une bonne indication de la performance de la gestion de la plupart des entreprises, on peut considérer que différents résultats (par exemple 15 pour 100 pour une entreprise exploitée dans des conditions favorables contre 5 pour 100 seulement dans des conditions plus difficiles) représentent des résultats identiques de la performance de la direction. L'introduction d'un système de primes de divulgation peut aider à identifier des objectifs raisonnables.

Phase 4-B : Il est tenu compte des effets dynamiques en identifiant les variables appropriées, ce qui permet d'établir une échelle d'évaluation et d'attribuer des indices de pondérations appropriées.

Phase 4-C : Des ajustements peuvent être opérés pour tenir compte des objectifs non commerciaux en introduisant un compte d'ajustement social, ce qui permet de considérer les coûts de la réalisation des objectifs non commerciaux plutôt comme des transferts d'excédents (profit public exceptionnel) que comme des coûts . Des négociations entre les organes de tutelle et les entreprises sont nécessaires pour identifier les coûts qui doivent être légitimement traités de cette manière. Le processus de négociation met l'accent sur les subventions implicites de ces activités et admet les dépenses légitimes tout en permettant au gouvernement de tenir le manager responsable de tous les autres coûts exposés dans la réalisation des objectifs commerciaux.

Phase 5 : Des ajustements sont opérés pour tous les comptes en vue de déterminer les valeurs sociales réelles. Ceci étant, cette phase ne pourra probablement pas servir de dispositif de contrôle externe pratique, mais pourrait présenter une grande utilité sur le plan de la recherche et de l'analyse internes.

La durée nécessaire pour mettre en oeuvre chaque phase variera. Le passage à la phase 2 ne prendra aucun temps. L'organe de tutelle doit annoncer que désormais, le "profit" sera mesuré à un stade quelque peu différent dans le compte des profits et pertes pour mieux faire ressortir la contribution de l'entreprise à la collectivité. Il faudra organiser un ou deux séminaires pour expliquer la raison pour laquelle la nouvelle mesure constitue une amélioration. Le passage à la phase 3 prendra plus de temps en raison de la difficulté que soulève la mise au point d'un système d'information propre à permettre de procéder aux mesures nécessaires.

Le passage à la phase 4 n'exige aucun nouveau moyen de traitement de l'information et peut être aussi rapide que le processus de négociation le permet. Ces négociations pourront probablement avoir lieu dans le cadre des réunions de synthèse. Il est possible que les pressions tendant à procéder à des ajustements pour tenir compte des facteurs de l'environnement et des objectifs non commerciaux soient exercées à des phases antérieures. Au départ, il pourrait être tenu compte de ces facteurs de manière subjective et informelle et le passage à la phase 4 ne fera qu'unifier et formaliser les procédures d'ajustement.

La phase 4 exige la participation de spécialistes de l'analyse de l'organe de tutelle et présente directement moins d'intérêt pour les besoins du contrôle. Sa mise en oeuvre opérationnelle pourra être différée.

* * * *
 * *
 *

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire que si la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques de Leroy JONES et Dae Hee SONG semble reposer sur une logique difficilement contestable, son indicateur principal de performance, à savoir la rentabilité publique, n'est pas exempt de reproches. La principale critique que nous pouvons formuler à son égard est son caractère approximatif. En effet, il est difficile d'affirmer qu'il mesure de manière précise la compétence des dirigeants des entreprises publiques.

Bien que la contribution de Leroy JONES et Dae Hee SONG sur l'évaluation de la performance des entreprises publiques demeure précieuse, l'insuffisance de la rentabilité publique nous amène à dire qu'elle est perfectible. A cet effet, nous osons espérer que l'évaluation de la performance des entreprises publiques continuera à retenir l'attention des chercheurs.

Par ailleurs, la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques de Leroy JONES et Dae Hee SONG ne doit pas être perçue comme un carcan. Une certaine souplesse est alors nécessaire lorsqu'il s'agit de l'appliquer. C'est justement dans cette optique qu'elle est utilisée au Pakistan et en Corée du Sud.

CHAPITRE SECOND

SYSTEMES PAKISTANAIS ET SUD-COREEN

D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES

ENTREPRISES PUBLIQUES

Le Pakistan dont la capitale est Islamabad est un Etat de l'Asie méridionale ayant une superficie de 796 000 Km² et une population estimée à 109 900 000 habitants en mi 1989. L'espérance de vie dans ce pays a été évaluée à 55 ans en 1989. Avec un Produit National Brut (PNB) par habitant de 370 dollars en 1989, il figure parmi les pays à faible revenu selon la classification de la Banque Mondiale¹. Sa monnaie est la Roupie Pakistanaise.

Comme dans la plupart des pays en développement, le secteur public manufacturier joue un rôle assez important dans l'économie du Pakistan. Il prédomine dans un certain nombre d'industries clefs telles que les engrais, les ciments, la construction mécanique, la sidérurgie, le raffinage du pétrole et des produits chimiques, la construction automobile et la fabrication de pièces de rechange, ainsi que dans la production d'huile de ghee (huile comestible). Ces industries fournissent des intrants à un grand nombre d'entreprises du secteur privé; ce qui a une incidence sur la qualité, le niveau et les prix d'autres produits dans l'ensemble de l'économie. La plupart des entreprises manufacturières publiques du Pakistan sont regroupées sous la tutelle du ministère de la production au sein de neuf sociétés holdings. Afin de renforcer le dynamisme de ces entreprises, le Pakistan à travers son ministère de la Production a mis en place en 1983 un système de signalisation (Section 1).

La Corée du Sud quant à elle est un Etat de l'Asie Orientale avec Séoul comme capitale. Sa superficie est de 99 000 Km² et sa population a été estimée en mi 1989 à 42 400 000 habitants. En 1989, l'espérance de vie en Corée du Sud était de 70 ans. Son PNB par habitant de 4 400 dollars en 1989 le range dans la catégorie

¹ En effet, le Rapport sur le développement du monde 1991 de la Banque Mondiale de 1991 définit les économies à faible revenu comme celles qui avaient en 1989 un PNB par habitant inférieur ou égal à 580 dollars.

En outre, toutes les données chiffrées concernant le Pakistan dans ce paragraphe sont extraites du Rapport sur le développement du monde 1991 de la Banque Mondiale à la page 204.

des pays à revenu intermédiaire¹. Sa monnaie est le Won.

Le secteur public joue un rôle déterminant dans l'économie Coréenne. Entre 1981 et 1983, les entreprises publiques représentaient près de 9% du PIB, 7% de l'emploi dans le secteur industriel et environ 23% de la formation de capital fixe de ce pays². L'influence du secteur public va cependant très au-delà de ces chiffres. En effet, les entreprises publiques ont joué le rôle de pionnier dans les domaines stratégiques et à forte technologie et, par le biais de la fixation des prix de produits tels que le charbon ou l'électricité, elles ont aussi exercé un fort effet sur le niveau général des prix. Il est possible de classer les quelques 85 entreprises publiques de la Corée du Sud en quatre catégories, selon le degré de participation de l'Etat à leur capital et de son intervention dans la gestion de leurs affaires³. La catégorie de loin la plus importante est celle des entreprises à capitaux publics dans lesquelles l'Etat détient au moins 50% du capital et nomme l'équipe dirigeante. En 1987, vingt-cinq entreprises de ce type représentent en Corée 45% de l'emploi, 47% du budget total et 43% du chiffre d'affaires réalisé par le secteur public, et leurs activités concernent la banque et la finance, l'industrie, la construction et les services. Le faible niveau de l'efficacité de ces entreprises⁴, a conduit le gouvernement coréen à lancer en 1983, une réforme en profondeur des entreprises publiques dont la loi sur la gestion

¹ Le Rapport sur le développement du monde 1991 de la Banque mondiale qualifie les pays dont les PNB par habitant en 1989 étaient compris entre 580 et 6000 dollars de pays à revenu intermédiaire. Par ailleurs, c'est à la page 205 de ce Rapport qu'ont été extraites toutes les données chiffrées sur la Corée du Sud contenues dans ce paragraphe.

² Young C. PARK. "Evaluation de la performance des entreprises à capitaux publics en Corée". Finances et Développement, juin 1987, p.25.

³ Pour plus de détails, voir: Idem. A system for Evaluating the Performance of Government - Invested Enterprises in the Republic of Korea. World Bank discussion Papers, Washington D.C.: World Bank, november 1986, p.3.

⁴ Les entreprises à capitaux publics de la Corée du Sud n'offrait qu'un taux de rendement de 3,7% du capital d'exploitation en 1982, contre 10,1% pour l'ensemble de l'industrie coréenne (cf Young C. PARK, Loc. cit., p.25-26).

des entreprises à capitaux publics adoptée en mars 1984 constituait un volet important. Cette loi sur la gestion a introduit plusieurs innovations en matière de gestion, parmi lesquelles le système d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics en Corée (Section 2).

SECTION 1 - LE SYSTEME DE SIGNALISATION DU PAKISTAN

Le système de signalisation du Pakistan a été conçu par le Pr. Leroy JONES de l'Université de Boston, puis mis au point pendant trois ans par un bureau d'études en coopération avec l'agence d'exécution, l'Experts Advisory Cell (EAC)¹, petit organisme semi-autonome dépendant du ministère de la Production. La Banque Mondiale a financé la mise au point de ce système de signalisation dans le cadre d'un crédit d'assistance technique de l'Association Internationale de Développement (IDA) et les services de la Banque en ont étroitement surveillé la progression.

Ce système qui est un dispositif constitué d'un ensemble d'objectifs et d'incitations orientant le comportement des managers comprend trois grandes composantes (P1). Son application nous permettra en outre de mieux l'apprécier (P2).

P1 - Les composantes du système de signalisation du Pakistan

Ce système s'articule autour de trois grandes composantes qui sont : un système intégré de gestion (A), l'évaluation des performances (B) et un système de primes (C).

A - Le système intégré de gestion

Pour être efficace, tout système d'évaluation des résultats doit reposer sur un système intégré de gestion fiable et à jour. Le mettre en place et créer des fichiers informatisés sur chacune des entreprises publiques était donc la première étape à franchir. Chaque mois, sont enregistrées en ordinateur sous une forme standardisée,

¹ L'Experts Advisory Cell signifie en français la Cellule d'experts conseils.

des données sur la production, les coûts de fabrication, les salaires, les bénéfices, les impôts et taxes, les stocks, l'utilisation de la capacité de production, et l'emploi, fournies par chaque unité. Le ministère de la production a directement accès à ces données.

Cette première tâche s'est révélée plus délicate que prévu. Les données opérationnelles, les états financiers et la terminologie employée différaient selon les unités, ce qui rendait extrêmement difficile toute comparaison entre les entreprises. Afin d'harmoniser ces données, l'EAC a fait paraître un manuel de comptabilité uniformisant les systèmes comptables et la terminologie. L'EAC publie des rapports mensuels, trimestriels et annuels qui présentent toutes les informations financières relatives à chaque entreprise, ainsi qu'un certain nombre de variables économiques telles que la valeur ajoutée, la productivité de la main-d'oeuvre, les recettes et les fluctuations des prix. Les rapports de performance mensuels de chaque entreprise sont également accessibles aux sociétés holdings et au ministère de la production, de sorte qu'ils puissent surveiller les progrès de façon constante et déceler précocement les problèmes éventuels.

Le système intégré de gestion est donc un système intégré d'information portant sur la gestion et sa mise en place a été confiée à un organisme situé en dehors de la hiérarchie des entreprise afin de pouvoir évaluer objectivement la performance.

B - L'évaluation des performances

L'évaluation des performances consiste à déterminer chaque année des objectifs négociés avec chaque entreprise avant le début de l'exercice et à mesurer les résultats à la fin de l'exercice.

1 - Etablissement des objectifs clairs et raisonnables

Fixer des objectifs de performance appropriés pour chaque entreprise est une tâche importante et difficile. En effet, ces objectifs pèsent sur les décisions prises par les chefs d'entreprises et orientent leurs efforts vers la réalisation des objectifs retenus. A long terme, ce sont les objectifs fixés qui guident le développement d'une entreprise sur la bonne ou la mauvaise voie. Il est évident les objectifs de performance des entreprises publiques d'une part, et privées d'autre part, doivent être définis différemment. A long terme, les objectifs d'une entreprise privée consistent à maximiser les bénéfices et les recettes des détenteurs du capital. Dans la mesure où dans le cas des entreprises d'Etat, le Gouvernement est détenteur du capital et le représentant de tous les groupes au sein d'une société, celles-ci devraient s'efforcer d'accroître les revenus de la société dans son ensemble. L'objectif final du système de signalisation mis en place au Pakistan est donc de définir des objectifs en termes de rentabilité publique qui représente la différence entre les coûts sociaux et les avantages sociaux à mettre au compte d'une entreprise, soit la différence entre ce qu'une entreprise retire et apporte à l'économie dans son ensemble.

Les objectifs annuels convenus pour l'exercice fiscal sont fixés au cours du quatrième trimestre précédant l'exercice. Ce processus implique de longues et difficiles négociations entre chaque entreprise et l'EAC, lesquelles aboutissent à un accord concernant les indicateurs, les coefficients de pondération et les objectifs proprement dits. Ces derniers se fondent sur les budgets prévisionnels établis par l'entreprise et sur d'autres considérations, comme les résultats antérieurs de l'entreprise, les progrès d'entreprises comparables du secteur privé ou d'autres pays en développement, les contraintes financières et matérielles particulières prévues pour l'exercice suivant, ou encore les effets possibles des politiques macro-économiques sur les intrants et les extrants au sein de l'entreprise.

Pour encourager les cadres de direction à fournir la meilleure estimation du potentiel de leur entreprise au cours des négociations, on se sert souvent également du système de primes de divulgation ou de primes de la transparence que nous avons examinés au chapitre précédent. Selon ce système, le

Ministère fixe un objectif à atteindre, assorti d'un barème de primes. L'entreprise publique est libre d'ajuster cet objectif et la prime est ajustée dans le même sens en fonction d'une certaine formule. La prime définitive est ensuite ajustée si les résultats se situent au-dessous ou au-dessus de l'objectif, de manière à accorder la prime la plus élevée à la fois pour l'obtention des meilleurs résultats et pour le choix d'un objectif réaliste.

Lors de ces négociations en vue de la fixation des objectifs des entreprises, l'EAC s'efforce d'éviter de porter atteinte à la marge brute d'autofinancement de ces entreprises à cause des primes à distribuer. La signature d'un contrat entre l'EAC et chaque entreprise participante vient clore la négociation. Ce contrat est consigné dans une sorte de fiche qui est schématisée dans le tableau 1.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Modèle d'une fiche de contrat entre les entreprises et la cellule d'experts-conseils ¹

NOM DE L'UNITE :

Les objectifs suivants sont fixés pour l'exercice :

.....

Critères	Coefficients de pondération					
		A	B	C	D	E
Rentabilité						
Production matérielle						
Productivité						
Consommation d'énergie						
Autres						

Il est convenu que les bénéfices nets ne pourront en aucun cas être inférieurs à..... millions de PRs. Au cours des exercices précédents, la rentabilité a été de.....

Signature
Directeur Général

Signature
Experts Advisory

Date _____

¹ Ce tableau est extrait de l'article de : Arntraud HARTMANN et Syed ALI NAWAB. "L'évaluation des entreprises publiques du secteur manufacturier au Pakistan". Finances et Développement, septembre 1985, p.29.

La fixation des objectifs de performance n'a de valeur que si les résultats sont mesurés à la fin de l'exercice.

2 - Mesure des résultats obtenus

A la fin de l'exercice, les résultats de chaque entreprise publique sont évalués en fonction de la réalisation de son ou ses objectifs de performance. La surveillance et l'évaluation sont effectuées par l'EAC. Les réunions entre l'EAC et les entreprises constituent les occasions pour les responsables de ces dernières d'expliquer leurs résultats.

La rentabilité publique qui a été retenue comme indicateur final de performance dans le système de signalisation du Pakistan est le ratio bénéfices publics sur actifs fixes d'exploitation. Elle établit ainsi une relation entre les bénéfices publics et le montant des capitaux disponibles dans une entreprise.

Le concept de bénéfices publics tel que conçu dans le système de signalisation du Pakistan prend comme point de départ les bénéfices privés après impôts, mais ne prend pas en compte les transferts (taxes ou subventions) dans la mesure où les transferts en tant que tels n'augmentent, ni ne diminuent le bien-être national. Le dirigeant d'une entreprise publique n'a donc pas intérêt à chercher une augmentation des subventions ou une diminution des impôts. Les bénéfices privés sont ainsi ajustés par le biais du compte d'ajustement social qui sert avant tout à évaluer les coûts de production plus élevés que prévu encourus par les entreprises publiques dans la réalisation de leurs objectifs non commerciaux (coûts de transport élevés imputables à des opérations dans des régions reculées, salaires élevés dus à des considérations d'ordre social, ou bien coûts élevés de main-d'oeuvre dus aux sureffectifs qu'entraîne la volonté de création d'emplois). Si l'on part de l'hypothèse selon laquelle ces coûts de production plus élevés se traduisent en fait par des avantages sociaux correspondants, ils viennent en augmentation des bénéfices publics. Le compte

d'ajustement social sert également à corriger les distorsions graves au niveau des intrants et des extrants notamment. En définitive, la formule de calcul des bénéfices publics est la suivante¹ :

$$\begin{aligned}
 \text{Bénéfices publics} &= \text{Bénéfices privés (après impôts)} \\
 &+ \text{Impôts directs} \\
 &+ \text{Frais financiers} \\
 &- \text{Revenus financiers} \\
 &+ \text{Moins - values} \\
 &- \text{Coût d'opportunité du fonds de roulement} \\
 &- \text{Subventions} \\
 &\pm \text{Ajustements (compte d'ajustement social)}.
 \end{aligned}$$

Cette définition des bénéfices publics qui nous semble plus indiquée et applicable dans tous les secteurs d'activité diffère de celle de Leroy JONES et de Dae SONG². Les deux définitions visent néanmoins à traduire les bénéfices économiques nets dans une optique nationale c'est-à-dire la différence entre ce qu'une entreprise retire et apporte à l'économie dans son ensemble.

Puisque de nombreux prix sont décrétés administrativement au Pakistan, il se peut que les prix du marché ne donnent pas une image exacte de la situation économique véritable. Les cadres des entreprises publiques n'ayant généralement aucune prise sur les prix, il serait injuste de les récompenser ou de les pénaliser en fonction des effets que les changements de prix exercent sur les résultats de leur entreprise. La solution idéale consisterait à éliminer la divergence entre les prix du marché et les coûts économiques réels. Quand ce n'est pas faisable, la solution consiste alors à utiliser les prix de référence qui représentent effectivement les coûts économiques réels. Les prix de référence étant complexes à administrer et prêtant à

¹ Arntraud HARTMANN et Syed ALI NAWAB. Loc. Cit., P.29

² La définition des bénéfices publics de Leroy JONES et de Dae SONG se trouve à la Page 107.

controverse, par conséquent et uniquement à des fins de contrôle, les cadres des entreprises publiques soumis à des prix administrés sont jugés au Pakistan en fonction de la courbe de la rentabilité publique à prix constants. Cela revient à élaborer un indice de quantité des bénéfiques sur la base des indices de quantité des inputs et des outputs. On arrive ainsi à une efficacité approximative acceptable dans l'évaluation des résultats dans la mesure où cette évaluation des résultats porte sur la tendance plutôt que sur le niveau des résultats. En plus du caractère approximatif de l'efficacité que l'utilisation d'un indice de quantité des bénéfiques entraîne, cet indice semble uniquement adapté aux entreprises industrielles.

Les managers des entreprises publiques libres de déterminer leurs propres prix sont évalués selon leur rentabilité publique en termes courants. Puisque la rentabilité publique peut encourager les managers à négliger les activités telles que la planification, l'entretien, la formation, la recherche qui entraînent des coûts immédiats mais procurent des avantages futurs, la Cellule d'experts-conseils et les entreprises publiques négocient dans ces domaines des objectifs supplémentaires. Et finalement, le critère de performance consiste en une moyenne pondérée de la rentabilité publique et des indicateurs des objectifs supplémentaires fixés. Les progrès réalisés dans l'accomplissement des objectifs à la fin de chaque exercice donnent droit aux primes dans le système de signalisation du Pakistan.

C - Le système de primes

Dès lors que sont en place un système intégré de gestion et des objectifs convenus, l'évaluation des progrès et le paiement des primes deviennent automatiques. Sont versées aux chefs d'entreprises des primes égales à trois mois du salaire de base pour ceux qui reçoivent la note A, à deux mois du salaire de base pour la note B, à un mois du salaire de base pour la note C, à quinze jours du salaire de base pour la note D, et nulles pour la note E.

Les résultats ou les scores pondérés correspondant à chaque note sont contenus dans le tableau 2.

Tableau 2 : Fourchette des scores pondérés et notes correspondantes ¹.

Fourchettes de scores pondérés	Notes
1,00 - 1,95	A
1,96 - 2,45	B
2,46 - 3,45	C
3,46 - 4,45	D
4,46 - 5,00	E

Des primes sont également versées à tous les salariés ayant le statut de cadres au sein d'une entreprise, mais pas aux employés et ouvriers qui seraient en droit d'en recevoir en vertu des accords syndicaux uniquement lorsque leur entreprise réalise des profits. La distribution des primes aux employés et ouvriers peut être laissée à la discrétion du directeur général de chaque entreprise. Il convient de relever à ce niveau que les primes ne constituent pas les seuls éléments d'incitations du système de signalisation du Pakistan.

C'est ainsi qu'il existe des incitations non pécuniaires telles que la reconnaissance officielle des résultats qui procure de la considération, de la fierté aux dirigeants des entreprises lorsque leurs résultats sont bons. Dans le même ordre d'idée, de bons résultats devraient également conduire à une plus grande autonomie tandis que de mauvais résultats entraîneraient une réduction de l'indépendance.

Le système intégré de gestion, le procédé d'évaluation des performances et le système de primes du système de signalisation du Pakistan constituent les facteurs non négligeables de son appréciation.

¹ Ce tableau est extrait de Arntraud HARTMANN et Syed ALI NAWAB. Loc. cit., P. 29

P2 - Appréciation du système de signalisation du Pakistan

Avant de porter un jugement de valeur sur le système de signalisation du Pakistan, il serait logique de s'intéresser à son exécution (A) qui d'ailleurs nous permettra de tester notre hypothèse de travail H_1 relative à la variabilité dans le temps et dans l'espace des critères d'évaluation de la performance des entreprises publiques. On pourra ensuite mieux dégager les forces et les faiblesses du système de signalisation du Pakistan (B).

A - Exécution du système de signalisation du Pakistan

L'introduction du critère de rentabilité publique est nécessairement progressive dans la mesure où les concepts économiques qui y sont associés sont complexes et doivent être expliqués, et compris par les dirigeants d'entreprises. Ceci explique le fait que le système de signalisation du Pakistan retienne à ses débuts les critères telles que la rentabilité privée, la production matérielle, la productivité et la consommation d'énergie pour évaluer la performance des entreprises. Pour la plupart des unités, le critère de performance consiste en une moyenne pondérée de ces critères. Les coefficients de pondération attachés à chaque critère diffèrent d'une entreprise à l'autre, selon l'importance relative qu'ils détiennent au sein de l'établissement. Dans la plupart des cas, le plus fort coefficient va à la rentabilité privée. La seule exception à cette règle est représentée par les entreprises auxquelles le système de réglementation des prix institué par l'Etat garantit un taux de rentabilité déterminé. Dans ces cas, le concept de rentabilité privée est dépourvu de sens et d'autres indicateurs lui sont substitués. Selon la nature des accords tarifaires, les indicateurs partiels qui le remplacent sont plutôt la productivité, la production de quelques produits de forte valeur ajoutée, l'exploitation de la capacité de production, les coûts variables ou la consommation d'énergie. Enfin, des valeurs cibles spécifiques sont assignées à chaque indicateur pondéré et des notes sont données en fonction de l'atteinte totale ou partielle de ces valeurs. Le tableau 3 nous donne un exemple de notation d'une entreprise. Ce tableau présente cependant une lacune importante au niveau de la grande colonne "Amélioration visée" car cette colonne ne contient pas toutes les éventualités possibles. En effet, il est impossible d'attribuer

un score brut à l'entreprise si elle réalise pour tout critère figurant dans ce tableau une performance qui n'est pas prévue dans cette colonne. En prenant par exemple le critère rentabilité privée, on serait bloqué si l'entreprise réalise une amélioration de la rentabilité privée de 32 % car cette colonne est muette pour une telle hypothèse. C'est pourquoi, il est souhaitable que les différents scores bruts correspondent à une multitude de réalisations possibles.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Exemple de Notation d'une entreprise (1)

CRITERE	COEFFICIENT DE PONDERATION	AMELIORATION VISEE				
		1	2	3	4	5
		Rentabilité privée	0,60	40%	35%	30%
Production materielle	0,20	35%	30%	25%	15%	5%
Productivité	0,15	30%	25%	20%	15%	10%
Consommation d'énergie	0,05	50%	40%	30%	20%	10%

CRITERE	COEFFICIENT DE PONDERATION	REALISATION	SCORE	
			Brut	Pondéré
			Rentabilité privée	0,60
Production materielle	0,20	30%	2	0,40
Productivité	0,15	25%	2	0,30
Consommation d'énergie	0,05	50%	1	0,05
			Total	3,15

NOTE OBTENUE = C

(1) Ce tableau est extrait de : Arntraud HARTMANN et Syed ALI NAWAB. loc. Cit., P.29

Au cours de son premier cycle d'exécution, à savoir l'exercice 1983/1984, quarante et une unités sur les soixante et une qui dépendaient alors du Ministère de la Production avaient adhéré au système de signalisation du Pakistan. Les résultats se décomposaient ainsi : onze unités obtinrent la note A, cinq la note C, une la note D et quinze la note E. Les résultats d'exploitation furent généralement comparables à ce qu'ils avaient été les années précédentes. Compte tenu de la mise en place récente du dispositif du système, on ne s'attendait pas, au cours de ce premier cycle d'exécution, que les objectifs s'inscrivant dans le cadre de ce système de signalisation influent beaucoup sur les résultats d'exploitation, d'autant plus qu'ils avaient été négociés tardivement sans que les chefs d'entreprises aient véritablement eu le temps d'adapter leurs décisions aux nouvelles mesures.

Notre tableau 4 portant sur les critères de performance retenus pour douze unités relevant de six sociétés holdings, pendant quatre exercices consécutifs nous montre à quelques exceptions près, une variabilité des critères d'évaluation de la performance. Pour prouver cette variabilité, nous allons suivre le raisonnement suivant :

D'une part, s'il n'y avait pas variabilité des critères d'évaluation de la performance dans le temps, on aurait pour chaque unité, le(s) même(s) critère(s) de performance pendant les quatre exercices. Or, ceci ne semble pas être le cas dans le tableau 4. Si l'on prend le cas du Pak Soudi Fertilizer par exemple, on constate que ses critères de performance ne sont pas tout à fait les mêmes par exercice. Ainsi, la variation de la rentabilité a été le critère de performance retenu en 1983/1984. La rentabilité et la productivité ont été retenues en 1984/1985. En 1985/1986, les critères de performance ont été la rentabilité et la consommation d'énergie tandis que ce sont la rentabilité et la production matérielle qui ont été retenues en 1986/1987. On note alors une certaine variabilité des critères de performance du Pak Soudi Fertilizer par exercice. La même variabilité qui peut être relevée au niveau des onze autres unités nous permet de conclure à une variabilité des critères de performance dans le temps.

D'autre part, s'il n'y avait pas variabilité des critères de performance dans l'espace, on aurait sur chaque exercice le(s) même(s) critère(s) de performance pour toutes les sociétés holdings. Il convient de souligner à ce niveau que nous nous référons aux sociétés holdings plutôt qu'à leurs unités pour démontrer la variabilité des critères de performance dans l'espace parce que les sociétés holdings utilisent généralement par exercice le(s) même(s) critère(s) d'évaluation pour l'ensemble des unités de leur portefeuille. Cela étant, pendant l'exercice 1983/1984, la Federal Chemical & Ceramical Corporation (FCCCL), la National Fertilizer Corporation (NFC) et la State Engineering Corporation (SEC) ont vu leurs unités évaluer sur la base de la variation de la rentabilité tandis que les unités de la State Cement Corporation (SCCP) et de la Pakistan Automobile Corporation (PACD) ont été évaluées sur la base de la variation de la rentabilité et de la production matérielle. L'unité de la State Petroleum Refinery & Petroch (PERAC) a été évaluée sur la base de quatre critères, à savoir la variation de la rentabilité, la capacité d'utilisation des ressources, le coût par tonne du brut et la consommation d'énergie. Ceci illustre alors pendant l'exercice 1983/1984 une variabilité des critères de performance par société holding, bien que cette variabilité ne soit pas totale. La même variabilité qui peut être relevée sur les trois autres exercices nous permet de conclure que les critères de performance sont variables dans l'espace.

Tableau 4 : Critères de performance par exercice de douze entreprises du Pakistan relevant de six sociétés holdings

SOCIETE HOLDING	UNITE	EXERCICES			
		1983/1984	1984/1985	1985/1986	1986/1987
Federal chemical & ceramics corporation (FCCCL)	Sind Alkali	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle
	Ravi Rayon Limited	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	- Rentabilité
National Fertilizer corporation (NFC)	Pak Soud Fertilizer	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle
	Lyalpur chem. & fertilizer	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	- Production matérielle - Coût de production variable
State Cement corporation (SCCP)	Javedan Cement	- Variation de la rentabilité - Production matérielle	- Rentabilité - Production matérielle - Productivité	- Rentabilité - Production matérielle - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle
	Charbual Cement Ltd	- Variation de la rentabilité - Production matérielle	- Rentabilité - Production matérielle - Productivité	- Rentabilité - Production matérielle - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle
	Zeal Pak Cement Ltd	- Variation de la rentabilité - Production matérielle	- Rentabilité - Production matérielle - Productivité	- Rentabilité - Production matérielle - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle
Pakistan Automobile corporation (PACD)	Milat Tractore	- Variation de la rentabilité - Production matérielle	- Rentabilité - Production matérielle - Productivité	non disponible	non disponible
State Engineering Corporation (SEC)	Heavy Mechanical complex	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité	- Rentabilité
	Pakistan Machine Tool	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Productivité
	Pakistan Engineering Co.	- Variation de la rentabilité	- Rentabilité - Productivité	- Rentabilité - Consommation d'énergie	non disponible
State Petroleum Refining & Petroch. (PERAC)	National Refinery	- Variation de la rentabilité - Capacité d'utilisation des ressources - Coût par tonne du brut - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle - Coût par tonne du brut - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle - Coût par tonne du brut - Consommation d'énergie	- Rentabilité - Production matérielle - Coût par tonne du brut - Consommation d'énergie

SOURCE : Ce tableau est tiré de : Mary M. SHIRLEY, *Evaluating the Performance of Public Enterprises in Pakistan*, WPS 160, Washington D.C, World Bank, March 1989, p. 76.

En définitive, la variabilité dans le temps et dans l'espace des critères de performance que nous venons de prouver au Pakistan nous permet de valider notre hypothèse de travail H_1 relative à la variabilité des critères d'évaluation de la performance. Outre le test de notre hypothèse de travail H_1 , l'exécution du système de signalisation du Pakistan nous a permis de l'appréhender davantage. Ce qui nous conduit par conséquent à faire quelques observations sur ce système.

B - Forces et faiblesses du système

Jusqu'à l'exercice 1986/1987, le système de signalisation mis en place en 1983 au Pakistan présente quelques lacunes et quelques points positifs.

1 - Les lacunes du système

On peut reprocher au système de signalisation de n'avoir pas étendu la distribution des primes à tous les employés. En limitant ainsi la distribution des primes aux seuls cadres, les employés des entreprises peuvent se sentir frustrés et même marginalisés. Une telle situation peut d'une part provoquer un climat malsain dans une entreprise et d'autre part influencer négativement sur la performance individuelle des employés et par là même sur celle de l'entreprise. Il serait alors souhaitable d'étendre les primes à tous les employés.

Une autre critique à l'encontre du système de signalisation porte sur les critères de performance. En effet, jusqu'à l'exercice 1986/1987, les critères d'évaluation de la performance utilisés peuvent être qualifiés à la fois de critères partiels et de critères de période car ils ne prennent en compte ni les objectifs non commerciaux, ni les programmes de développement à moyen et à long terme des entreprises. Il faut toutefois souligner que ces critères de performance ne sont utilisés que de manière provisoire. A long terme, il est prévu d'instituer des critères plus normalisés et plus systématiques qui prennent davantage en compte les objectifs non commerciaux des entreprises publiques.

Il peut également être reproché au système de signalisation du Pakistan l'absence d'un cadre nécessaire à la définition des objectifs de performance. A cet effet, il a été prévu de fixer des objectifs appropriés dans le cadre des plans à terme de chaque entreprise. C'est dans ce sens que la Cellule d'experts-conseils encourage les efforts de planification des entreprises publiques en leur proposant un programme d'assistance et de planification de l'entreprise. Les entreprises pourront ainsi mettre sur pied une stratégie détaillée à long terme, laquelle, après évaluation par la Cellule d'experts-conseils, fournira le cadre nécessaire à la définition des objectifs pour chaque entreprise. Le système de signalisation du Pakistan ne comporte néanmoins pas que des lacunes.

2 - Les points positifs du système

La mise sur pied du système intégré de gestion et de surveillance a entraîné une amélioration notable de la disponibilité, en temps opportun, de données sur le fonctionnement des entreprises publiques. Ainsi, le Ministère de la Production est-il en mesure de s'entretenir régulièrement avec le personnel des sociétés holdings et de dresser le bilan de la performance des entreprises. La collecte et l'évaluation systématiques et opportunes des données dans le cadre de ce système, devraient à terme remplacer nombre des rapports de routine imposés par les ministères et les sociétés holdings, qui occupent une bonne partie du temps des dirigeants d'entreprises publiques.

Le système de signalisation peut servir de lien entre l'autonomie de gestion d'une part, et les objectifs fixés par le gouvernement et la tâche accomplie par les dirigeants des entreprises publiques d'autre part. Le gouvernement à travers la Cellule d'experts-conseils mesure alors le résultat des décisions du chef d'entreprise sans chercher à contrôler le processus de décisions opérationnelles intervenant dans les décisions quotidiennes du directeur. En garantissant la responsabilité du Chef d'entreprise, le système de signalisation qui précise les objectifs et sanctionne leur réalisation devrait permettre l'octroi d'une autonomie plus ou moins grande aux entreprises. Soulignons enfin que le système de signalisation du

Pakistan a été bien accueilli par les dirigeants d'entreprises publiques.

Nous pouvons dire en conclusion que l'esprit du système de signalisation du Pakistan est d'informer les dirigeants d'entreprises publiques de ce que l'Etat attend d'eux et de les inciter à répondre à cette attente. Son succès ne dépend pas uniquement des réformes au sein des entreprises publiques. Sa mise en place devrait s'accompagner des réformes de politique générale et macro-économique. S'il nous a été possible de faire quelques remarques sur ce système à partir de quatre exercices d'exécution, nous pouvons toutefois dire que son appréciation définitive ne pourra avoir lieu qu'après qu'il soit complètement mis en place. Son exécution nous a révélé que les critères d'évaluation de la performance pouvaient varier dans le temps et dans l'espace. Un système similaire a également été mis en place en Corée du Sud.

SECTION 2 - LE SYSTEME SUD-COREEN D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A CAPITAUX PUBLICS

Le système Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics est un système d'évaluation ex-post axé sur les objectifs associés à des systèmes d'incitations. Son principal organe d'exécution est le Bureau d'évaluation des entreprises publiques. Ce bureau relève du Ministère de la Planification Economique et fonctionne comme le secrétariat permanent du Conseil d'Evaluation de la Gestion des Entreprises à capitaux publics qui est la plus haute autorité chargée de la délibération et de la résolution des problèmes de gestion¹ des entreprises à capitaux publics. Le Bureau d'Evaluation des Entreprises Publiques exécute à cet effet les principales responsabilités du Conseil², et dirige tous les travaux relatifs à l'évaluation de la performance. Cela étant dit, avant d'apprécier le système Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics

¹ Il ne s'agit pas des problèmes de gestion courante des entreprises à capitaux publics.

² L'article 4 de la loi sur la gestion des entreprises à capitaux publics dispose en son alinéa 2 que les principales responsabilités du Conseil d'Evaluation de la Gestion des Entreprises à Capitaux Publics sont : formuler la politique générale de préparation des objectifs de gestion et des budgets des entreprises à capitaux publics ; coordonner les objectifs de gestion de ces entreprises ; évaluer la performance des dirigeants de ces entreprises ; et s'occuper d'autres problèmes concernant la gestion de ces entreprises.

(P2), il ne serait pas inutile d'en présenter les caractéristiques (P1).

P1 - LES CARACTERISTIQUES DU SYSTEME SUD-COREEN

Les traits essentiels du système coréen d'évaluation de la performance sont constitués de ses principes de base (A), de ses types d'indicateurs d'évaluation de la performance (B) et enfin de son mécanisme de score et son système d'incitation (C).

A- LES PRINCIPES DE BASE DU SYSTEME COREEN D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Conçu pour obtenir des dirigeants une meilleure performance, le système coréen d'évaluation de la performance se fonde sur les grands principes suivants¹ :

* Evaluation de la performance des dirigeants plutôt que celle de l'entreprise. Dans une entreprise à capitaux publics déficitaire. par exemple, une amélioration de l'efficacité de la direction peut avoir pour effet de réduire les pertes. Et seuls les dirigeants sont censés pouvoir réaliser une telle amélioration.

* Evaluation de la performance des dirigeants à court terme et à long terme;

* Evaluation limitée exclusivement aux variables relevant du contrôle des dirigeants. Par exemple, lorsque les prix ne sont pas fixés par les entreprises à capitaux publics, l'impact de leurs variations doit être exclu de l'évaluation de la performance.

¹ Korea Development Institute, Development Direction of Autonomous Management Performance Evaluation System of GIES : Collection of Documents, Seoul, august 1984.

* Evaluation normalement plus fondée sur la rentabilité publique¹ que sur la rentabilité privée.

Ces principes, à l'exception du quatrième portant sur la rentabilité publique, semblent avoir été respectés durant les premiers exercices d'exécution du système coréen d'évaluation de la performance. Une des faiblesses de ce système qui a souvent été relevée aussi bien par les dirigeants des entreprises que par les membres du bureau d'évaluation des entreprises publiques est le caractère approximatif de la rentabilité publique. Pour corriger cette lacune de la rentabilité publique, les programmes de recherche sur ce concept ont d'ailleurs été initiés en Corée du Sud. A cause justement de cette lacune, la rentabilité privée ou la productivité a été utilisée dans certains cas à la place de la rentabilité publique pour évaluer la performance des entreprises. La rentabilité publique, la rentabilité privée et la productivité appartiennent néanmoins toutes à l'un des deux types d'indicateurs de performance retenus en Corée du Sud.

B- LES TYPES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE DU SYSTEME COREEN

Les indicateurs de performance du système coréen mesurent les résultats d'une exercice donné par rapport aux tendances des années précédentes et déterminent aussi le degré de réalisation des objectifs prédéterminés. Le système coréen retient deux types d'indicateurs de performance : des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs.

Le tableau 5 montre que ces indicateurs et leur pondération peuvent varier d'une entreprise à une autre en fonction de leurs activités.

¹ La définition de la rentabilité publique du système coréen d'évaluation de la performance est restrictive par rapport à celle du système de signalisation du Pakistan en ce sens qu'elle ne prend pas en compte les objectifs non commerciaux à travers un compte d'ajustement social.

**Tableau 5 : Indicateurs clefs de l'évaluation de la performance en 1984
dans deux sous-secteurs d'activité en Corée du Sud**

INDICATEURS	SOUS-SECTEURS	
	INDUSTRIE (Poids en %)	BANQUE (Poids en %)
(A) QUANTITATIFS		
1. Rentabilité publique.....	20	-
2. Total des dépôts/ Nombre d'employés.....	-	10
3. Coûts intermédiaires/ Ventes.....	10	-
4. Ratio des créances douteuses.....	-	10
5. Coût de la main d'oeuvre/Chiffre d'affaires.....	10	10
6. Fonds propres/Dépôts.....	-	10
7. Nombre d'accidents de travail/Millions de tonnes de charbon produits.....	6	-
8. Energie totale produite/Charbon produit.....	6	-
9. Profits d'exploitation/Capitaux d'exploitation.....	-	10
10. Total du charbon extrait/Total des réserves.....	6	-
11. Nombre d'entreprises consolidées.....	-	6
12. Frais généraux/Chiffre d'affaires.....	6	-
13. Montant total des prêts accordés.....	-	10
14. Stocks/Ventes.....	6	-
16. Dépenses de Recherche & Développement/Coûts administratifs.....	-	6
16. Dépenses de Recherche & Développement/Ventes.....	2	-
17. Capital+Engagements fixes/Immobilisations.....	3	-
SOUS-TOTAL.....	70	70
(B) QUALITATIFS		
1. Planification à long terme.....	10	3
2. Recherche et Développement.....	10	6
3. Contrôle interne et services d'information.....	10	16
4. Qualité du service.....	-	6
SOUS-TOTAL.....	30	30
TOTAL GENERAL.....	100	100

SOURCE : Ce tableau est extrait de : Young C. PARK, Loc.cit., p.26.

Dans la plupart des cas, l'indicateur quantitatif clef de performance est soit la rentabilité publique, soit la rentabilité privée, soit la productivité, avec une pondération souvent comprise entre 10 et 25 %. Pour l'évaluation de l'exercice de 1985 par exemple, la rentabilité publique a été utilisée comme indicateur clef dans six entreprises avec une pondération moyenne de 20 %, la rentabilité privée dans douze entreprises avec une pondération moyenne de 10 %, et la productivité de travail a été utilisée dans six entreprises.

L'évaluation qualitative est quant à elle fondée sur la performance des entreprises à capitaux publics dans trois grands domaines : la stratégie de l'entreprise à moyen et à long terme, ses activités de recherche et développement, et l'amélioration des systèmes de contrôle interne et d'information ou la qualité des services offerts à la clientèle. L'absence de stratégie générale à long terme peut, par exemple, avoir une incidence négative sur le score de l'entreprise, surtout pour les entreprises de services publics, de même que la mauvaise qualité des procédures comptables et de contrôle de gestion. En somme, c'est cette évaluation qualitative qui prend en compte les effets dynamiques dans le système coréen d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics qui comporte entre autres un mécanisme de score et les incitations liées aux résultats.

C- LE MECANISME DE SCORE ET LES INCITATIONS DU SYSTEME COREEN

Les récompenses et les sanctions prévues dans le système coréen sont fonction des scores obtenus par les entreprises.

1- Le mécanisme de score du système coréen

Le score de la réalisation des objectifs de gestion exprimés notamment en terme d'indicateurs de performance quantitatifs est obtenu comme suit ¹ :

¹ Young C. PARK. A system for Evaluating the performance of Government-Invested Enterprises in the Republic of Korea. World Bank Discussion Papers, Washington D.C : World Bank, november 1986, p.43.

Degré de réalisation	Score
100 % en plus	100
95 % - 99 %	90
90 % - 94 %	85
85 % - 89 %	80
84 % et moins	75

Les indicateurs qualitatifs relatifs à la stratégie de l'entreprise à moyen et à long terme, aux activités de recherche et développement de l'entreprise, et à l'amélioration des systèmes d'information de l'entreprise sont évalués en trois catégories¹ :

Catégories	Score
. Supérieur	97,5
. Moyen	87,5
. Inférieur	77,5

Le score total de la performance de l'entreprise est obtenu en additionnant tous les scores indicateurs multipliés par leur poids respectif. Il s'agit donc d'un score pondéré qui peut être classifié comme suit² :

¹ Young C. PARK. Op. cit., p.43.

² Ibid., p.43-44.

Catégories	Score pondéré
. Remarquable	95 - 100
. Excellent	90 - 94
. Bon	85 - 89
. Satisfaisant	80 - 84
. Médiocre	75 - 79.

A chacune de ces cinq catégories de score pondéré correspond une prime d'un montant bien déterminé. Nous ne pouvons connaître les montants des différentes primes qu'en nous intéressant aux incitations du système coréen.

2- Les incitations du système coréen

Le système coréen comprend des incitations pécuniaires et des incitations non pécuniaires.

Les récompenses pécuniaires sont distribuées à tout le personnel sous forme de primes sur la base du score pondéré de leur entreprise. Le tableau 6 nous montre comment les primes sont distribuées dans le système coréen d'évaluation de la performance.

TABLEAU 6 : BAREME DES PRIMES DU SYSTEME COREEN¹

SCORE PONDERE	NOTE	PRIME
95-100	A	300% du salaire mensuel de base
90-94	B	250-290 %
85-89	C	200-240 %
80-84	D	150-190 %
75-79	E	100-140 %

¹ Ce tableau a été conçu à partir des données tirées de : Mary M. SHIRLEY. Improving public enterprise performance : Lessons from South Korea. WPS 312, Washington D.C : World Bank, October 1989, p.19.

La prime augmente donc de 10 % chaque fois que le score pondéré d'une entreprise augmente d'un point. Par exemple, un score pondéré de 90 donne droit à 250 % du salaire mensuel de base tandis qu'un score pondéré de 91 donne droit à 260 % du salaire mensuel de base.

Si le fait de distribuer les primes à tous les employés est un facteur de réussite du système coréen, il n'en demeure pas moins que la logique qui sous-tend cette distribution des primes est critiquable à plus d'un titre. D'abord, il n'est pas judicieux de récompenser les entreprises ayant obtenu une mention médiocre (ce sont les entreprises dont les scores pondérés varient de 75 à 79, et dont la note est E). De plus, en distribuant sans discrimination les primes à tous les employés, il peut paraître injuste de récompenser de la même façon les employés n'ayant généralement pas le même rendement individuel. C'est pourquoi la plupart des entreprises ont mis sur pied les unités d'évaluation de la performance aussi bien de leurs départements et divisions que de leurs employés.

Tout comme les primes, la grande diffusion des résultats des évaluations dans les médias est également une incitation du système coréen. Cette reconnaissance publique des résultats est selon les hauts cadres des entreprises publiques coréennes plus importante que la distribution des primes. Plus qu'au Pakistan, cette incitation non pécuniaire est une puissante force de motivation en corée du Sud. Cette préférence des coréens à la diffusion du classement des entreprises en fonction de leur score pondéré s'explique par leur habitude à des examens d'entrée où la compétition est âpre. Nous pouvons donc dire à ce niveau que les incitations ne sont pas perçues de la même façon dans tous les pays.

Pour nous avoir permis de saisir ce qu'est le système coréen d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics, l'examen des caractéristiques de ce système nous semble être une étape importante avant son appréciation.

P2- APPRECIATION DU SYSTEME COREEN

Avant de dégager les succès et les problèmes du système coréen (B), intéressons-nous d'abord à son exécution (A) qui nous permettra de tester notre hypothèse de travail H₂ relative à la variabilité dans le temps et dans l'espace de la pondération des indicateurs de performance.

A- EXECUTION DU SYSTEME COREEN

Au cours de son premier exercice d'exécution en 1983, vingt quatre entreprises ont adhéré au système coréen. Les résultats ont été les suivants : une entreprise a reçu la note A, dix sept la note B, cinq la note C, une la note D et aucune n'a reçu la note E. Le système coréen a été appliqué sur l'ensemble des vingt cinq entreprises à capitaux publics de la Corée du Sud en 1984. Les résultats se présentaient ainsi : aucune entreprise n'a obtenu la note A, dix huit ont obtenu la note B, cinq la note C, deux la note D et aucune n'a obtenu la note E.

Après ces deux premiers exercices d'exécution, le système coréen d'évaluation de la performance s'est imposé dans toutes les entreprises à capitaux publics. La lecture du tableau 7 qui fournit les scores pondérés et les classements des entreprises au cours des deux premiers exercices d'application du système nous révèle quatre cas particulièrement intéressants. D'abord, le cas de la Korea Labor Welfare Corporation qui quitte de la dernière à la troisième position. Ensuite, le cas de la Korea General Chemical Industry Corporation qui va de la vingt-unième à la seconde position. La performance de cette entreprise s'explique par une augmentation de ses ventes¹. Ces deux cas illustrent bien le fait que les dirigeants des entreprises ont modifié leur comportement en réponse aux signaux du système coréen.

¹ Young C. PARK. Op. cit., p.24

**Tableau 7 : Scores Pondérés et classements des entreprises coréennes
à capitaux publics en 1983 et en 1984**

NOMS DES ENTREPRISES	1983		1984	
	Score pondéré	Rang	Score pondéré	Rang
1. Korea Development Bank.....	92,49	(10)	91,59	(08)
2. Small & Medium Industry Bank.....	91,45	(15)	91,59	(07)
3. Citizens National Bank.....	94,45	(02)	92,22	(18)
4. Korea Housing Bank.....	92,43	(11)	92,31	(05)
5. Korea Stock Exchange.....	89,56	(19)	92,15	(06)
6. Korea Security Printing & Minting Co.	91,92	(12)	90,28	(17)
7. Korea Electric Power Corp.....	96,40	(01)	90,92	(13)
8. Daihan Coal Corp.....	94,07	(04)	91,15	(11)
9. Korea Minting Promotion Corp.....	91,71	(14)	90,47	(15)
10. Korea Petroleum Development Corp.	91,74	(13)	92,48	(04)
11. Korea Gen. Chem. Industry Corp.....	88,97	(21)	93,55	(02)
12. Korea Trade Promotion Corp.....	89,28	(20)	89,60	(20)
13. Korea Highway Corp.....	94,12	(03)	91,24	(09)
14. Korea National Housing Corp.....	93,80	(05)	83,55	(24)
15. Industrial Sites & Water Res. Dev. Co.	90,12	(18)	90,74	(14)
16. Korea Land Development Corp.....	92,52	(08)	94,35	(01)
17. Agricultural Promotion Corp.....	93,38	(07)	90,94	(12)
18. Agricultural & Fisheries Develop. Co.	90,49	(17)	88,78	(22)
19. Korea Telecommunications Authority	93,43	(06)	91,20	(10)
20. Korea National Tourism Corp.....	88,85	(22)	89,13	(21)
21. Korea Broadcasting System.....	92,50	(09)	90,44	(16)
22. National Texbook Co., Ltd.....	91,04	(16)	89,67	(19)
23. Korea Overseas Development Corp....	85,91	(23)	85,37	(23)
24. Korea Labor Welfare Corp.....	84,01	(24)	92,72	(03)
25. Korea Gas Corp.....	-	(--)	82,13	(25)
MOYENNE.....	91,45		90,26	

SOURCE : Ce tableau est extrait de : Young C. PARK. Loc.cit, p.23.

Puis vient le cas de la Korea Electric Power Corporation qui chute du premier au treizième rang. Malgré la réalisation de bénéfices par cette entreprise, cette chute traduit une contre-performance qui tient à l'absence d'une stratégie appropriée à long terme de l'entreprise et au manque d'un calendrier convaincant de remboursement des dettes¹. Ce cas met ainsi en relief l'importance accordée aux indicateurs qualitatifs dans le système coréen d'évaluation de la performance.

On note enfin le cas de la Korea National Housing Corporation qui chute de la cinquième à la vingt-quatrième position. Cette chute est du moins due partiellement à la récession générale du marché des biens immobiliers en 1984 en Corée du Sud².

Le tableau 8 relatif aux poids en pourcentage des critères quantitatifs et qualitatifs de performance des entreprises coréennes à capitaux publics sur quatre exercices consécutifs nous montre une variabilité dans le temps et dans l'espace de la pondération des critères de performance. Nous allons démontrer statistiquement cette variabilité en utilisant le test d'égalité des moyennes. Nous ferons alors une analyse de la variance, classification simple, plan à un seul facteur. Par conséquent, nous calculerons la statistique de Fisher (F).

¹ Young C. PARK. Op. cit., p.25.

² Ibid.

Tableau 8 : Poids en pourcentage des critères quantitatifs et qualitatifs des entreprises
Coréenne à capitaux publics pendant quatre exercices consécutifs

NOMS DES ENTREPRISES (j)	ANNEES (i)							
	1984		1985		1986		1987	
	QUANT. (X)	QUAL. (Y)	QUANT. (X)	QUAL. (Y)	QUANT. (X)	QUAL. (Y)	QUANT. (X)	QUAL. (Y)
1. Korea Development Bank.....	70	30	56	44	60	40	60	40
2. Small & Medium Industry Bank.....	70	30	60	40	60	40	60	40
3. Citizens National Bank.....	70	30	60	40	60	40	60	40
4. Korea Housing Bank.....	70	30	58	42	60	40	60	40
5. Korea Securities Exchange.....	60	40	40	60	40	60	-	-
6. Government Mint.....	70	30	60	40	60	40	60	40
7. Korea Electric Power Corp.....	70	30	60	40	65	35	60	40
8. Korea Coal Mining Corp.....	70	30	60	40	60	40	60	40
9. Korea Minting Promotion Corp.....	60	40	60	40	60	40	60	40
10. Petroleum Development Corp.....	40	60	40	60	45	55	50	50
11. Korea Gen. Chem. Industry Corp.....	60	40	42	58	45	55	50	50
12. Korea Trade Promotion Corp.....	40	60	40	60	55	45	55	45
13. Korea Highway Corp.....	70	30	60	40	60	40	60	40
14. Korea Housing Corp.....	70	30	60	40	60	40	60	40
15. Industrial Sites & Water Res. Development Corporation.....	70	30	60	40	60	40	60	40
16. Korea Land Development Corp.....	70	30	60	40	60	40	60	40
17. Agriculture Promotion Corp.....	70	30	58	42	60	40	60	40
18. Agriculture & Fishery Marketing Corp.....	60	40	60	40	60	40	60	40
19. Korea Telecommunication Authority.....	60	40	60	40	57	43	60	40
20. Korea Tourism Corp.....	40	60	50	50	55	45	55	45
21. Korea Braodcasting System.....	60	40	55	45	44,5	55,5	-	-
22. National Texbook Company.....	70	30	60	40	60	40	60	40
23. Korea Overseas Development Corp.....	60	40	60	40	50	50	50	50
24. Korea Labor Welfare Corp.....	60	40	60	40	55	45	55	45
25. Korea Gas Corp.....	40	60	40	60	40	60	50	50
26. Korea Monopoly corp.....	-	-	-	-	-	-	55	45

SOURCE : Ce tableau est tiré de : Mary M. SHIRLEY. *Improving Public Enterprise Performance : Lessons from South Korea.*
WPS 312, Washington D.C., World Bank, octobre 89, p.16.

Démontrons d'abord la variabilité de la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de performance dans le temps. Pour ce faire, le tableau 9 nous fournit d'une part les moyennes des poids affectés aux critères quantitatifs : \bar{X}_i , leurs variances : $V_i(X)$, la variance de ces moyennes : $V(\bar{X}_i)$ et la moyenne de ces variances : $\overline{V_i(X)}$. D'autre part, ce tableau nous fournit les moyennes des poids affectés aux critères qualitatifs : \bar{Y}_i , leurs variances : $V_i(Y)$, la variance de ces moyennes : $V(\bar{Y}_i)$ et la moyenne de ces variances : $\overline{V_i(Y)}$. Notons que i est l'indice du temps. Autrement dit, \bar{X}_i par exemple signifie la moyenne des poids affectés aux critères quantitatifs pendant l'année i . S'il n'y avait pas variabilité de la pondération des critères de performance dans le temps, les moyennes annuelles des poids affectés aux critères quantitatifs (les \bar{X}_i) seraient identiques, tout comme les moyennes annuelles des poids affectés aux critères qualitatifs (les \bar{Y}_i) seraient égales.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 9 : RESULTATS STATISTIQUES OBTENUS A PARTIR DU TABLEAU 8

Indicateurs Statistiques	Années(i)				
	1984	1985	1986	1987	
\bar{X}_i	62	55,16	55,66	57,5	$V(\bar{X}_i) = 7,272$
$V_i(X)$	112	59,49	49,13	14,58	$\overline{V_i(X)} = 58,8$
\bar{Y}_i	38	44,84	44,34	42,5	$V(\bar{Y}_i) = 7,272$
$V_i(Y)$	112	59,49	49,13	14,58	$\overline{V_i(Y)} = 58,8$

Or, il apparaît dans le tableau 9 que ni les \bar{X}_i , ni les \bar{Y}_i ne sont égales entre elles. Le test d'égalité des moyennes nous permet de prouver statistiquement cette variabilité de la pondération des critères de performance dans le temps. A cet effet, nous allons calculer F_x le Fisher des poids affectés aux critères quantitatifs, et F_y le Fisher des poids affectés aux critères qualitatifs.

$$F_x = \frac{V(\bar{X}_i)/(n-1)}{V_i(X)/(N-n)} ; F_y = \frac{V(\bar{Y}_i)/(n-1)}{V_i(Y)/(N-n)}$$

N est le nombre d'observations, n est le nombre d'années sur lequel nous travaillons. Définissons aussi k qui est le nombre d'échantillons. Aussi bien dans le cas des poids affectés aux critères quantitatifs que dans celui des poids affectés aux critères qualitatifs, $n = 4$; $k = 25$ et $N = nk - 1 = (4 \times 25) - 1 = 100 - 1 = 99$.

Puisque $V(\bar{X}_i) = V(\bar{Y}_i)$ et que $\overline{V_i(X)} = \overline{V_i(Y)}$, alors $F_x = F_y$. Nous aurons une conclusion unique sur le comportement de la pondération des critères quantitatifs et sur celui de la pondération des critères qualitatifs. L'égalité de F_x et de F_y tient surtout au fait que les $V_i(X)$ sont égales aux $V_i(Y)$. Cette dernière égalité quant à elle découle du fait que pour chaque entreprise, on a : $X = 100 - Y$. Nous rappelons ici que X est le poids affecté aux critères quantitatifs tandis que Y est le poids affecté aux critères qualitatifs.

$$F_x = F_y = \frac{7,272 / (4-1)}{58,8 / (99-4)} = \frac{7,272/3}{58,8/95} = \frac{2,424}{0,619} \approx 3,92$$

En conclusion, nous devons comparer ce résultat à $F_{(3;95)}$ au seuil critique de 5 % qui se trouve sur la table de Fisher. La lecture de cette table nous indique qu'au seuil critique de 5 %, $F_{(3;95)} = 2,60$; ce qui est inférieur 3,92.

Nous pouvons donc conclure qu'au seuil critique de 5 %, les moyennes annuelles des poids affectés aux critères quantitatifs sont significativement différentes. De même, toujours au seuil critique de 5 %, les moyennes annuelles des poids affectés aux critères qualitatifs sont également significativement différentes. Par conséquent, la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs varie dans le temps.

Pour démontrer la variabilité de la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de performance dans l'espace, il nous suffit, sur la base de la démonstration précédente, de démontrer uniquement cette variabilité sur un type de critères et de généraliser ensuite. Aussi, allons-nous démontrer la variabilité de la pondération des critères quantitatifs dans l'espace. Autrement dit, il s'agit de démontrer à partir du test d'égalité des moyennes que les moyennes des poids affectés aux critères quantitatifs ne sont pas identiques pour toutes les entreprises coréennes à capitaux publics. Pour ce faire, le tableau 10 nous donne les moyennes par entreprise des poids affectés aux critères quantitatifs : \bar{X}_j , les variances par entreprise des poids affectés aux critères quantitatifs : $V_j(X)$, la variance de ces moyennes : $V(\bar{X}_j)$ et la moyenne de ces variances : $\overline{V_j(X)}$. Notons que j est l'indice de l'espace. Autrement dit, \bar{X}_j par exemple désigne la moyenne des poids affectés aux critères quantitatifs de l'entreprise j . Ces différentes données peuvent nous permettre de calculer la statistique de Fisher F .

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Tableau 10: RESULTATS STATISTIQUES OBTENUS A PARTIR DU TABLEAU 8

ENTREPRISES (j)	INDICATEURS STATISTIQUES	
	\bar{X}_j	$V_j(X)$
1. Korea Development Bank.....	61,50	26,75
2. Small & Medium Industry Bank.....	62,50	18,75
3. Citizens National Bank.....	62,50	18,75
4. Korea Housing Bank.....	62,00	22,00
5. Korea Securities Exchange.....	46,67	88,89
6. Government Mint.....	62,50	18,75
7. Korea Electric Power Corp.....	63,75	17,19
8. Korea Coal Mining Corp.....	62,50	18,75
9. Korea Minting Promotion Corp.....	60,00	0,00
10. Petroleum Development Corp.....	43,75	17,19
11. Korea Gen. Chem. Industry Corp.....	49,25	46,69
12. Korea Trade Promotion Corp.....	47,50	56,25
13. Korea Highway Corp.....	62,50	18,75
14. Korea Housing Corp.....	62,50	18,75
15. Industrial Sites & Water Res. Development	62,50	18,75
16. Korea Land Development Corp.....	62,50	18,75
17. Agriculture Promotion Corp.....	62,00	22,00
18. Agriculture & Fishery Marketing Corp.....	60,00	0,00
19. Korea Telecommunication Authority.....	59,25	1,69
20. Korea National Tourism Corp.....	50,00	37,50
21. Korea Broadcasting System.....	53,17	41,72
22. National Textbook Company.....	62,50	18,75
23. Korea Overseas Development Corp.....	55,00	25,00
24. Korea Labor Welfare Corp.....	57,50	6,25
25. Korea Gas Corp.....	42,50	18,75
$V(\bar{X}_j)$	44,669	
$\overline{V_j(X)}$	23,864	

$$F = \frac{V(\bar{X}_j) / (n - 1)}{V_j(X) / (N - n)}$$

N est le nombre d'observations, n le nombre de modalités de l'indice i (ou encore le nombre d'années) et k est le nombre d'échantillons (ou encore le nombre d'entreprises).

$$k = 25 ; n = 4 ; N = (4 \times 25) - 2 = 98.$$

$$F = \frac{44,669 / (25 - 1)}{23,864 / (98 - 25)} = \frac{44,669 / 24}{23,864 / 73} = 5,69$$

La lecture de la table de Fisher nous indique qu'au seuil de risque de 5%, $F_{(24;73)} \in]1,61 ; 1,70[$

D'où $F > F_{(24;73)}$ à 5 %.

Nous pouvons donc conclure qu'au seuil de risque de 5 %, les moyennes par entreprise des poids affectés aux critères quantitatifs sont significativement différentes. De même, toujours au seuil de risque de 5 %, les moyennes par entreprise des poids affectés aux critères qualitatifs de performance sont également significativement différentes. Par conséquent, la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de performance peut varier dans l'espace.

En définitive, la variabilité dans le temps et dans l'espace de la pondération des critères quantitatifs et qualitatifs de performance que nous venons de démontrer à partir du test d'égalité des moyennes nous permet de valider notre hypothèse de travail H_2 relative à la variabilité de la pondération des critères de performance. En marge du test de notre hypothèse de travail H_2 , l'exécution du système coréen d'évaluation de la performance aura aussi contribué à améliorer notre perception de ce système.

B- SUCCES ET LIMITES DU SYSTEME COREEN

Quoique le système coréen d'évaluation de la performance ait rencontré un succès certain, il connaît également quelques problèmes qui doivent être résolus afin d'éviter l'émergence des difficultés potentiellement sérieuses.

1- Succès du système coréen

Le succès du système coréen qui s'exprime surtout par son impact, s'explique par un certain nombre de facteurs.

a- Impact du système coréen

Après ses premiers exercices d'exécution, le système coréen d'évaluation de la performance a exercé un effet positif sur ses principaux acteurs et est apparu comme un maillon essentiel dans la réalisation des objectifs de la loi coréenne de 1984 sur la gestion des entreprises à capitaux publics.

Au niveau des entreprises, les dirigeants ont modifié leur comportement en réponse aux signaux du système et ils prennent désormais pour référence les critères d'évaluation de leur performance. Le conseil d'administration a aussi tendance à se fier aux indicateurs du système pour prendre des décisions. La motivation est grande à obtenir de bonnes notes. La plupart des entreprises ont mis sur pied leurs propres unités d'évaluation de leur performance interne pour appliquer les directives gouvernementales et améliorer leur planification et leur contrôle interne. Ces unités bénéficient généralement des meilleurs membres du personnel de l'entreprise et jouent deux rôles clefs : elles négocient avec le gouvernement la fixation des objectifs annuels et participent à la conception du plan de l'entreprise.

Au niveau du gouvernement, les membres du Bureau d'évaluation des entreprises considèrent que le système a donné des résultats qui dépassent les espérances. Ils sont convaincus que, dans la mesure où le système suscite un

comportement souhaitable sur le plan socio-économique et l'atteinte des objectifs, les signaux fournis par les indicateurs sont nécessairement corrects techniquement. Il s'agit alors d'adapter les indicateurs aux spécificités de chaque entreprise.

Les ministères sectoriels ou techniques sont également des acteurs importants dans le système coréen d'évaluation de la performance. Ils ont évité d'intervenir directement dans les entreprises à capitaux publics. Ils transmettent leurs directives sur les politiques et les orientations sectorielles indirectement, ou en discutent avec les dirigeants d'entreprises au moment de la fixation de leurs objectifs lors de la première étape du processus d'évaluation de leur performance.

Le degré de réceptivité manifesté par tous les principaux acteurs a sensiblement contribué à l'efficacité du système. Il faut toutefois dire que même avant la mise en place d'un système d'évaluation de la performance en Corée, les dirigeants se sentaient déjà beaucoup plus responsables des résultats de leur entreprise que dans la plupart des pays. Le nouveau système semble avoir renforcé ce sentiment de responsabilité.

Par ailleurs, il est couramment admis que l'autonomie des dirigeants s'est accrue avec le système, surtout dans les domaines de l'établissement des budgets, des approvisionnements et de la gestion du personnel. En conséquence, le système a pratiquement supprimé, ou en tout cas, ramené au minimum, la pression ou l'ingérence des ministères sectoriels.

Il nous est impossible ici de dire si le système d'évaluation de la performance a effectivement accru l'efficacité et l'efficacités des entreprises à capitaux publics. En effet, nous n'avons obtenu aucune information dans ce sens. De plus, il n'existe aucune donnée indiquant une amélioration ou une détérioration de l'économie nationale imputable au système. Tout ce qui pourrait se dégager serait une augmentation de 40 % en 1985 de l'excédent d'exploitation nominale de vingt-cinq entreprises à capitaux publics. Toutefois, une partie de cet excédent est manifestement imputable à la hausse générale des prix et à une amélioration des conditions macroéconomiques.

Une enquête menée auprès des chefs d'entreprises en 1985 révèle qu'une contribution plus importante à long terme au redressement de l'économie coréenne pourrait provenir d'une véritable mutation dans la manière dont les chefs d'entreprises perçoivent leur fonction¹. En effet, ils font beaucoup plus attention au coût et recherchent davantage l'efficacité, changements qui devraient se traduire à l'avenir par des gains nets pour l'économie. Les effets positifs réalisés et ceux potentiellement réalisables du système coréen d'évaluation de la performance sont dus à certains facteurs.

b- Les facteurs de réussite du système coréen

Le plus important facteur de réussite du système coréen est sans doute le degré élevé d'engagement politique. Cet engagement est particulièrement important dans un pays comme la Corée du Sud où l'autorité du gouvernement est le principal moteur de la croissance économique. Dès le début, le système a bénéficié non seulement de l'appui des autorités, depuis le Président de la République de Corée lui-même, mais aussi de tous ceux qui ont imaginé et mis en place le système. Nous pensons notamment à Dae Hee SONG de l'Institut du Développement de Corée qui non seulement a été le promoteur intellectuel du système en Corée mais aussi a mené une excellente campagne de persuasion sur l'utilité du système auprès des dirigeants des entreprises à capitaux publics et des ministères techniques. Sans sa persévérance, sa compétence et son objectivité, il n'est pas certain que le système pourrait recevoir une telle approbation des entreprises à capitaux publics et du gouvernement dans une période de temps aussi courte.

La sensibilité des entreprises à capitaux publics aux récompenses et aux sanctions prévues par le système est le second facteur important de réussite du système. Nous avons vu antérieurement que le système coréen comporte les incitations pécuniaires et les incitations non pécuniaires. Ces dernières sont les plus importantes en Corée. La reconnaissance publique a toujours été une puissante force de motivation en Corée. Elle peut exercer une très grande influence sur les

¹ Young C.PARK. Loc. cit., p.27.

changements de comportement. L'intérêt personnel manifesté par le Président de la République et la grande diffusion des résultats des évaluations dans les médias ont probablement intensifié cet effet. Par exemple, après l'exploit de la Korea Labor Welfare Corporation qui est partie de la vingt-quatrième position en 1983 pour la troisième position en 1984, son Président a été promu Ministre chargé de travail en juillet 1985.

A ces deux facteurs importants de réussite du système coréen s'ajoutent d'autres facteurs tels que les exigences en données relativement simples du système; la main-d'oeuvre hautement qualifiée à la disposition des entreprises à capitaux publics ; le professionnalisme, la neutralité et le dévouement des experts privés ; l'inclination naturelle des coréens pour un système de classement; la souplesse dans la fixation des objectifs des dirigeants et enfin un effort de trouver les indicateurs spécifiques aux activités des entreprises. Malgré son succès remarquable, le système coréen n'est cependant pas parfait.

2- Les problèmes du système coréen et les solutions proposées

Pour améliorer le système coréen, il faudrait résoudre un certain nombre de problèmes.

Le plus urgent est la nécessité de concevoir pour chaque entreprise des indicateurs plus spécifiques qui permettraient de mesurer exclusivement la performance des dirigeants indépendamment des changements des conditions économiques générales. L'utilisation d'une série d'objectifs qui s'ajusteraient en fonction de l'évolution de la demande serait une solution possible. Certaines entreprises à capitaux publics se sont également plaintes que leurs objectifs non commerciaux ne soient pas suffisamment pris en compte. C'est en partie en réponse à de telles critiques que le bureau d'évaluation des entreprises publiques a augmenté ses effectifs et a créé un groupe de travail à l'Institut du Développement de Corée, destiné à jouer un rôle consultatif auprès du Bureau d'Evaluation des Entreprises Publiques.

Le second problème est le chevauchement des indicateurs. Les Pouvoirs Publics et les responsables de l'évaluation de la performance en Corée considèrent qu'un indicateur unique comme la rentabilité publique ou privée ne permet pas de mesurer l'efficacité et l'efficacité des dirigeants, et qu'il faut donc retenir plusieurs indicateurs au risque même qu'ils fassent double emploi. Ce problème qui est loin d'être réglé doit faire l'objet d'études plus approfondies.

L'attribution des notes et des primes dans le système coréen se fait sur la base des scores pondérés exprimés en des nombres entiers. Or, il se peut que les entreprises obtiennent souvent des scores pondérés qui ne sont pas des nombres entiers. Dans la pratique, on semble faire abstraction de la partie décimale des scores pondérés dans l'attribution des notes. Il serait donc souhaitable que le système coréen soit plus précis sur les cas des entreprises qui obtiennent des scores pondérés qui ne sont pas des nombres entiers.

Nous pouvons relever également la non fiabilité de la collecte et de l'analyse des données. Pour remédier à ce manque de fiabilité, les systèmes d'information sur la gestion utilisés dans l'évaluation de la performance doivent être davantage normalisés et informatisés afin de renforcer la fiabilité et l'efficacité de la collecte et de l'analyse des données.

L'intense rivalité entre les entreprises à capitaux publics pour un meilleur classement se traduit par un gaspillage de temps et d'énergie sans amélioration réelle de l'efficacité de ces entreprises. On pourrait alors envisager un classement de ces entreprises tous les deux ans au lieu de les classer tous les ans.

Le fonctionnement des conseils d'administration des entreprises à capitaux publics est quant à lui loin d'être satisfaisant. En effet, les conseils d'administration des entreprises à capitaux publics sont des organes sans pouvoirs précis. Le fait qu'ils ne soient pas des organes significatifs et utiles constitue un blocage sérieux pour le système coréen d'évaluation de la performance. Une solution envisageable consiste à investir les conseils d'administration des entreprises à capitaux publics d'une mission bien précise.

développements de ce titre nous ont révélé entre autres, que la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques pouvait être appliquée à tous les secteurs d'activité économique, que sa mise en oeuvre dans un pays doit tenir compte des facteurs culturels, politiques et économiques de ce pays, et enfin qu'il fallait manipuler le concept de rentabilité publique avec beaucoup de précaution. C'est justement ce troisième enseignement qui explique le fait que le système de signalisation de Pakistan n'ait pas eu à recourir à la rentabilité publique après quatre exercices d'exécution.

Les expériences Pakistanaise et sud-Coréenne en matière d'évaluation de la performance des entreprises publiques fournissent plusieurs leçons aux pays qui envisagent mettre en place les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Il résulte de ces expériences que pour qu'un système d'évaluation de la performance réussisse, il faut que :

- Les responsables politiques à un haut niveau, les autorités gouvernementales, les universitaires et les instituts de recherche apportent un appui massif et constant au système;
- dans sa phase initiale, le système soit simple dans sa conception, et fonctionne avec les indicateurs simples et les besoins limités en données ;
- l'une des priorités du système soit accordée à la formation des hommes tant du gouvernement que des entreprises publiques, responsables du fonctionnement du système ;
- les systèmes appropriés d'incitation fondés sur les résultats soient mis au point.

Cette première partie de notre travail a surtout été l'occasion pour nous de nous faire une idée sur les principaux éléments dont nous aurons besoin pour entreprendre une essai d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun.

DEUXIEME PARTIE

ESSAI D'ADAPTATION DES SYSTEMES D'EVALUATION
DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES
AU CAMEROUN

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

La République du Cameroun est un pays charnière entre l'Afrique Occidentale et l'Afrique Centrale. Elle occupe un territoire s'étendant de l'océan atlantique (fond du golfe de Guinée) à la zone sahélienne où elle pousse une pointe jusqu'au lac Tchad. Elle partage la même frontière à l'Ouest avec le Nigéria, à l'Est avec le Tchad et la République Centrafricaine, au Sud avec le Gabon, la Guinée Equatoriale et le Congo. Avec une superficie de 475 442 km², le Cameroun couvre 1,6 % de la surface totale du continent¹.

La vie politique du Cameroun dont la capitale est Yaoundé, est actuellement animée par plusieurs partis politiques. La population du Cameroun a été estimée en mi-1989 à 11 600 000 habitants². En 1989, l'espérance de vie au Cameroun était de 57 ans³.

Le franc CFA est la monnaie du Cameroun. Avec un Produit National Brut par habitant de 1 000 dollars en 1989, le Cameroun fait partie de la classe inférieure des pays à revenu intermédiaire⁴.

Depuis l'exercice 1986/1987, le Cameroun connaît une crise économique caractérisée par la rupture des grands équilibres macroéconomiques tels que l'équilibre budgétaire, l'équilibre de la balance commerciale, l'équilibre de la balance des paiements. Pour faire face à cette situation de crise économique, d'importantes mesures d'austérité économique ont été prises par les autorités

¹ Une présentation complète du cadre géographique du Cameroun est contenue dans : Jean Marie GANKOU. Secteur extérieur et investissements industriels dans les pays en développement : Cas du Cameroun. Thèse (Doctorat d'Etat en Sciences Economiques). Pau et pays de l'Adour, 1982, p.20-24.

² Banque Mondiale. Rapport sur le développement dans le monde 1991. New-York : Oxford University Press, juin 1991, p.204.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

camerounaises avec l'appui des bailleurs de fonds étrangers. Il s'agit notamment du plan de stabilisation des finances publiques et de relance économique, et du programme d'ajustement structurel. Ces mesures prévoient entre autres un programme de rationalisation de la gestion du secteur public et parapublic afin d'alléger les pressions que leurs difficultés exercent sur le budget de l'Etat et en améliorer les performances.

C'est dire que nous envisageons de réaliser un essai d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques dans un pays en pleine réforme de son secteur public et parapublic. Cet essai d'adaptation consiste essentiellement à appliquer au Cameroun un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques (Titre second). Mais, une telle application n'est possible que si les dispositions nécessaires à cet effet sont préalablement mises en place (Titre premier).

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

TITRE PREMIER

**PREALABLES A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES
ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN**

Le Cameroun traverse aujourd'hui une situation économique difficile marquée par la rupture des grands équilibres macroéconomiques. Un plan d'ajustement structurel a été mis en place pour remédier à cette situation. Et pour veiller à l'application de ce plan, il a été créé auprès de la Présidence de la République, un Ministère chargé du Plan de Stabilisation¹. C'est ce ministère qui, entre autres attributions, assure la tutelle de la Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic. Créée par décret n° 86/656 du 03 juin 1986, la Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic est chargée de préparer et de mettre en oeuvre un programme de réforme du secteur public et parapublic dans le but d'atteindre les objectifs essentiels suivants :

- réduire le fardeau du secteur public et parapublic sur l'économie et les finances publiques ;
- améliorer les performances des entreprises devant rester dans le portefeuille de l'Etat;
- rationaliser la politique de prise de participation de l'Etat.

La Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic comprend entre autres, une Commission Technique qui est son organe technique et une Sous-commission chargée spécialement de la privatisation au sein de la Commission Technique.

Dans ces conditions, l'application d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun devrait logiquement entraîner la création au sein de la Commission Technique de la Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic, d'un organe chargé de l'exécution du système d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Cet organe devra alors faire face à certains problèmes inhérents à l'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun (chapitre

¹ Actuellement, le Ministère chargé du Plan de Stabilisation est rattaché au Premier Ministère.

premier). C'est également à cet organe que devra incomber la tâche de mettre sur pied à l'intention des dirigeants des entreprises publiques, des incitations appropriées fondées sur les résultats (chapitre second).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE PREMIER

QUELQUES PROBLEMES INHERENTS A L'ADAPTATION

DES SYSTEMES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Les systèmes pakistanais et Sud-coréen d'évaluation de la performance des entreprises publiques que nous avons vus au titre second de la première partie de notre travail représentent un progrès assez important dans la responsabilisation des dirigeants des entreprises publiques. Rare sont les pays en développement dans lesquels les efforts sont entrepris dans ce sens. Dans la plupart des pays en développement en effet, les meilleurs dirigeants ne sont pas souvent récompensés, tout comme les mauvais restent impunis.

Les systèmes pakistanais et Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises publiques peuvent servir de modèles à d'autres pays en développement tels que le Cameroun. Ainsi, parmi les enseignements qu'un pays comme le Cameroun peut tirer de ces systèmes, on peut relever leurs coûts et gains potentiels (Section 1) et la manière de les adapter dans le contexte Camerounais (Section 2).

SECTION 1 - COÛTS ET GAINS POTENTIELS D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN

La mise en place au Cameroun d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques peut générer à la fois les coûts (P1) et les gains (P2).

P1 - Coûts potentiels

Les expériences pakistanaise et sud-Coréenne nous montrent que la mise en oeuvre d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques ne peut se réaliser sans frais. Naturellement, les coûts de la mise en oeuvre d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques ne sont pas identiques dans tous les pays. Mais, avant d'effectuer une estimation possible de ces coûts au Cameroun (B), il convient de connaître leur nature (A).

A- Nature des coûts d'un système d'évaluation de la performance
des entreprises publiques

En ce qui concerne le système de signalisation du Pakistan, son coût initial a été évalué entre 350 000 et 400 000 dollars¹. Cette somme incluait notamment les frais d'équipement tels que l'achat d'un ordinateur, l'achat de mobiliers et bureau, etc... A cette somme, il faut ajouter le salaire du personnel de la Cellule d'Experts Conseils (organe chargé de l'exécution du système pakistanais) et les divers autres frais de fonctionnement. Le coût de fonctionnement du système Pakistanais est approximativement évalué à 70 000 dollars par an².

Il résulte de ce qui précède qu'on peut distinguer deux types de coûts d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques, à savoir les coûts d'installation et les coûts de fonctionnement. Il apparaît donc clairement que les coûts d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques sont essentiellement financiers. Dès lors, la question que nous pouvons nous poser est celle de savoir à concurrence de quel montant ces coûts peuvent-ils s'élever au Cameroun.

B - Essai d'estimation des coûts d'un système d'évaluation de la
performance des entreprises publiques au Cameroun

Notre essai d'estimation consiste à voir si les coûts d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques peuvent être inférieurs ou supérieurs à ceux du système pakistanais.

Le coût financier d'installation et de fonctionnement d'un système d'évaluation de la performance au Cameroun peut être moins élevé que celui du

¹ Mary M. SHIRLEY. Evaluating the Performance of Public Enterprises in Pakistan. WPS 160, Washington D.C. : World Bank, march 1989, p.59.

² Ibid.

système pakistanais pour trois raisons essentielles. Primo, le fait que le Pakistan soit le premier pays à mettre en oeuvre un système d'évaluation de la performance peut permettre au Cameroun d'éviter certaines difficultés auxquelles fut confronté le Pakistan et par conséquent de minimiser ses dépenses.

Secundo, le système Pakistanais utilise un puissant et coûteux ordinateur central qui dispose aussi bien d'une mémoire considérable que des terminaux. La manipulation d'une telle structure informatique nécessite la dextérité des informaticiens qualifiés. Or, il a par ailleurs été admis qu'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques pouvait fonctionner à partir d'une structure informatique plus légère dont l'utilisation peut réduire les frais d'équipement d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Tertio, le nombre d'entreprises publiques susceptibles d'être soumises au système de signalisation du Pakistan est de soixante-dix au maximum. Il s'agit des entreprises publiques dépendant du Ministère pakistanais de la Production. Si nous partons du principe qu'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques doit uniquement être appliqué aux entreprises publiques camerounaises à réhabiliter, alors le nombre potentiel d'entreprises de ce système peut être estimé actuellement à trente-sept¹. Le nombre d'entreprises publiques pakistanaises pouvant faire partie du système de signalisation étant de loin supérieur aux entreprises publiques camerounaises à réhabiliter, par conséquent le personnel de l'organe qui serait chargé de l'exécution d'un système d'évaluation de la performance au Cameroun devra logiquement être moins important que le personnel de la Cellule d'Experts-Conseils du Pakistan. Il s'ensuit que le coût de fonctionnement d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques pourrait être moins élevé que celui du système de signalisation du Pakistan.

Il existe cependant quelques facteurs qui peuvent rendre le coût financier d'installation et de fonctionnement d'un système camerounais d'évaluation

¹ Ce chiffre nous vient de : Note sur l'état d'avancement des travaux de la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic du Cameroun. Ministère chargé du plan de stabilisation, Yaoundé, août 1990, p. 9.

de la performance plus important que celui du système pakistanais. D'abord, le système pakistanais concerne uniquement les entreprises publiques industrielles qui, somme toute, possèdent plusieurs dénominateurs communs. Or, le système camerounais d'évaluation de la performance pourrait s'appliquer aux entreprises publiques des secteurs d'activité économique aussi divers que le secteur bancaire et financier, celui des transports, celui de l'agriculture. Cette extension à divers secteurs d'activité économique devrait exiger par rapport à la Cellule d'Experts-Conseils du Pakistan, plus de temps et un personnel supplémentaire au sein de l'organe qui serait chargé de l'exécution d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Ensuite, les données sur les entreprises publiques au Pakistan étaient déjà fiables avant même le démarrage du système de signalisation. Chaque entreprise disposait ainsi d'un système d'information de gestion digne de confiance. Par ailleurs, l'effort de mise en place d'un système uniforme d'information de gestion des entreprises publiques pakistanaises a commencé au cours de l'exercice 1975/1976 ; donc huit ans avant le démarrage du système de signalisation. Au Cameroun, le problème d'informations fiables sur les entreprises publiques n'est pas encore complètement résolu. Ce problème constitue d'ailleurs l'une des entraves au bon fonctionnement des comités de suivi des contrats de performance signés entre l'Etat et certaines entreprises publiques à réhabiliter. La mise en place au Cameroun d'un système uniforme d'information de gestion nécessitera bien entendu d'importants moyens financiers et prendra aussi plus de temps qu'au Pakistan dans la mesure où elle pourra avoir lieu au même moment que la mise en oeuvre du système d'évaluation de la performance.

Enfin, les salaires intéressants de la Cellule d'Experts-Conseils du Pakistan attirent les compétences requises pour le bon fonctionnement du système de signalisation. Si les salaires de l'organe camerounais qui serait chargé de l'exécution du système d'évaluation de la performance sont alignés sur ceux de l'administration, alors qu'il faudra prévoir un budget important pour la formation de son personnel. Toutefois, la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques ne provoque pas que les coûts, elle engendre aussi les gains.

P2- Gains potentiels

Les expériences pakistanaise et sud-coréenne en matière d'évaluation de la performance nous ont révélé entre autres que les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques peuvent procurer des gains que nous allons énumérer (A) avant de dégager les mesures susceptibles de faciliter leur réalisation (B).

A - Énumération des gains potentiels

Parmi les gains possibles que peut générer la mise en place d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques, on peut citer :

- l'amélioration de l'efficacité des entreprises publiques ;
- la contribution plus active des entreprises publiques au développement. En effet, on peut soit fixer aux entreprises publiques les objectifs en termes de développement, soit utiliser les ressources dégagées par les entreprises publiques pour le financement des dépenses publiques consacrées à l'éducation, à la santé, à la construction des routes, etc...;
- l'amélioration du comportement des dirigeants des entreprises publiques qui devront se sentir de plus en plus responsables des résultats de leur entreprise ;
- l'amélioration de la disponibilité des données fiables sur le fonctionnement des entreprises publiques. Ces données sont utiles à la définition des politiques économiques.

Mais, ces gains ne peuvent être obtenus que si le système d'évaluation de la performance des entreprises publiques est combiné avec d'autres réformes.

B - Mesures pouvant faciliter la réalisation des gains d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun

Ces mesures doivent viser à lever les principaux obstacles aux performances des entreprises publiques sur les plans réglementaire et législatif. Ces mesures qui doivent s'inscrire dans le cadre de la libéralisation de l'économie camerounaise sont relatives au système de fixation des prix, à la réglementation de l'activité commerciale, à la protection de l'industrie nationale, à la promotion des exportations, aux incitations à l'investissement, à la cession des matières premières locales aux industries nationales, aux procédures administratives se rapportant au commerce extérieur, et à la politique sociale dans les entreprises.

A cet effet, il faudra finaliser certains projets de texte déjà élaborés ou en cours d'élaboration. Il s'agit notamment des projets de texte concernant le statut général portant réglementation et organisation des entreprises publiques, le code des sociétés, le code du travail, les textes sur les marchés publics. Nous pouvons toutefois nous réjouir de l'aboutissement des mesures telles que la loi sur l'orientation de l'activité commerciale, la révision du système d'homologation des prix et de la politique des marges industrielles et commerciales, le nouveau code des investissements, la loi N° 89/011 du 29 décembre 1989 fixant une procédure simplifiée de recouvrement des créances civiles ou commerciales et la loi relative au capital et à la classification des établissements de crédit et au mode de désignation des dirigeants. Mais, un effort reste encore à faire dans le sens d'un vaste assainissement de l'environnement institutionnel et réglementaire.

De toutes les mesures réglementaires et législatives, il existe une qui constitue un puissant facteur d'efficacité dans les entreprises publiques comme dans les entreprises privées. Il s'agit de l'instauration de la concurrence dans tous les secteurs d'activité à l'exception des monopoles tels l'électricité et l'eau. Cette instauration peut se réaliser par une réduction des tarifs douaniers, l'élimination de certains quotas à l'importation (mesure déjà envisagée dans le Programme Général des Echanges pour la période 1989-1991), un encouragement des entreprises publiques à exporter une partie de leurs produits. Pour que la concurrence puisse

véritablement promouvoir l'efficacité des entreprises publiques, il faut octroyer à leurs dirigeants la liberté de répondre aux pressions de la concurrence en réduisant par exemple leur personnel ou encore en fermant les agences non stratégiques, et leur donner également la latitude de fixer leurs prix. Si on peut exposer certaines entreprises publiques à la concurrence dans un pays comme le Cameroun, il est difficile de le faire pour celles de service public ou d'utilité publique ou encore qui, de par la nature de leurs activités, leur poids et leur rôle dans l'économie ou dans un secteur donné, leur contribution sur les finances publiques, sont considérées comme stratégiques.

Ce regard sur les coûts et les gains potentiels d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques ne nous dispense nullement d'apporter quelques éléments de réponse à la question de savoir comment adapter les systèmes pakistanais et sud-coréen d'évaluation de la performance au Cameroun.

SECTION 2 - COMMENT ADAPTER LES SYSTEMES PAKISTANAIS ET SUD-COREEN D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE AU CAMEROUN?

C'est la question fondamentale de notre travail. Une réponse à cette question passe par un examen des conditions de réussite (P1) et des instruments (P2) de l'opération d'adaptation de ces systèmes au Cameroun.

P1 - Conditions de réussite d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques

La réussite d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques dépend de la volonté politique (A) et de divers autres facteurs (B).

A - La volonté politique

Un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques consacre en fait un nouveau type de relations Etat-Entreprises publiques. Son instauration doit donc entrer dans le cadre des actions de mise en ordre du secteur public et parapublic. Par conséquent, il viendra remettre en cause des habitudes et des procédures établies depuis de longue date et ancrées dans les moeurs. Dans cette perspective, sa mise en oeuvre devrait rencontrer des résistances aussi bien au niveau de l'Etat que des entreprises publiques elles-mêmes.

En effet, certains pourraient avoir l'impression de voir leurs pouvoirs et leurs attributions amputés avec l'avènement d'un système d'évaluation de la performance. Or, il ne s'agit nullement de rogner les prérogatives des pouvoirs publics et d'amputer les moyens d'actions des entreprises, mais bien au contraire de permettre aux uns et aux autres d'accomplir efficacement leur mission et de les responsabiliser.

Les résistances que pourrait rencontrer la mise en oeuvre au Cameroun d'un système d'évaluation de la performance tiennent également au fait que la confusion des pouvoirs et des responsabilités et la définition insuffisante des objectifs semblent satisfaire les dirigeants de certaines entreprises publiques, car elles n'imposent à personne d'être le principal responsable des résultats, surtout lorsqu'ils sont mauvais. Ces résistances pourraient aussi provenir de la politisation des nominations des dirigeants des entreprises publiques au Cameroun.

Pour briser toutes les résistances à la mise en oeuvre au Cameroun d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques, les autorités politiques au niveau le plus élevé devront confirmer leur soutien au système en rendant exécutoires toutes les décisions y afférentes. Bien que la volonté politique semble déterminante dans la réussite d'un système d'évaluation de la performance au Cameroun, elle ne constitue cependant pas sa seule condition de réussite.

B - Les autres conditions de réussite

Il s'agit de la compétence des acteurs du système, de l'amélioration ou de la mise en place des systèmes d'information de gestion dans les entreprises, et des actions de sensibilisation des différents intervenants dans le système.

Le succès d'un système d'évaluation de la performance au Cameroun comme partout ailleurs est largement tributaire du choix des hommes appelés à le concevoir et à le mettre en oeuvre. En effet, la négociation des objectifs de performance et l'évaluation de la performance des entreprises exigent des hommes suffisamment compétents aussi bien au sein des entreprises qu'au sein de l'organe chargé de l'exécution du système. C'est justement à cet effet que les organes chargés de l'exécution des systèmes pakistanais et sud-coréen à savoir la cellule d'experts conseils au Pakistan et le Bureau d'Evaluation des Entreprises Publiques en Corée du Sud, bénéficient de l'appui des universitaires et des instituts de recherche. Il ne saurait donc en être autrement au Cameroun.

L'évaluation de la performance des entreprises doit se référer sur les données fiables et constamment mises à jour sur ces entreprises. L'information apparaît ainsi comme un outil précieux dans l'appréciation de la performance des entreprises. Aussi, convient-il d'améliorer ou de mettre en place dans les entreprises, les systèmes d'information de gestion qui pourraient fournir à tout moment des informations rapides, synthétiques ou détaillées sur les entreprises. Mais, si les systèmes d'information de gestion présentent un avantage certain tant pour les entreprises que pour l'organe chargé d'évaluer leur performance, il n'en demeure pas moins que leur mise en place implique des coûts parfois très importants¹. Au Cameroun, la plupart des entreprises publiques susceptibles d'être concernées par un système d'évaluation de la performance ne disposent pas encore ou du moins sont entrain de mettre en place un système d'information de gestion. Beaucoup reste donc

¹ Pour plus de détails sur les coûts d'un système d'information de gestion, voir : Zepedio NYA. Estimation des charges de fonctionnement du système d'information de gestion. Rapport de stage réalisé à France TELECOM, Institut National des Télécommunications de France, juillet 1991.

à faire dans ce domaine surtout que les besoins en informations d'un système d'évaluation de la performance ne sont pas négligeables.

Enfin, un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques ne pourra réussir au Cameroun si aucune action de sensibilisation des différents intervenants n'est entreprise d'avance. Une telle action viserait non seulement à éviter une dilution des responsabilités et une attitude passive de certains acteurs tels que les départements ministériels de tutelle technique des entreprises publiques, mais aussi à permettre aux uns et autres de mieux percevoir leurs rôles. En effet, la mise en oeuvre au Cameroun d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques devrait faire appel à plusieurs acteurs qui sont les entreprises, l'organe chargé de l'exécution du système, les ministères de tutelle technique des entreprises, les ministères de tutelle financière des entreprises, les services du Ministre chargé de mission chargé du plan de stabilisation, et le Président de la République. Lors de la négociation des objectifs de performance des entreprises, un rôle important doit revenir aux départements ministériels de tutelle technique des entreprises concernées car ce sont ces départements ministériels qui sont non seulement en contact direct avec les entreprises mais aussi les maîtres de la politique de leurs secteurs respectifs. C'est donc eux qui devront avoir pour mission d'exécuter les engagements de l'Etat. On pourrait expliquer une attitude passive des départements ministériels de tutelle technique par une perception insuffisante de leurs rôles, une coordination insuffisante en leur sein, une dilution des responsabilités entre leurs différentes directions, une insuffisance de personnels capables d'assurer pleinement sur les secteurs une tutelle s'entendant aux aspects économiques et financiers, et enfin une dichotomie entre la tutelle technique et la tutelle financière.

La connaissance de ces différents facteurs qui conditionnent le succès d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun n'est pas suffisante pour réaliser une adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun. Il faut donc la compléter par la mise au point des instruments d'adaptation.

P2 - Les instruments d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun

Ces instruments sont notamment les ingrédients possibles (A) d'un système camerounais d'évaluation de la performance et le procédé d'adaptation (B) des systèmes pakistanais et sud-coréen au Cameroun.

A - Les ingrédients possibles d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques

Un mécanisme de score et les incitations aux résultats peuvent être considérés comme les ingrédients d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Les incitations aux résultats les plus significatives dans le contexte camerounais feront l'objet du chapitre second de ce titre. Quant au mécanisme de score, nous pouvons dire d'emblée que les degrés de réalisation des objectifs de performance exprimés en termes d'indicateurs de performance quantitatifs ne seront pas notés de la même façon que la réalisation des objectifs de performance exprimés en termes d'indicateurs qualitatifs.

Cela étant dit, l'affectation de scores en fin d'exercice aux indicateurs de performance quantitatifs en fonction des degrés de réalisation des objectifs de performance se fera de la manière suivante :

<u>Degrés de réalisation</u>	<u>Score</u>
100 % et plus	100
95 % - 99 %	90
90 % - 94 %	85
85 % - 89 %	80
84 % et moins	75

Par ailleurs, on peut concevoir que l'affectation des scores en fin d'exercice aux indicateurs de performance qualitatifs s'établisse sur la base de la qualité atteinte de ces indicateurs. Autrement dit, les objectifs de performance exprimés en termes d'indicateurs qualitatifs devront être pour toutes les entreprises, la réalisation de la qualité supérieure de ces indicateurs de performance. Il restera alors à définir en début d'exercice, ce qui pourrait permettre de qualifier chacun de ces indicateurs retenus de qualité supérieure en fin d'exercice. L'affectation des scores en fin d'exercice aux indicateurs de performance qualitatifs pourra donc se faire ainsi qu'il suit :

<u>Qualité atteinte</u>	<u>Score</u>
Supérieure	97,5
Moyenne	87,5
Inférieure	77,5

Le résultat ou le score final d'une entreprise sera un score pondéré et sera obtenu en additionnant tous les scores des indicateurs (aussi bien quantitatifs que qualitatifs) retenus pour l'évaluation de la performance de l'entreprise, multipliés par leurs poids respectifs qui, comme nous l'avons déjà démontré, pouvaient varier dans le temps et dans l'espace. Le tableau 11 classe les scores pondérés (ou résultats) des entreprises en cinq catégories correspondant à cinq notes différentes.

TABLEAU 11 : Classification des scores pondérés des entreprises.

<u>Scores pondérés</u>	<u>Mention</u>	<u>Note</u>
95 - 100,0	Excellent	A
90 - 94,9	Remarquable	B
85 - 89,9	Bon	C
80 - 84,9	Passable	D
75 - 79,9	Médiocre	E

Comme on peut le constater, le mécanisme de score que nous proposons pour un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques s'inspire en grande partie du mécanisme de score du système sud-coréen. Nous aurons pu aussi nous inspirer du mécanisme de score du système pakistanais tout en corrigeant ses quelques imperfections.

Après la mise au point du mécanisme de score du système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques, il ne nous reste plus qu'à voir le procédé d'adaptation des systèmes pakistanais et sud-coréen au Cameroun.

B - Le procédé d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun

Le procédé d'adaptation doit s'entendre ici comme la manière avec laquelle on devrait introduire les systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun. Ainsi compris, le procédé d'adaptation doit être simple et progressif.

Le système camerounais pourra alors utiliser les indicateurs de performance moins complexes à ses débuts. Ses besoins en informations seraient aussi limités. surtout, son application devra être précédée d'un ou de deux exercices d'expérimentation. Pour ce qui est de la réalisation d'objectifs non commerciaux, bien que le problème de sa quantification et de sa prise en compte dans la mesure de la performance des entreprises publiques n'ait pas encore reçu une solution définitive et satisfaisante tant dans la doctrine que dans les systèmes pakistanais et sud-coréen, nous suggérons à un système camerounais d'évaluation de la performance le recours au processus du comptabilité d'ajustement social. Ce processus, rappelons-le, est une mesure consistant à quantifier les coûts et/ou les avantages de la réalisation des objectifs non commerciaux et de leur prise en considération explicite dans les comptes de l'entreprise. Signalons aussi qu'il existe deux variantes de la comptabilité d'ajustement social¹ et que le choix de la variante devra revenir à l'organe chargé de l'exécution du système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

¹ Voir supra, p. 120-122.

*

*

*

Pour conclure ce chapitre, nous dirons que les problèmes suscités par l'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun ne paraissent ni nouveaux ni insurmontables dans l'environnement camerounais, et la résolution correcte de certains d'entre eux peut apporter une "bouffée d'oxygène" à l'économie camerounaise dans son ensemble. L'adaptation au Cameroun des systèmes d'évaluation de la performance pourra d'ailleurs se réaliser sans heurt si l'on tire profit des expériences pakistanaise et sud-coréenne.

Il nous reste toutefois à achever la mise en place des outils nécessaires à cette adaptation en proposant à un système camerounais d'évaluation de la performance, un système d'incitations appropriées fondées sur les résultats des entreprises. Aussi, faut-il déceler les incitations efficaces liées aux résultats dans le contexte camerounais.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

CHAPITRE SECOND

LES INCITATIONS LIEES AUX RESULTATS DANS

LE CONTEXTE CAMEROUNAIS

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

L'incitation ou encore la motivation est généralement entendue comme un ensemble complexe d'actes et de symboles dont la fonction principale est d'amener les individus à un comportement tel que leur niveau de performance soit aussi satisfaisant que possible¹. De nombreux auteurs tels que TOLMAN, VROOM, PORTER et LAWLER² ont mis en relief l'impact de la motivation sur la performance des entreprises. J.D. BATTEN a même considéré la motivation comme un élément vital pour l'entreprise³. Pour lui, sans la motivation, aucun engagement personnel, aucun accomplissement n'est possible. Il apparaît ainsi que la motivation ou l'incitation peut par-dessus tout, contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il ne suffit donc pas qu'une entreprise ait un personnel compétent pour qu'elle soit performante ; encore faut-il le motiver, l'inciter à obtenir de bons résultats.

Il s'agit là de l'approche marginaliste⁴ de recherche de la performance dans une entreprise. Cette approche qui sied d'ailleurs avec la difficile conjoncture économique actuelle du Cameroun met l'accent sur les ressources humaines et affirme que la performance globale d'une entreprise sera d'autant meilleure que chaque individu aura atteint le meilleur niveau de performance possible. Le problème que

¹ R. BILONGO et B.A. NDZOGOUE. "Performance et motivation chez les jeunes Cadres Camerounais : Une étude empirique". Revue Camerounaise de Management, N°9, janvier-février-mars 1990, p.61.

² L.W. PORTER et E.E. LAWLER. Managerial attitudes and performance. Homewood II : Irwin-Dorsey, 1968.

E.C. TOLMAN. Purposive behavior in animals and men. New-York : Century, 1932.

V.H. VROOM. Work and motivation. New-York : Willey, 1964.

³ J.D. BATTEN. Direction par les objectifs et motivation des hommes. Paris : Dalloz, 1974.

⁴ L'approche marginaliste de recherche de la performance dans une entreprise s'oppose à une autre approche qui estime qu'on peut emmener une entreprise à être plus performante en lui procurant plus de ressources matérielles et financières.

soulève cette approche est de chercher les moyens d'orienter le comportement des individus de telle sorte qu'ils mettent leurs énergies et leurs habiletés au service des objectifs de l'entreprise.

Ce problème peut être résolu soit en associant le personnel à la gestion de l'entreprise, soit en agissant sur les moteurs du comportement individuel du personnel. Avec le décret n° 87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des sociétés d'Etat, des établissements publics et des sociétés d'économie mixte, les pouvoirs publics camerounais semblent avoir apporté un élément de solution à ce problème dans les entreprises publiques. En effet, le décret n° 87/1141 du 20 août 1987 qui institue la possibilité d'une participation du personnel aux bénéfices de l'entreprise, qualifiée par l'alinéa premier de l'article 5 de "prime de résultat", vise à mobiliser davantage le personnel en vue d'une plus grande productivité des entreprises publiques. Mais, cette mesure ne concerne pas les entreprises publiques du secteur bancaire et financier et elle comporte aussi quelques imperfections¹. De plus, l'une des plaies des entreprises publiques camerounaises étant le comportement de leurs cadres dirigeants qui ne sont pas souvent motivés par les résultats économiques mesurables, notre étude portera sur les variables d'incitation susceptibles d'orienter le comportement des cadres dirigeants des entreprises publiques camerounaises vers la réalisation des objectifs de leurs entreprises. Aussi, allons-nous dégager par une étude empirique sur les cadres moyens et supérieurs des entreprises publiques camerounaises², leurs variables significatives d'incitation liées aux résultats (section 1). Nous nous efforcerons ensuite de trouver les facteurs qui expliquent le goût des cadres des entreprises publiques camerounaises en matière d'incitations liées aux résultats (section 2).

¹ Pour un commentaire plus détaillé du décret N°87/1141 du 20 août 1987, voir : Job MBENDANG EBONGUE. Op. cit., p.174-177.

² Nous avons axé notre étude empirique sur les cadres moyens et supérieurs des entreprises publiques camerounaises pour déceler les variables pertinentes d'incitation liées aux résultats, susceptibles d'influer positivement sur le comportement des dirigeants de ces entreprises parce que les cadres moyens et supérieurs représentent la catégorie du personnel qui regorge généralement les dirigeants (présents ou futurs) des entreprises publiques.

**SECTION 1 : LES VARIABLES SIGNIFICATIVES DES CADRES DES
ENTREPRISES PUBLIQUES CAMEROUNAISES EN MATIERE
D'INCITATIONS LIEES AUX RESULTATS**

L'objectif de notre étude empirique est de mettre en place les variables d'incitation fondées sur les résultats et qui devront être utilisées dans un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Les expériences pakistanaise et sud-coréenne d'évaluation de la performance des entreprises publiques nous ont révélé que le choix des variables d'incitation à retenir pour un système d'évaluation de la performance est influencé l'environnement. Autrement dit, les variables significatives d'incitation liées aux résultats ne sont pas forcément identiques dans tous les pays.

Notre étude empirique se résume alors à une enquête par questionnaire qui obéit à une méthodologie (P1). C'est à travers cette enquête que s'est dessinée la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont des variables d'incitation liées aux résultats (P2).

P1. - La méthodologie de notre enquête par questionnaire

Nous allons notamment insister sur la représentativité de notre échantillon (A) et sur les variables d'incitation utilisées dans le questionnaire (B).

A- La représentativité de l'échantillon

La population mère de notre enquête est l'ensemble des cadres moyens et supérieurs des entreprises publiques Camerounaises. Font partie de cette population mère, tous ceux possédant au moins le baccalauréat ou un diplôme équivalent dans les entreprises publiques Camerounaises. Dans l'impossibilité matérielle et physique de contacter la totalité de notre population d'enquête qui était approximativement évaluée au 30 juin 1985 à 5953 personnes; soit 62 % dans le

secteur tertiaire, 21 % dans le secteur secondaire et 17% dans le secteur primaire¹, nous avons constitué selon la méthode des quotas un échantillon de 178 personnes réparties dans les secteurs tertiaire, secondaire et primaire avec presque les mêmes pourcentages que notre population d'enquête. Ainsi, notre échantillon est composé de : 36 personnes appartenant à 6 entreprises du secteur primaire, 39 personnes travaillant dans 5 entreprises du secteur secondaire et 103 personnes relevant de 12 entreprises du secteur tertiaire.

En plus de la répartition des individus de notre échantillon selon les secteurs d'activité et dans les mêmes proportions que la répartition des individus dans notre population d'enquête, notre échantillon englobe également toutes les caractéristiques de notre population d'enquête. Ainsi, notre échantillon comprend toutes les tranches d'âges, tous les sexes, tous les statuts, tous les niveaux d'études et tous les domaines d'études des personnes de notre population d'enquête. En plus, on retrouve dans notre échantillon comme dans notre population d'enquête, des personnes ayant fait leurs études hors du Cameroun, celles ayant étudié au Cameroun, celles occupant les postes de responsabilité dans les entreprises, et celles sans poste de responsabilité.

De ce qui précède, nous pouvons dire que notre échantillon reflète autant que possible notre population d'enquête. Il convient en outre de mentionner ici que notre enquête s'est effectuée pendant les mois de mars et avril 1991 à Yaoundé et à Douala, et a principalement porté sur les variables d'incitation liées aux résultats.

B - Les variables d'incitation liées aux résultats

Avant de confectionner notre questionnaire, nous avons eu des entretiens avec une vingtaine de cadres des entreprises publiques camerounaises. Ces

¹ Nous avons obtenu ces données chiffrées de : Louis TISSOT NGUIFFO et Norbert OWONA ETOUNDI. Répertoire des entreprises du secteur public et d'économie mixte. Yaoundé : SOPECAM, mai 1988.

L'effectif de notre population d'enquête, à savoir 5953 personnes au 30/6/1985 est approximatif parce que le répertoire des entreprises du secteur public et d'économie mixte ne nous fournit pas à la date du 30/6/1985, le nombre de cadres de certaines entreprises publiques et, comme dans la pratique, il ne considère pas comme cadres ceux qui ont moins de la licence ou d'un diplôme équivalent.

entretiens qui tiennent lieu d'enquête préliminaire nous ont permis de mettre en relief la liste des variables d'incitation pouvant orienter le comportement des cadres dirigeants vers la réalisation des objectifs de leurs entreprises. Les variables d'incitation issues de nos entretiens sont la considération, une promotion, les primes, les distinctions nationales, la perte de fonction ou de responsabilité, la perte de l'autonomie de gestion, la suppression de certains avantages, et un blâme. Ces variables que nous avons qualifiées de variables expliquées dans notre étude ont été rangées en récompenses et sanctions liées aux résultats. Ainsi, nous prenons la considération, une promotion, les primes et les distinctions nationales comme les récompenses aux bons résultats. Et, dans la catégorie de sanctions liées aux mauvais résultats, on retrouve la perte de fonction ou de responsabilité, la perte de l'autonomie de gestion, la suppression de certains avantages et les blâmes. Toutes ces variables ont donc été citées par nos interlocuteurs comme facteurs pouvant agir sur le comportement des cadres dirigeants des entreprises publiques.

Afin de s'assurer que nous n'avons pas laissé de côté certaines variables d'incitation importantes aux yeux des cadres des entreprises publiques camerounaises, nous avons demandé aux répondants de notre questionnaire d'énumérer s'il y a lieu d'autres variables d'incitation liées aux résultats. Mais, lors du dépouillement, nous avons constaté que la plupart des répondants ne parvenaient pas à citer d'autres variables d'incitation liées aux résultats, et les quelques variables que certains répondants donnaient en réponse à cette question n'étaient pas significativement différentes de celles que nous avons retenues pour notre étude.

Il faut entendre par considération dans notre étude, le respect et la reconnaissance des compétences du cadre dirigeant tant par ses collaborateurs que par la société en général. La promotion pour un cadre dirigeant consiste à quitter ses fonctions pour les fonctions plus importantes. La promotion peut consister aussi à reconduire un cadre dirigeant dans ses fonctions. A propos des primes, il s'agit des primes de résultat comme le prévoit le décret n° 87/1141 du 20 août 1987 et, les gratifications diverses récompensant les bons résultats. Les distinctions nationales ne sont autres que les médailles de l'ordre de la valeur, les médailles du mérite camerounais ou encore les médailles d'honneur du travail.

La perte de fonction ou de responsabilité signifie purement et simplement un limogeage dans le cadre de notre étude. La perte de l'autonomie de gestion quant à elle, est un corollaire de la perte de confiance qui doit se traduire par une intégration de plusieurs personnes dans le processus de prise de décision du cadre dirigeant. Par ailleurs, chaque fonction ou poste de responsabilité donne droit à des avantages (en espèces et/ou en nature), la suppression de certains de ces avantages peut sanctionner les mauvais résultats du cadre en poste. Enfin, le blâme est une sanction disciplinaire, qui peut avoir les effets néfastes dans la carrière d'un cadre.

Après avoir présenté et défini les variables d'incitation liées aux résultats retenues dans notre étude, on peut dès lors se demander comment les cadres des entreprises publiques camerounaises perçoivent ces variables.

P2 - Perception des variables d'incitation liées aux résultats par les cadres des entreprises publiques camerounaises

Nous allons appréhender cette perception par une échelle ordinaire (A) qui nous permettra d'obtenir certains résultats (B).

A - L'échelle ordinaire

Nous partirons du principe de l'échelle ordinaire pour aboutir au calcul des indices de préférence et d'importance et à la normalisation de ces indices.

1 - Principe de l'échelle ordinaire

La perception des variables d'incitation liées aux résultats par les cadres des entreprises publiques est mesurée dans notre étude par une échelle ordinaire de 1 à 5 selon les degrés de préférence accordés aux variables d'incitation liées aux bons résultats et les degrés d'importance accordés aux variables d'incitation liées aux mauvais résultats.

La nomenclature des degrés de préférence que nous avons utilisée est la suivante :

1 = Pas préférée du tout

2 = Peu préférée

3 = Moyennement préférée.

4 = Préférée

5 = Très préférée.

La nomenclature des degrés d'importance que nous avons utilisée pour les variables d'incitation liées aux mauvais résultats est la suivante :

1 = Pas importante du tout

2 = Peu importante

3 = Moyennement importante

4 = Importante

5 = Très importante

Les tableaux 12 et 13 nous donnent respectivement la répartition des répondants selon les degrés de préférence accordés aux variables d'incitation liées aux bons résultats, et la répartition des répondants selon les degrés d'importance accordés aux variables d'incitation liées aux mauvais résultats.

**TABLEAU 12 : REPARTITION DES REpondANTS SELON LA PERCEPTION
DU DEGRE DE PREFERENCE DES VARIABLES**

VARIABLES	Degré de Préférence					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Considération	20	13	25	53	49	160
Promotion	2	2	12	52	105	173
Primes	1	9	40	70	45	165
Distinctions Nationales	24	48	35	23	26	156

**TABLEAU 13 : REPARTITION DES REpondANTS SELON LA PERCEPTION
DU DEGRE D'IMPORTANCE DES VARIABLES**

VARIABLES	Degré d'importance					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Perte de fonction ou de responsabilité	11	13	16	39	85	164
Perte de l'autono- mie de gestion	15	16	35	43	51	160
Suppression de certains avantages	7	20	36	65	40	168
Blâme	17	26	37	36	50	166

L'analyse des tableaux 12 et 13 est réalisée dans les tableaux 14 et 15 qui présentent les profils de perception de chaque variable sous forme de distribution de fréquences relatives des degrés de préférence et des degrés d'importance.

TABLEAU 14 : PROFILS DE PERCEPTION DU DEGRE DE PREFERENCE EN MILLIEMES

VARIABLES	DEGRE DE PREFERENCE				
	1	2	3	4	5
Considération	125	81	156	331	306
Promotion	12	12	69	301	607
Primes	6	55	242	424	273
Distinctions Nationales	154	308	224	147	167

TABLEAU 15 : PROFILS DE PERCEPTION DU DEGRE D'IMPORTANCE EN MILLIEMES

VARIABLES	DEGRE D'IMPORTANCE				
	1	2	3	4	5
Perte de Fonction ou de Responsabilité	67	79	98	238	518
Perte de l'Autonomie de Gestion	94	100	219	269	319
Suppression de certains avantages	42	119	214	387	238
Blâme	102	157	223	217	301

Les tableaux 14 et 15 nous serviront à calculer les indices de préférence des variables d'incitation liées aux bons résultats et les indices d'importance des variables d'incitation liées aux mauvais résultats. A cet effet, nous

allons affecter d'une part aux niveaux croissants de préférence les poids respectifs 1, 3, 5, 7, 9, et d'autre part aux niveaux croissants d'importance les mêmes poids respectifs. Ensuite, un indice de préférence sera calculé comme moyenne pondérée des poids 1, 3, 5, 7 et 9 en utilisant les fréquences de la distribution relative à chaque variable d'incitation liée aux bons résultats. De la même manière, un indice d'importance sera calculé comme moyenne pondérée des poids 1, 3, 5, 7 et 9 en utilisant les fréquences de la distribution relative à chaque variable d'incitation liée aux mauvais résultats.

2- Calcul des indices de préférence et des indices d'importance

Ainsi, l'indice de préférence de la variable considération (IP1) est de :

$$IP1 = \frac{(125 \times 1) + (81 \times 3) + (156 \times 5) + (331 \times 7) + (306 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$IP1 = \frac{6\,219}{25}$$

$$IP1 = 248,8$$

- L'indice de préférence de la variable Promotion (IP2) est de :

$$IP2 = \frac{(12 \times 1) + (12 \times 3) + (69 \times 5) + (301 \times 7) + (607 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$IP2 = \frac{7\,963}{25}$$

$$IP2 = 318,5$$

- L'indice de préférence de la variable Primes (IP3) est de:

$$IP3 = \frac{(6 \times 1) + (55 \times 3) + (242 \times 5) + (424 \times 7) + (273 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$IP3 = \frac{6\ 806}{25}$$

$$IP3 = 272,2$$

- L'indice de préférence de la variable Distinctions nationales (IP4) est de :

$$IP4 = \frac{(154 \times 1) + (308 \times 3) + (224 \times 5) + (147 \times 7) + (167 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$IP4 = \frac{4\ 730}{25}$$

$$IP4 = 189,2$$

De même, l'indice d'importance de la variable Perte de fonction ou de responsabilité (II1) est ainsi obtenu :

$$II1 = \frac{(67 \times 1) + (79 \times 3) + (98 \times 5) + (238 \times 7) + (518 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$II1 = \frac{7\ 122}{25}$$

$$II1 = 284,9$$

- L'indice d'importance de la variable Perte de l'autonomie de gestion (II2)
est de :

$$II2 = \frac{(94 \times 1) + (100 \times 3) + (219 \times 5) + (269 \times 7) + (319 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$II2 = \frac{6\,243}{25}$$

$$II2 = 249,7$$

- L'indice d'importance de la variable Suppression de certains avantages (II3)
est de :

$$II3 = \frac{(42 \times 1) + (119 \times 3) + (214 \times 5) + (387 \times 7) + (238 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$II3 = \frac{6\,320}{25}$$

$$II3 = 252,8$$

- L'indice d'importance de la variable Blâme (II4) est de:

$$II4 = \frac{(102 \times 1) + (157 \times 3) + (223 \times 5) + (217 \times 7) + (301 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9}$$

$$II4 = \frac{5\,916}{25}$$

$$II4 = 236,6$$

Pour mieux effectuer les comparaisons entre les indices que nous venons de calculer, nous allons les normaliser de telle sorte qu'ils varient de 0 à 1000.

3- Normalisation des indices de préférence et des indices d'importance

Avant de normaliser les indices de préférence et les indices d'importance, il importe de savoir que ces indices sont compris entre 40 et 360.

En effet, si tous les répondants accordent par exemple le degré de préférence 1 à une variable d'incitation liée aux bons résultats, les fréquences relatives de cette variable seront de 1000 pour 1000 pour le degré de préférence 1, et de 0 pour 1000 pour les quatre autres degrés de préférence. L'indice de préférence de cette variable serait donc de :

$$\frac{(1000 \times 1) + (0 \times 3) + (0 \times 5) + (0 \times 7) + (0 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9} = \frac{1000}{25} = 40$$

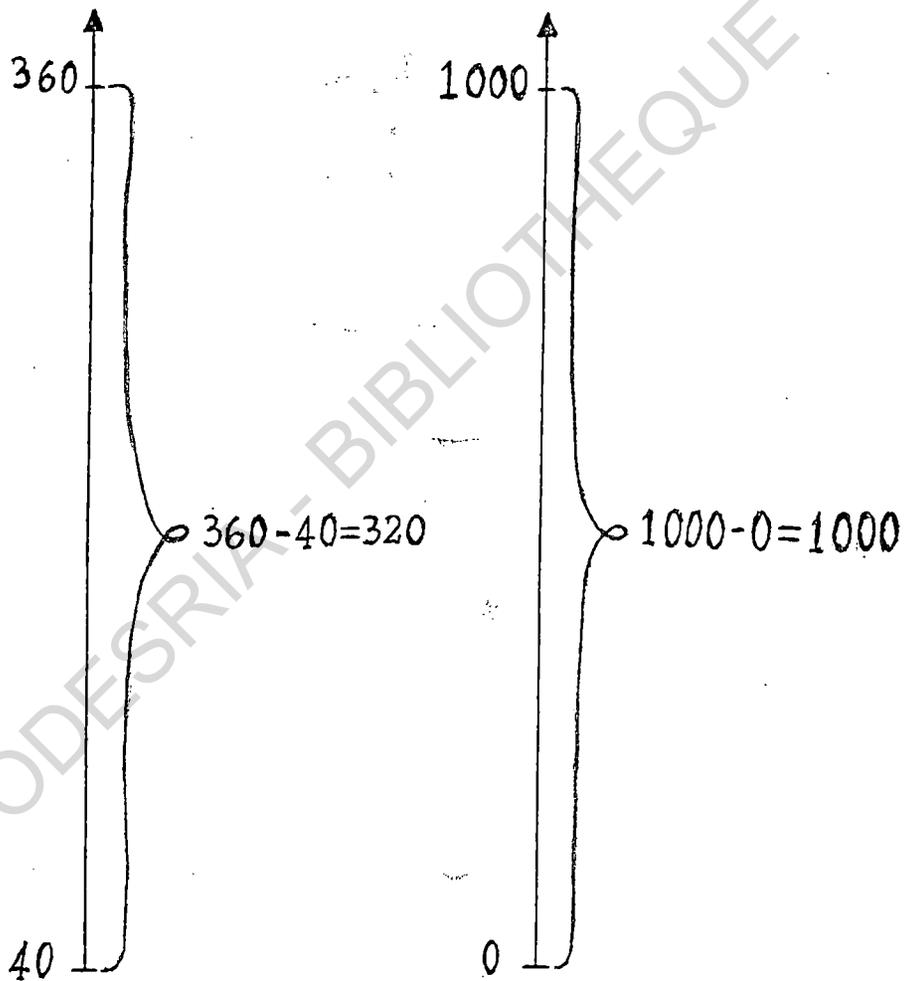
Si tous les répondants accordent plutôt par exemple le degré de préférence 5 à une variable d'incitation liée aux bons résultats, alors les fréquences relatives de cette variable seront de 1000 pour 1000 pour le degré de préférence 5, et de 0 pour 1000 pour les quatre autres degrés de préférence. L'indice de préférence de cette variable serait donc de :

$$\frac{(0 \times 1) + (0 \times 3) + (0 \times 5) + (0 \times 7) + (1000 \times 9)}{1 + 3 + 5 + 7 + 9} = \frac{9000}{25} = 360$$

Ceci peut également se vérifier dans le cas des variables d'incitation liées aux mauvais résultats. Alors, les valeurs minimale et maximale de nos indices de préférence et d'importance sont respectivement de 40 et 360.

Normaliser nos indices par rapport à 1000 revient à dire qu'un écart de 320 par rapport à 40 correspond à 1000. Ceci peut s'illustrer dans le schéma 1.

SCHEMA 1 : ILLUSTRATION GRAPHIQUE DE L'ECHELLE DE NORMALISATION DES INDICES DE PREFERENCE ET D'IMPORTANCE



Ainsi, pour avoir l'indice normalisé d'une variable, on calcule l'écart de son indice (simple) par rapport à 40 ; et par la règle de trois, on obtient son indice normalisé.

Sur cette base, calculons l'indice de préférence normalisé de la variable considération :

Première étape : L'écart de son indice (simple) par rapport à 40 est de $248,8 - 40 = 208,8$.

deuxième étape : Pour obtenir son indice de préférence normalisé, on doit répondre à la question de savoir à combien correspond un écart de 208,8 (par rapport à 40) sachant qu'un écart de 320 (par rapport à 40) correspond à 1000. Mathématiquement, cela revient à :

$$\begin{array}{l} 320 \text{ -----} \rightarrow 1000 \\ 208,8 \text{ -----} \rightarrow X \text{ (l'indice de préférence normalisé)} \end{array}$$

$$\frac{208,8 \times 1000}{320} = 652,5$$

Donc, l'indice de préférence normalisé de la considération est de 652,5.

- De la même façon, l'indice de préférence normalisé de la promotion est ainsi obtenu :

$$\frac{(318,5 - 40) \times 1000}{320} = 870,3$$

- L'indice de préférence normalisé des primes est de :

$$\frac{(272,2 - 40) \times 1000}{320} = 725,6$$

- L'indice de préférence normalisé des distinctions nationales est de :

$$\frac{(189,2 - 40) \times 1000}{320} = 466,2$$

- L'indice d'importance normalisé de la perte de fonction ou de responsabilité est de :

$$\frac{(284,9 - 40) \times 1000}{320} = 765,3$$

- L'indice d'importance normalisé de la perte de l'autonomie de gestion est de :

$$\frac{(249,7 - 40) \times 1000}{320} = 655,3$$

- L'indice d'importance normalisé de la suppression de certains avantages est de:

$$\frac{(252,8 - 40) \times 1000}{320} = 665$$

- L'indice d'importance normalisé du Blâme est de :

$$\frac{(236,6 - 40) \times 1000}{320} = 614,4$$

Les indices normalisés ainsi trouvés nous permettent de dégager certaines conclusions.

B- Les résultats obtenus

Sur la base des indices de préférence normalisés, il nous est possible de faire un classement des variables d'incitation liées aux bons résultats par ordre de préférence. Ce classement se présente comme suit :

- . 1ère variable : Promotion (indice de préférence normalisé : 870,3) ;
- . 2è variable : Primes (indice de préférence normalisé : 725,6) ;
- . 3è variable : Considération (indice de préférence normalisé : 652,5);
- . 4è variable : Distinctions nationales (indice de préférence normalisé : 466,2).

La promotion apparaît donc comme la variable la plus préférée d'incitation liée aux bons résultats tandis que les distinctions nationales constituent la variable la moins préférée.

De même, nous allons établir à partir des indices d'importance normalisés un classement des variables liées aux mauvais résultats par ordre d'importance. Ce classement est le suivant :

- . 1ère variable : Perte de fonction ou de responsabilité (indice d'importance normalisé : 765,3);
- . 2è variable : Suppression de certains avantages (indice d'importance normalisé : 665);
- . 3è variable : Perte de l'autonomie de gestion (indice importance normalisé : 655,3).
- . 4è variable : Blâme (indice d'importance normalisé : 614,4).

Il ressort de ce classement que la perte de fonction ou de responsabilité est la variable la plus importante d'incitation liée aux mauvais résultats tandis que le blâme est la variable la moins importante.

Nous pouvons dire en définitive, que les variables significatives d'incitation liées aux résultats dans le contexte camerounais n'ont pas un caractère pécuniaire. Ces variables significatives sont essentiellement la promotion et la perte de fonction ou de responsabilité. Ce sont donc ces variables qui pourront orienter le comportement des cadres dirigeants des entreprises publiques camerounaises vers la réalisation des objectifs de leurs entreprises. Lors de la conception d'un système d'incitations liées aux résultats dans le cadre d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques, on ne devra pas perdre de vue que la promotion et la perte de fonction ou de responsabilité constituent des facteurs efficaces d'incitation des cadres dirigeants des entreprises publiques.

Toujours dans le cadre d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques, il importe de motiver l'ensemble du personnel non dirigeant des entreprises publiques afin qu'il contribue également à la réalisation des objectifs assignés aux entreprises. Cette tâche devra revenir à la direction de chaque entreprise qui pourra soit associer le personnel non dirigeant à la gestion de l'entreprise, soit mettre en place les plans de carrière des agents, soit instituer les incitations telles que les primes de résultat. Les agents devront alors être jugés sur la base des critères tels que l'assiduité, le rendement, le respect des biens sociaux et la ponctualité.

Cela étant dit, la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont affichée à l'égard des variables d'incitation liées aux résultats dans le cadre de notre étude empirique s'explique sans doute par certains facteurs.

**SECTION 2 : FACTEURS EXPLICATIFS DU GOUT DES CADRES DES
ENTREPRISES PUBLIQUES CAMEROUNAISES EN MATIERE
D'INCITATIONS LIEES AUX RESULTATS**

Nous avons dans notre étude retenu le secteur d'activité, la tranche d'âge, le sexe, le statut dans l'entreprise, le niveau d'études, le domaine d'études, le lieu d'études, la durée d'études à l'étranger et le rang du poste de responsabilité comme les variables susceptibles d'expliquer la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont exprimé au sujet des variables d'incitation liées aux résultats. Pour ressortir celles de ces variables qui expliquent réellement la perception que les cadres des entreprises publiques ont affichée à l'égard des variables d'incitation liées aux résultats (P2), nous avons utilisé le test de Khi-deux (P1).

P1- Le test du Khi-deux

Le test du khi-deux qui ne s'applique pas dans certains cas est un test statistique reposant sur un principe (A). Pour les cas où le test du khi-deux s'est avéré inapplicable, nous avons eu recours à la formule d'indépendance des variables (B).

A- Principe et condition d'application du test du khi-deux

Le test du khi-deux permet de vérifier l'existence dans une population de l'indépendance ou de la relation entre deux variables, notamment entre les variables expliquées (encore appelées variables dépendantes ou facteurs déterminés) et les variables explicatives (encore appelées variables indépendantes ou facteurs déterminants).

Khi-deux s'écrit χ^2 et se calcule de la manière suivante :

$$\chi^2 = \sum \sum \frac{(O - T)^2}{T}$$

où O représente les effectifs observés et T les effectifs théoriques.

Les effectifs observés, encore notés N_{ij} , sont ceux issus de l'enquête par questionnaire, alors que les effectifs théoriques qui sont encore notés U_{ij} sont obtenus à partir des effectifs observés par la formule suivante :

$$U_{ij} = \frac{N_i \cdot N_j}{N}$$

$$= \frac{\text{Produit des effectifs marginaux}}{\text{Effectif total}}$$

On peut dire qu'il y a indépendance entre deux variables si pour tout i et j , $N_{ij} = U_{ij}$.

On peut également dire qu'on ne rejette pas l'indépendance entre deux variables si χ^2 calculé est strictement inférieur au seuil critique.

Le seuil critique se lit dans la table de distribution du Khi-deux, plus précisément à l'intersection de la colonne α avec la ligne ν .

α est le seuil de risque avec lequel on travaille. Notre échantillon étant de 178 personnes, nous ferons le test du khi-deux au seuil de risque de 5%, soit un degré de confiance de 95%.

ν pour sa part, est le degré de liberté (ddl) et il s'obtient comme suit :

$$\text{ddl} = (n - 1) (m - 1).$$

où n est le nombre de modalités de la première variable et m le nombre de modalités de la deuxième variable.

Le test du khi-deux n'est applicable que si et seulement si tous les effectifs théoriques sont supérieurs ou égaux à 5. Autrement dit, la condition d'application du test du khi-deux est:

$$U_{ij} \geq 5$$

Cela étant dit, dans les cas où il existe les effectifs théoriques de la distribution de deux variables qui sont strictement inférieurs à 5, il faut recourir à la formule d'indépendance pour savoir si les deux variables sont liées ou non.

B- FORMULE D'INDEPENDANCE DES VARIABLES

Soient deux variables X et Y.

X est indépendante de Y si et seulement si pour tout i fixé f_{i/j} est constante quelque soit j¹.

Nous validerons également l'indépendance de deux variables lorsque les fréquences conditionnelles (f_{i/j}) sont sensiblement égales.

En somme, voilà ainsi présentée la logique qui guidera notre recherche des relations qui existent entre les variables d'incitation liées aux résultats et les variables explicatives retenues dans notre étude.

P2- Recherche des relations existant entre les variables d'incitation liées aux résultats et les variables explicatives de notre étude

Nous nous employerons à trouver d'une part les facteurs explicatifs de la préférence accordée aux variables d'incitation liées aux bons résultats (A) et d'autre part, les facteurs explicatifs de l'importance accordée aux variables d'incitation liées aux mauvais résultats (B). Nous avons été aidés dans cette tâche par un traitement informatique des données de notre enquête. Ce traitement informatique nous a non seulement fourni les tableaux de contingence mais nous a aussi épargné de calculer les χ^2 et les degrés de liberté.

¹ Jean-Marie GANKOU. Cours de Statistiques de 1^{ère} Année de Licence es Sciences Economiques. Université de Yaoundé, 1984/1985.

A- Recherche des facteurs explicatifs de la préférence accordée aux variables d'incitation liées aux bons résultats

Il sera question ici de déterminer les facteurs explicatifs de la préférence accordée à la considération, à une promotion, aux primes et aux distinctions nationales.

1- La préférence accordée à la considération

Pour déterminer les facteurs explicatifs de la préférence accordée à la considération, nous allons effectuer au tableau 16 les tests d'indépendance entre le degré de préférence accordée à la considération et les variables explicatives de notre étude.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU 16 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE DE PREFERENCE ACCORDE

A LA CONSIDERATION ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	16,48	10	18,307	Non-liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	4,53	5	11,07	Non-liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études	37,44	30	43,773	Non-liés
Domaine d'études	23,22	25	37,652	Non-liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	18,19	15	24,996	Non-liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Ces tests d'indépendance nous autorisent à dire jusqu'à plus amples informations que le degré de préférence que les cadres des entreprises publiques camerounaises accordent à la considération dépend de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité. Autrement dit, la préférence qu'ils accordent à la considération peut varier en fonction de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité.

Par ailleurs, les tests d'indépendance du tableau 16 nous apprennent jusqu'à informations complémentaires que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont plus ou moins la même perception de la considération quels que soient leur secteur d'activité, leur sexe, le niveau de leurs études, le domaine de leurs études et la durée de leurs études à l'étranger. C'est dire en d'autres termes qu'il y a indépendance entre le degré de préférence accordé à la considération et ces variables explicatives.

Il résulte donc de ce qui précède, que la tranche d'âge, le statut dans l'entreprise, le lieu d'études et le rang du poste de responsabilité constituent réellement les facteurs déterminants dans la préférence que les cadres des entreprises publiques camerounaises accordent à la considération. Les mêmes facteurs restent-ils réellement déterminants dans la préférence qu'ils accordent à une promotion ?

2- La préférence accordée à une promotion

La détermination des facteurs explicatifs de la préférence accordée à une promotion passe par les tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé à une promotion et les variables explicatives de notre étude. Ces tests d'indépendance ont été réalisés au tableau 17.

TABEAU 17 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE DE PREFERENCE ACCORDE

A UNE PROMOTION ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	19,08	10	18,307	Liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	1,96	5	11,07	Non liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études	46,24	30	43,773	Liés
Domaine d'études	23,38	25	37,652	Non liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	16,13	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Il ressort en effet de ce tableau que le degré de préférence que les cadres des entreprises publiques de notre échantillon accordent à une promotion dépend de leur secteur d'activité, de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du niveau de leurs études, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité. En d'autres termes, la préférence qu'ils accordent à une promotion peut varier en fonction de leur secteur d'activité, de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du niveau de leurs études, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité.

Toujours à partir du tableau 17, nous pouvons affirmer jusqu'à plus amples informations que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont plus ou moins la même perception d'une promotion quels que soient leur sexe, le domaine de leurs études et la durée de leurs études à l'étranger. C'est dire en d'autres termes qu'il y a indépendance entre le degré de préférence accordé à une promotion et ces variables explicatives.

Il apparaît donc que la préférence que les cadres des entreprises publiques accordent à une promotion est influencée par le secteur d'activité, la tranche d'âge, le statut dans l'entreprise, le niveau d'études, le lieu d'études et le rang du poste de responsabilité. Nous pouvons dès lors nous demander si la préférence qu'ils accordent aux primes est influencée par les mêmes facteurs.

3- La préférence accordée aux primes

C'est à l'aide des tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé aux primes et les variables explicatives de notre étude que nous allons déterminer les facteurs explicatifs de la préférence accordée aux primes. Ces tests d'indépendance sont contenus dans le tableau 18.

TABLEAU 18 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE DE PREFERENCE ACCORDE

AUX PRIMES ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	11,69	10	18,307	Non-liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	4,48	5	11,07	Non-liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études				Liés
Domaine d'études	28,34	25	37,652	Non-liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	23,38	15	24,996	Non-liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

La lecture du tableau 18 nous apprend jusqu'à informations complémentaires que la préférence que les cadres des entreprises publiques camerounaises accordent aux primes est fonction de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du niveau de leurs études, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité dans l'entreprise. Qu'en est-il de la préférence qu'ils accordent aux distinctions nationales ?

4- La préférence accordée aux distinctions nationales

La détermination des facteurs explicatifs de la préférence accordée aux distinctions nationales est le résultat des tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé aux distinctions nationales et les variables explicatives de notre étude. Ces tests d'indépendance sont effectués au tableau 19.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

TABLEAU 19 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE DE PREFERENCE ACCORDE

AUX DISTINCTIONS NATIONALES ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	18,29	10	18,307	Non-liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	11,28	5	11,07	Liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études				Liés
Domaine d'études				Liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	20,08	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Nous pouvons justement affirmer à partir du tableau 19 que jusqu'à plus amples informations, la préférence que les cadres des entreprises publiques accordent aux distinctions nationales dépend de leur tranche d'âge, de leur sexe, de leur statut dans l'entreprise, du niveau de leurs études, du domaine de leurs études, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité dans l'entreprise.

En définitive, il nous est possible d'affirmer au terme de ce paragraphe que la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont des variables d'incitation liées aux bons résultats est effectivement susceptible de varier aussi bien en fonction des facteurs socio-professionnels tels que la tranche d'âge, le sexe, le statut dans l'entreprise, le rang du poste de responsabilité, que des facteurs culturels tels que le niveau d'études, le domaine d'études. Qu'en est-il par ailleurs de la perception que les cadres des entreprises publiques ont des variables d'incitation liées aux mauvais résultats ?

B- RECHERCHE DES FACTEURS EXPLICATIFS DE L'IMPORTANCE ACCORDEE AUX VARIABLES D'INCITATION LIEES AUX MAUVAIS RESULTATS

La recherche des facteurs explicatifs de l'importance que les cadres des entreprises publiques accordent aux variables d'incitation liées aux mauvais résultats consiste à déterminer les facteurs qui expliquent réellement l'importance qu'ils accordent à la perte de fonction ou de responsabilité, à la perte de l'autonomie de gestion, à la suppression de certains avantages et à un blâme.

1- L'importance accordée à la perte de fonction ou de responsabilité

La détermination des facteurs explicatifs de l'importance accordée à la perte de fonction ou de responsabilité passe par les tests d'indépendance effectués dans le tableau 20.

**TABEAU 20 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE D'IMPORTANCE ACCORDE A LA PERTE DE
FONCTION OU DE RESPONSABILITE ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE**

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	27,98	10	18,307	Liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	5,95	5	11,07	Non liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études	47,08	30	43,773	Liés
Domaine d'études	34,45	25	37,652	Non liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	20,21	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Il résulte de ces tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la perte de fonction ou de responsabilité et les variables explicatives de notre étude que, jusqu'à plus amples informations, le secteur d'activité, la tranche d'âge, le statut dans l'entreprise, le niveau d'études, le lieu d'études et le rang du poste de responsabilité constituent réellement les facteurs déterminants dans l'importance que les cadres des entreprises publiques camerounaises accordent à la perte de fonction ou de responsabilité. Les mêmes facteurs demeurent-ils réellement déterminants dans l'importance qu'ils attachent à la perte de l'autonomie de gestion?

2- L'importance accordée à la perte de l'autonomie de gestion

C'est à l'aide des tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la perte de l'autonomie de gestion et les variables explicatives de notre étude que nous allons déterminer les facteurs explicatifs de l'importance attachée à la perte de l'autonomie de gestion. Ces tests d'indépendance sont effectués dans le tableau 21.

TABLEAU 21 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE D'IMPORTANCE ACCORDE A LA PERTE DE L'AUTONOMIE DE GESTION ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	14,04	10	18,307	Non-liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	5,36	5	11,07	Non liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études	28,45	30	43,773	Non liés
Domaine d'études	28,98	25	37,652	Non liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	13,39	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

La lecture du tableau 21 nous conduit à rejeter jusqu'à informations complémentaires, les hypothèses d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la perte de l'autonomie de gestion et les variables explicatives suivantes : la tranche d'âge, le statut dans l'entreprise, le lieu d'études et le rang du poste de responsabilité. Autrement dit, l'importance que les cadres des entreprises publiques accordent à la perte de l'autonomie de gestion est fonction de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité dans l'entreprise. Cela étant dit, nous pouvons également chercher à connaître de quels facteurs dépend l'importance que les cadres des entreprises publiques accordent à la suppression de certains avantages.

3- L'importance accordée à la suppression de certains avantages

La détermination des facteurs explicatifs de l'importance accordée à la suppression de certains avantages est le résultat des tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la suppression de certains avantages et les variables explicatives de notre étude. Ces tests d'indépendance ont été réalisés dans notre tableau 22.

TABLEAU 22 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE D'IMPORTANCE ACCORDE A LA SUPPRESSION DE CERTAINS AVANTAGES ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	13,39	10	18,307	Non-liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	4,05	5	11,07	Non liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études				Liés
Domaine d'études				Liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	11,52	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Ce tableau 22 nous révèle jusqu'à plus amples informations que l'importance que les cadres des entreprises publiques accordent à la suppression de certains avantages est fonction de leur tranche d'âge, leur statut dans l'entreprise, du niveau de leurs études, du domaine de leurs études, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité. Qu'en est-il par ailleurs de l'importance qu'ils accordent à un blâme ?

4- L'importance accordée à un blâme

La détermination des facteurs explicatifs de l'importance accordée à un blâme nous est rendue possible grâce aux tests d'indépendance réalisés au tableau 23.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABEAU 23 : TESTS D'INDEPENDANCE ENTRE LE DEGRE D'IMPORTANCE ACCORDE

AU BLAME ET LES VARIABLES EXPLICATIVES DE NOTRE ETUDE

Variables explicatives	χ^2 calculé	Degré de liberté	Seuil critique à 5%	Conclusion
Secteur d'activité	19,02	10	18,307	Liés
Tranche d'âge				Liés
Sexe	5,65	5	11,07	Non liés
Statut dans l'entreprise				Liés
Niveau d'études	37,71	30	43,773	Non liés
Domaine d'études	34,96	25	37,652	Non liés
Lieu d'études				Liés
Durée d'études à l'étranger	13,23	15	24,996	Non liés
Rang du poste de responsabilité				Liés

Il se dégage donc des tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé au blâme et les variables explicatives de notre étude effectués au tableau 23 que l'importance que les cadres des entreprises publiques accordent à un blâme dépend jusqu'à informations complémentaires de leur secteur d'activité, de leur tranche d'âge, de leur statut dans l'entreprise, du lieu de leurs études et du rang de leur poste de responsabilité dans l'entreprise.

Nous venons ainsi de prouver statistiquement à partir de notre échantillon que la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont des incitations liées aux mauvais résultats est également influencée par les facteurs socio-professionnels et les facteurs culturels.

*

*

*

Ce chapitre consacré aux incitations liées aux résultats dans le contexte camerounais nous aura d'une part permis de savoir que les incitations liées aux résultats qui seraient capables d'orienter le comportement des cadres dirigeants des entreprises publiques camerounaises vers la réalisation des objectifs de leurs entreprises n'ont pas un caractère pécuniaire. Il s'agit notamment de la promotion et de la perte de fonction ou de responsabilité. D'autre part, nous avons pu, à travers les tests d'indépendance, nous rendre compte que la perception que les cadres des entreprises publiques camerounaises ont des incitations liées aux résultats est influencée tant par les facteurs socio-professionnels que par les facteurs culturels.

Nous n'avons cependant pas la prétention d'avoir dégagé tous les facteurs explicatifs du goût des cadres des entreprises publiques camerounaises en matière d'incitation liées aux résultats. Par ailleurs, certaines relations que nous avons établies entre la perception que les cadres des entreprises publiques ont des incitations liées aux résultats et les variables explicatives de notre étude peuvent ne pas être observées dans la réalité à cause notamment des biais relatifs à la constitution de

notre échantillon. Il nous a été presque impossible de contourner véritablement ces biais car, notre population d'enquête n'a jamais fait l'objet d'un recensement précis au Cameroun.

*

*

*

Avec la mise en évidence des incitations efficaces liées aux résultats dans le contexte camerounais, nous pouvons dès lors suggérer un système d'incitations liées aux résultats à un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Ce système d'incitations devra s'appuyer sur le mécanisme de score que nous avons préconisé pour un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Ainsi, seuls les dirigeants dont les entreprises auront obtenu un score pondéré strictement supérieur à 84,9 devront recevoir les primes dont les montants seront fixés par l'organe chargé de l'exécution du système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques. Il s'agit en d'autres termes des dirigeants dont les entreprises auront reçu au moins la note correspondante à la mention Bon. De plus, les dirigeants dont les entreprises auront obtenu un score pondéré inférieur ou égal à 84,9 au cours de deux exercices consécutifs devront perdre leurs fonctions ou leurs responsabilités, tandis que ceux dont les entreprises auront obtenu un score pondéré supérieur ou égal à 95 pendant deux exercices consécutifs devront être promus.

Toutefois, les incitations liées aux résultats ne devront pas intéresser uniquement les dirigeants des entreprises publiques, mais l'ensemble du personnel de ces entreprises. A cet effet, la direction de chaque entreprise devra se charger de la motivation de son personnel afin de l'amener à participer activement à la réalisation des objectifs assignés à l'entreprise. Le personnel pourra alors être incité par la mise en place des plans de carrière, par l'instauration des primes de résultats. On pourra également associer le personnel à la gestion des entreprises.

Nous achevons ainsi la mise en place des outils nécessaires à l'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun. Ce travail préliminaire duquel nous retiendrons entre autres que l'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun devra être simple, évolutive et conditionnée notamment par la volonté politique, rend applicable un système d'évaluation de la performance des entreprises publique au Cameroun.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TITRE SECOND

APPLICATION SUR UN ECHANTILLON DE QUINZE
ENTREPRISES PUBLIQUES D'UN SYSTEME
D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES
ENTREPRISES PUBLIQUES ADAPTE AU CAMEROUN

C'est purement à titre illustratif que nous allons appliquer sur un échantillon de quinze entreprises publiques camerounaises, un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques adapté au Cameroun ; et ce pour deux raisons essentielles.

Primo, nous avons retenu les exercices 1987/1988 et 1988/1989 pour l'application du système d'évaluation de la performance des entreprises publiques adapté au Cameroun. Or, les dirigeants des entreprises publiques n'ont naturellement pas agi pendant ces exercices en tenant compte de l'application d'un tel instrument de gestion.

Secundo, dans notre travail, nous fixerons de manière unilatérale aussi bien les objectifs de performance des entreprises que leur pondération. Pourtant, nous retenons de nos développements antérieurs que les objectifs de performance des entreprises et les poids qui leur sont affectés doivent être le résultat des négociations entre les entreprises et l'organe chargé de l'exécution du système d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Les objectifs quantitatifs de performance des entreprises seront donc fixés à partir de la tendance d'au moins trois années des indicateurs quantitatifs de performance et dans certains cas, nous retiendrons les prévisions faites par les entreprises elles-mêmes comme leurs objectifs de performance. La tendance des indicateurs quantitatifs de performance doit s'entendre dans notre travail soit comme une moyenne arithmétique simple, soit également comme un taux de croissance moyen annuel. L'appréciation des objectifs qualitatifs de performance quant à elle, n'est pas très rigoureuse dans notre travail.

Il importe de signaler à ce niveau que les données chiffrées et non chiffrées que nous avons utilisées dans les différents processus d'évaluation de la performance des entreprises ont été puisées des rapports d'activité des entreprises et des fiches techniques de la Société Nationale d'Investissement (SNI).

Sur la base des hypothèses de travail H1 et H2 que nous avons émises

et validées au cours de la première partie de notre travail, les indicateurs de performance et leur pondération dans notre processus d'évaluation de la performance des entreprises pourront varier d'une entreprise à l'autre. Les indicateurs de performance seront alors fonction des activités ou des missions des entreprises tandis que la pondération des indicateurs de performance sera fonction de leur importance dans les entreprises. Il conviendra par ailleurs d'affecter les poids faibles aux indicateurs de performance qui ne dépendent pas uniquement des dirigeants des entreprises.

En 1987, le secteur public et parapublic camerounais comptait 120 entreprises¹ ainsi réparties : 67 dans le secteur tertiaire, soit 56 %; 28 dans le secteur secondaire, soit 23 %; 25 dans le secteur primaire, soit 21 %. En respectant approximativement la même répartition, notre échantillon de quinze entreprises publiques est donc composé de 7 entreprises du secteur tertiaire, de 4 entreprises du secteur secondaire et de 4 entreprises du secteur primaire. Les entreprises publiques ainsi retenues sont : Société Camerounaise de Palmeraies (SOCAPALM), Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales (SODEPA), Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM), Société Forestière et Industrielle de Belabo (SOFIBEL), Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM), Cimenteries du Cameroun (CIMENCAM), Aluminium du Cameroun (ALUCAM), Société Nationale d'Electricité du Cameroun (SONEL), Société des Grands Hôtels du Cameroun (SGHC), Société Hôtelière du Littoral (SOHLI), Cameroun Publi Expansion (CPE), Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP), International Bank of Africa-Cameroon (IBAC), Cameroon Shipping Lines (CAMSHIPLINES) et Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC).

Le système d'évaluation de la performance adapté au Cameroun sera alors appliqué tour à tour aux entreprises du secteur primaire de notre échantillon (chapitre premier), aux entreprises du secteur secondaire de notre échantillon (chapitre second) et enfin aux entreprises du secteur tertiaire de notre échantillon (chapitre troisième).

¹ Ce chiffre qui ne tient pas compte des établissements publics à caractère essentiellement administratif nous vient de: Louis TISSOT NGUIFFO et Norbert OWONA ETOUNDI, op. cit.

CHAPITRE PREMIER

APPLICATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

AUX ENTREPRISES DU SECTEUR PRIMAIRE DE NOTRE ECHANTILLON

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Les entreprises du secteur primaire de notre échantillon relèvent de trois sous-secteurs d'activité économique, à savoir le sous-secteur des agro-industries (section 1), le sous-secteur de la pêche et de l'élevage (section 2) et le sous-secteur du bois et de la pâte à papier (section 3).

SECTION 1 - SOUS-SECTEUR DES AGRO-INDUSTRIES

La Société Camerounaise de Palmeraies (P1) et le Société Sucrière du Cameroun (P2) sont les deux entreprises de notre échantillon qui appartiennent au sous-secteur des agro-industries.

P1 - Cas de la Société Camerounaise de Palmeraies (SOCAPALM)

Avant de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la SOCAPALM au cours de l'exercice 1988/1989, (B), il convient de présenter cette société (A).

A - Présentation de la SOCAPALM

La présentation de la SOCAPALM consiste à fournir les renseignements généraux, les renseignements économiques et les renseignements techniques sur la SOCAPALM.

1- Renseignements généraux sur la SOCAPALM

Créée le 23 novembre 1968 par décret n° 68/DF/451, la SOCAPALM est une société de développement dont la tutelle est conjointement assurée par le Ministère du Développement Industriel et Commercial et le Ministère de l'Agriculture. Entreprise du secteur primaire, la SOCAPALM est en outre une société d'Etat qui disposait au 30 juin 1988, d'un capital social de 9 470 000 FCFA composé de 1 894 000 actions de 5 000 FCFA chacune. Au 30 juin 1988, la SOCAPALM compte trois actionnaires qui sont : l'Etat du Cameroun avec 68,05 % du capital

social, l'Office National de Commercialisation des Produits de Base (ONCPB) avec 26,65 % du capital social et la Société Nationale d'Investissement (SNI) avec 5,30 % du capital social.

La SOCAPALM a pour objet social tant la culture du palmier à huile et la transformation de ses produits que l'assistance aux petits exploitants se livrant à la culture du palmier à huile. Son siège social est TILLO-DIBOMBARI. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et un commissaire aux comptes assure le contrôle de gestion.

2 - Renseignements économiques sur la SOCAPALM

Les usines et les plantations de la SOCAPALM se trouvent à Mbongo, à Edéa, à Eséka, à Dibombari et à Kienke. La nomenclature de fabrication de la SOCAPALM est constituée de l'huile de palme et des palmistes. Sa capacité de production est d'une part de 260 000 tonnes de régimes et 55 000 tonnes d'huile de palme en année de croisière avec des rendements de 12 tonnes de régimes à l'hectare et 21 % d'huile par régime, et d'autre part, de 11 500 tonnes de palmistes en année de croisière avec un rendement de 0,46 tonnes à l'hectare.

La SOCAPALM possède depuis 1988/1989 quatre huileries totalisant une capacité de 132 tonnes par jour. Elle s'approvisionne localement en matières premières à travers la culture de palmier à huile. Elle exporte une partie de sa production.

3 - Renseignements techniques sur la SOCAPALM

La superficie couverte par la SOCAPALM est de 100 hectares. Ses principaux équipements sont les véhicules légers, les camions, les engins et quatre huileries. Son matériel lui vient de la France, de la Belgique, des Etats-Unis, de l'Allemagne et du Japon. Toutes ces informations ne sont pas négligeables dans le processus d'évaluation de la performance de la SOCAPALM.

B- Evaluation de la performance de la SOCAPALM au 30 Juin 1989

Nous nous employerons à déterminer le niveau de performance atteint par la SOCAPALM au cours de l'exercice 1988/1989. A cet effet, nous allons utiliser comme indique le tableau 24 aussi bien les indicateurs quantitatifs de performance que les indicateurs qualitatifs.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 24 : PERFORMANCE DE LA SOCAPALM en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré	
Production de palmistes (en tonnes)	Prévision faite par la SOCAPALM au 30/06/88	7 530	6 811	90 %		85	12 %	10,2	
Production de régimes (en tonnes)	-.-	227 236	218 356	96 %		90	12 %	10,8	
Production d'huile de palme (en tonnes)	-.-	60 070	61 409	103 %		100	12 %	12	
Plantations villageoises encadrées (en ha)	Tendance des 3 dernières années	4 529	6 939	131 %		100	12 %	12	
Rendement moyen de régimes à l'hectare (en tonnes)	-.-	11,16	10,35	93 %		85	7 %	5,95	
Taux d'extraction d'huiles	-.-	20,39 %	20,93 %	103 %		100	7 %	7	
Taux d'extraction de palmiste	Tendance des 4 dernières années	3,05 %	2,97 %	97 %		90	7 %	6,3	
Rentabilité financière	Tendance des 5 dernières années	-2,02 %	0,6 %	plus de 100 %		100	5 %	6	
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Tendance des 4 dernières années	8 688	10 296	119 %		100	7 %	7	
Productivité	-.-	1,23	1,4	114 %		100	9 %	9	
Système d'information (SI)		amélioration du SI			Moyenne	87,5	10 %	8,75	
TOTAL								100 %	94

Parmi les indicateurs quantitatifs de performance utilisés, on peut relever entre autres, la rentabilité financière et la productivité. La rentabilité financière se définit comme le rapport entre le résultat net (courant) et les capitaux propres¹. Les capitaux propres comprennent : le capital (compte tenu des augmentations de capital), les primes (de fusion, d'apport etc ...), les écarts de réévaluation, les réserves (bénéfices accumulés), les provisions réglementées (assimilées à des réserves) et le résultat de l'exercice². La productivité quant à elle, se définit comme le rapport entre la valeur ajoutée et l'effectif total³. Telles sont les définitions de la rentabilité financière et de la productivité auxquelles nous nous référerons tant pour l'évaluation de la performance de la SOCAPALM que pour l'évaluation de la performance des quatorze autres entreprises de notre échantillon.

Avec un score pondéré de 94, la SOCAPALM reçoit pour sa performance en 1988/1989 la note B avec la mention Remarquable. Ce qui constitue une bonne performance. Après la SOCAPALM, nous allons mesurer la performance de la Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM).

P2 - Cas de la Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM)

Avant d'évaluer la performance réalisée par la SOSUCAM au cours de l'exercice 1988/1989 (B), il importe de présenter cette société (A).

A - Présentation de la SOSUCAM

La présentation de la SOSUCAM consiste à fournir les données d'ordre général, les données économiques et les données techniques de cette société.

¹ Jacques RICHARD. Op.cit., p.32.

² Ibid, p.444.

³ Roland DA MATHA . "Les performances des entreprises publiques", p.110 in : Les entreprises publiques au Burkina Faso , Toulouse: Presse de l'IEP, 1990.

1 - Données d'ordre général de la SOSUCAM

Créée le 12 novembre 1967, la SOSUCAM est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère du Développement Industriel et Commercial. Au 30 juin 1989, la SOSUCAM disposait d'un capital social de 2 500 millions de FCFA divisé en 250 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social était réparti entre l'Etat camerounais (24,39%), la CNPS (10%), la SNI (7,83%), Holding SOMDIAA (37,76%), BEI (7,5%), SHELL CAMEROUN (4,36%), Générale Sucrière (3,71%), un consortium bancaire comprenant la BIAO, la SCB, la BCD, la BICIC, la SGBC (4,41%) et enfin les autres intérêts étrangers (0,04%).

L'objet social de la SOSUCAM est la culture et la transformation industrielle de cannes à sucre et autres produits tropicaux. Son siège social est Nanga-Eboko, tandis que sa direction générale se trouve à Yaoundé. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et un commissaire aux comptes assure le contrôle de gestion.

2 - Données économiques de la SOSUCAM

Les plantations, la sucrerie et la raffinerie de la SOSUCAM sont installées à Mbandjock. Le sucre en morceaux, le sucre granulé d'un kilogramme et le sucre granulé industriel constituent les principaux produits fabriqués par la SOSUCAM.

La capacité de production de l'usine et de la raffinerie est de 30 000 tonnes de sucre par an environ. Elle peut atteindre 32 000 tonnes. La SOSUCAM est équipée de deux machines CHAMBON pour une production théorique annuelle de 13 000 tonnes de sucre en morceaux chacune. La SOSUCAM a pour but essentiel de satisfaire la demande intérieure. La SOSUCAM s'approvisionne en cannes obtenues à partir des récoltes propres de la société, de l'énergie électrique fournie par la centrale électrique de la société, de l'eau pompée et traitée par la société et de certains produits de la Belgique, la France, la Hollande et l'Allemagne.

3 - Données techniques de la SOSUCAM

La superficie couverte par l'usine de la SOSUCAM est de 8 500 m². Le matériel de l'usine est de marques Fives Lille, Call Babcock, Chambon. Le matériel agricole est principalement de marque CAMECO et comprend les tracteurs, les chariots, les remorques, les camions, etc ... Le matériel de la SOSUCAM lui vient essentiellement de la France, de l'Italie et des Etats-Unis.

Toutes ces informations ne sont pas négligeables dans le processus d'évaluation de la performance de la SOSUCAM.

B - Evaluation de la performance de la SOSUCAM au 30 Juin 1989

La détermination du niveau de performance atteint par la SOSUCAM au cours de l'exercice 1988/1989 est effectuée dans le tableau 25.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 25 : PERFORMANCE DE LA SOSUCAM en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Production de sucre raffiné (en tonnes)	Prévision faite par la SOSUCAM au 30/06/88	32 000	38 524	120%		100	12%	12
Surfaces récoltées (en ha)	Tendance des 5 dernières années	6 107	6 409	106%		100	10%	10
Rendement cannes par hectare (en tonnes)	Tendance des 4 dernières années	79,6	76,81	96%		90	12 %	10,8
Rendement sucre par hectare (en tonnes)	Tendance des 5 dernières années	6,52	7,12	109%		100	12 %	12
Rentabilité financière	Tendance des 4 dernières années	-0,97	6,39 %	plus de 100%		100	8 %	8
Productivité	- " -	1,96	2,14	109%		100	8 %	8
Chiffres d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- " -	6 195	7 313	118%		100	10 %	10
Evolution de l'emploi (en %)	Tendance des 3 dernières années	0,38 %	1,32 %	347%		100	8 %	8
Qualité du sucre produit		amélioration de la qualité du sucre			Moyenne	87,5	10 %	8,75
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	10 %	8,75
TOTAL							100 %	96,3

Il ressort de ce tableau que la SOSUCAM a obtenu un score pondéré de 96,3 en 1988/1989, soit la mention Excellent avec la note A. Après la SOSUCAM, nous passons au sous-secteur de la pêche et de l'élevage.

SECTION 2 - SOUS-SECTEUR DE LA PECHE ET DE L'ELEVAGE

La Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales (SODEPA) est l'unique entreprise de notre échantillon qui appartient au sous-secteur de la pêche et de l'élevage. Avant donc de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la SODEPA au cours de l'exercice 1987/1988 (P2), il est utile de présenter cette société (P1).

P1 - Présentation de la SODEPA

Présenter la SODEPA revient à fournir les données d'ordre général (A), les données économiques (B) et les données techniques (C) de cette société.

A - Données d'ordre général de la SODEPA

Créée par décret n° 74/182 du mars 1974 et modifiée par celui n° 395 du 9 septembre 1981, la SODEPA est une société de développement dont la tutelle est assurée par le Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales. Société d'Etat, la SODEPA a été constituée avec un capital social de 375 millions FCFA divisé en 75 000 actions de 5 000 FCFA chacune dont 25 000 actions d'apport en nature et 50 000 actions en numéraire. Le capital social de la SODEPA se répartit de la manière suivante:

- Ministère des Finances.....	33,34 %
- Ministère du Commerce et de l'Industrie	33,33 %
- Société Nationale d'Investissement	33,33 %

L'objet social de la SODEPA est le suivant :

- l'acquisition, la création, l'administration, l'exploitation et le développement de toutes les entreprises d'élevage de bovins, de production de denrées agricoles nécessaires à l'élevage et la transformation des productions animales, notamment les abattoirs, les entrepôts frigorifiques et les ateliers de conditionnement ;

- la gestion du patrimoine collectif des périmètres nationaux d'aménagement agro-pastoral (Dibi, Tourningal, Djohong, Tadu et Mbengwi) et les ouvrages collectifs desdits périmètres existants ou à créer par elle, conformément aux clauses et conditions du cahier des charges ;

- l'assistance aux exploitants agricoles et aux éleveurs des périmètres d'aménagement agro-pastoral ainsi qu'aux bouchers détaillants en viande, notamment sous forme d'encadrement technique ainsi que le contrôle du crédit agricole ou commercial qui peut leur être accordé suivant les cas.

Son siège social est situé à Yaoundé. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

B - Données économiques de la SODEPA

Les terrains d'élevage de la SODEPA sont situés à DUMBO, à Jakiri dans la province du Nord-Ouest, à faro dans la Province de l'Adamaoua, à Ndokayo dans la province de l'Est. La SODEPA possède deux abattoirs à Douala et à Yaoundé. La capacité d'abattage horaire de chacun de ces abattoirs est de 25 boeufs et 25 petits animaux. Chaque ranch ou terrain d'élevage de la SODEPA a une capacité d'élevage de 10 000 unités de bétail tropical, sauf Jakiri qui est une simple station avec une capacité d'élevage de 800 bétail. La SODEPA dessert uniquement le marché local. Elle s'approvisionne en outre localement en matières premières à travers ses quatre ranches.

C - Données techniques de la SODEPA

La superficie du domaine de l'entreprise est de 100 000 hectares. Les principaux équipements sont les pompes, les véhicules légers, les camions, les remorques, les engins, les motos, les bicyclettes, les compresseurs, les tronçonneuses, les bascules, la radio-téléphone. Son matériel lui vient essentiellement de l'Allemagne, du Danemark, de la France et de la Grande Bretagne.

L'ensemble de ces données représente les éléments non moins importants dans le processus d'évaluation de la performance de la SODEPA.

P2- Evaluation de la performance de la SODEPA au 30 Juin 1988

Nous allons déterminer le niveau de performance atteint par la SODEPA au cours de l'exercice 1987/1988 dans le tableau 26.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

Tableau 26 : PERFORMANCE DE LA SODEPA en 1987/1988

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/08/88	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Cheptel total (en têtes)	Tendance des 4 dernières années	37 683	33 381	89%		80	12%	9,6
Vente de bétail (en têtes)	- " -	5 351	4 988	93%		85	12%	10,2
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Prévision faite par la SODEPA au 30/08/87	1 132	1 044	92%		85	16%	13,6
Rentabilité financière	Tendance des 4 dernières années	4,6%	1,8%	39%		75	8%	6
Productivité	- " -	0,48	0,67	140%		100	12%	12
Investissements envisagés (en millions de F.CFA)	Prévision faite par la SODEPA au 30/08/87	822	604	73%		75	20%	15
Planification à long terme		Effort de planification à long terme			Moyenne	87,5	10%	8,75
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	10%	8,75
TOTAL							100 %	83,9

Il ressort de ce tableau que la SODEPA a obtenu un score pondéré de 83,9 en 1987/1988, soit la mention Passable et la note D. Après la SODEPA, nous allons évaluer la performance de l'entreprise qui fait partie du sous-secteur du bois et de la pâte à papier.

SECTION 3 - SOUS-SECTEUR DU BOIS ET DE LA PATE A PAPIER

La Société Forestière et Industrielle de Belabo (SOFIBEL) est l'entreprise de notre échantillon qui appartient au sous-secteur du bois et de la pâte à papier. Cela étant dit, la présentation de la SOFIBEL (P1) s'avère importante avant l'évaluation de sa performance au cours de l'exercice 1987/1988 (P2).

P1 - Présentation de la SOFIBEL

Cette présentation porte sur les informations d'ordre général (A), les informations économiques (B) et les informations techniques (C) concernant la SOFIBEL.

A - Informations d'ordre général sur la SOFIBEL

Société d'économie mixte placée sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et Commercial, la SOFIBEL a été créée le 19 juin 1975. Au 30 juin 1988, la SOFIBEL disposait d'un capital social de 1 902 millions FCFA divisé en 190 200 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social était réparti de la manière suivante :

. Etat du Cameroun	39,43 %
. Société Nationale d'Investissement ..	40,00 %
. BECOROY	13,71 %
. SIFIDA	3,43 %
. Chase International Corporation	3,43 %.

L'objet social de la SOFIBEL est l'exploitation forestière, la production des sciages, contreplaqués, moulures et produits de menuiserie. Son siège social est à Belabo. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

B - Informations économiques sur la SOFIBEL

L'équipement d'exploitation forestière, la scierie, l'usine de contreplaqués et la moulurière de la SOFIBEL se trouvent à BELABO. La SOFIBEL fabrique les grumes, les sciages, les contreplaqués, les moulures et les produits de menuiserie.

La capacité de production de la SOFIBEL est de 120 000 m³ de grumes, 16 500 m³ de sciages (la capacité théorique de production des sciages peut être portée à 17 500 m³), 24 000 m³ de contreplaqués et 4 000 000 ml de moulures. La SOFIBEL s'approvisionne en bois local et en colle et adjuvants importés. La SOFIBEL exporte une bonne partie de sa production.

C - Informations techniques sur la SOFIBEL

Le domaine de l'entreprise est de 210 000 ha de forêt à exploiter dans le massif de Deng-Deng, dans la province de l'Est. La superficie couverte par l'usine et le campement de la SOFIBEL est de 50 ha. Le matériel de la SOFIBEL lui vient essentiellement des pays de la Communauté Economique européenne.

Toutes ces informations ne sont pas moins importantes dans le processus d'évaluation de la performance de la SOFIBEL.

P2 - Evaluation de la performance de la SOFIBEL
au 30 Juin 1988

C'est dans le tableau 27 que nous avons effectué la mesure de la performance de la SOFIBEL au cours de l'exercice 1987/1988.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 27 : PERFORMANCE DE LA SOFIBEL en 1987/1988

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/88	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Production de grumes (en mètres cubes)	Prévision faite par la SOFIBEL au 30/06/87	114 882	86 284	76%		75	12%	9
Production de sciages (en mètres cubes)	- - -	15 400	12 330	80%		75	10%	7,5
Production de contreplaqués (en mètres cubes)	- - -	20 000	19 269	96%		90	10%	9
Résultat net (en millions de F.CFA)	- - -	-82	-776	11%		75	8%	6
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- - -	4 960	3 780	76%		75	10%	7,5
Productivité	Tendance des 4 dernières années	2,31	1,94	84%		75	8%	6
Evolution de l'emploi	- - -	0,86	3,5	407%		100	10%	10
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	- - -	276	223	81%		75	12%	9
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	10%	8,75
Système d'information (SI)		amélioration du système d'information			Moyenne	87,5	10%	8,75
TOTAL							100 %	81,5

Nous apprenons du tableau 27 que la SOFIBEL a obtenu un score pondéré de 81,5 en 1987/1988, soit la mention Passable et la note D. Ce qui ne constitue pas une bonne performance. Avec la SOFIBEL, prend fin la mesure de la performance des entreprises publiques du secteur primaire de notre échantillon.

*

*

*

Au terme de ce chapitre, nous pouvons dire qu'un système d'évaluation de la performance est bel et bien applicable aux entreprises publiques du secteur primaire. Qu'en est-il des entreprises publiques du secteur secondaire ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE SECOND

APPLICATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA

PERFORMANCE AUX ENTREPRISES DU SECTEUR

SECONDAIRE DE NOTRE ECHANTILLON

Les entreprises du secteur secondaire de notre échantillon font partie du sous-secteur du textile et de la confection (section 1) , du sous-secteur des matériaux de construction (section 2) et du sous-secteur de la métallurgie , de l'électromécanique et de l'énergie (section 3) .

SECTION 1 - SOUS-SECTEUR DU TEXTILE ET DE LA CONFECTION

La Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM) est l'unique entreprise du sous-secteur du textile et de la confection de notre échantillon . Cela étant dit , la présentation de la CICAM (P1) nous semble importante avant l'évaluation de sa performance au cours de l'exercice 1988/1989 (P2) .

P1- Présentation de la CICAM

La présentation de la CICAM consiste à fournir les informations d'ordre général (A), les informations économiques (B) et les informations techniques (C) sur la CICAM.

A- Informations d'ordre général sur la CICAM

Société d'économie mixte créée le 14 juillet 1965, la CICAM disposait au 30 Juin 1989, d'un capital social de 2 136 894 000 FCFA divisé en 356 149 actions de 6 000 FCFA chacune. Ce capital social était réparti comme suit :

- Société Nationale d'Investissement : 27,2 %
- COPARTEX : 35,0 %
- DEG : 35,0 %
- République du Tchad : 2,8 %.

L'objet social de la CICAM est la filature, le tissage, le blanchiment, la teinture et l'impression sur tissus. Son siège social est DOUALA-BASSA. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et deux

commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

B - Informations économiques sur la CICAM

La CICAM possède trois unités de production dont deux se trouvent à GAROUA et une à DOUALA . GAROUA I et GAROUA II qui ont été mises en production respectivement en 1965 et 1973 font de la filature et du tissage tandis que l'unité de production de Douala fait le blanchiment, la teinture, l'impression et l'apprêt.

La CICAM fabrique les imprimés (en coton, pagnes et synthétique), les teints (unis en coton et synthétiques), les blancs, les shirting, du grey baft, les écrus, les filés de coton pour la société textile du cameroun pour le linge de maison (SOLICAM), les toiles, les draps et du thermo impression.

La capacité de production de la CICAM au cours de l'exercice 1988/1989 était de 78 millions de mètres de tissus divers par an. Les usines de Garoua avaient une capacité de production de 32 millions de mètres d'écrus par an. Les usines de Douala pouvaient produire 40 millions de mètres d'imprimés par an et 10 millions de mètres de teints unis par an.

La CICAM s'approvisionne localement en coton, en drogues et en colorants. Elle importe également les écrus. La CICAM exporte une partie de sa production aux pays de l'UDEAC et en Europe.

C - Informations techniques sur la CICAM

La surface totale du domaine de l'entreprise est de 35 ha. La superficie couverte de l'unité de production de Garoua I est de 12 000 m², celle de Garoua II est de 7 500 m² et celle de l'unité de production de Douala est de 8 000 m². Les équipements de la CICAM sont essentiellement ses 960 métiers à tisser. Le matériel de la CICAM lui vient de la France, la Suisse, l'Allemagne, la Belgique et la Hollande.

L'ensemble de ces informations est d'un intérêt certain dans le processus d'évaluation de la performance de la CICAM.

P2 - Evaluation de la performance de la CICAM au 30 juin 1989

La détermination du niveau de performance atteint par la CICAM au cours de l'exercice 1988/1989 est réalisée dans le tableau 28.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 28 : PERFORMANCE DE LA CICAM en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/09/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Production d'écrus de Garoua I & II (en millions de m)	Prévision faite par la CICAM au 30/09/88	28,6	23,6	83 %		75	7 %	5,25
Production de l'unité de Douala (en millions de m)	- - -	13,7	13,6	99 %		90	7 %	6,3
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- - -	13 660	12 280	90 %		85	12 %	10,2
Résultat net (en millions de F.CFA)	- - -	-2 855	-3 681	80 %		75	15 %	11,25
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	Tendance des 6 dernières années	991,6	617	62 %		75	7 %	5,25
Productivité	Tendance des 4 dernières années	2,7	1,77	65 %		75	12 %	9
Rendement filature (en %)	- - -	93,96	93,25	99 %		90	10 %	9
Rendement tissage (en %)	- - -	83,95	87,83	101 %		100	10 %	10
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	10 %	8,75
Planification à long terme		Effort de planification à long terme			Moyenne	87,5	10 %	8,75
TOTAL							100 %	83,75

Il ressort de ce tableau que la CICAM a obtenu un score pondéré de 83,75 en 1988/1989, soit la mention Passable avec la note D. Après la CICAM, nous allons évaluer l'entreprise de notre échantillon qui se rattache au sous-secteur des matériaux de construction.

SECTION 2 - SOUS-SECTEUR DES MATERIAUX DE CONSTRUCTION

Les Cimenteries du Cameroun (CIMENCAM) sont l'unique entreprise de notre échantillon qui appartient au sous-secteur des matériaux de construction. Cela étant dit, la présentation des CIMENCAM (P1) nous paraît importante avant l'évaluation de sa performance au cours de l'exercice 1987/1988 (P2).

P1 - Présentation des CIMENCAM

La présentation des CIMENCAM consiste à fournir les informations d'ordre général (A), les informations économiques (B) et les informations techniques (C) sur les CIMENCAM.

A - Informations d'ordre général sur les CIMENCAM

Créées le 2 juin 1963, les CIMENCAM sont une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère du Développement Industriel et Commercial. Au 30 juin 1988, les CIMENCAM disposaient d'un capital social de 5 600 millions de F CFA divisé en 280 000 actions de 20 000 FCFA chacune. Ce capital social était réparti entre la Société Nationale d'Investissement (63,067 %), les Ciments Lafarge France (11,09 %), Lafarge SA (13,91 %), UNIPAR (10,163 %), la Société Camerounaise de Banque (1,434 %), la Banque de Développement du Tchad (0,179 %) et les divers privés (0,157 %).

L'objet social des CIMENCAM est l'exploitation d'une cimenterie à Figuil et d'une usine de broyage de clinker à Douala, et la fabrication de ciment. Le siège social des CIMENCAM est DOUALA-BONABERI. Son régime comptable

relève des règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

B - Informations économiques sur les CIMENCAM

Située à 93 km du nord de Garoua, la cimenterie de figuil comprend les installations nécessaires à l'extraction du calcaire, à la fabrication du clinker et du ciment portland 325, et les installations sociales. L'usine de broyage de clinker qui se trouve à Bonabéri (Douala) comporte toutes les installations nécessaires à la fabrication du ciment à partir du clinker importé et les installations sociales.

Les CIMENCAM fabriquent le ciment Portland CPA 325, le ciment Portland CPA 450, et le ciment Pouzzolane CPJ 250. La capacité de production de l'usine de Bonabéri est de 900 000 tonnes, celle de la cimenterie de Figuil s'élève à 100 000 tonnes.

Les CIMENCAM s'approvisionnent en clinker et en gypse importés d'Europe, et localement en Pouzzolane, en calcaire et en sable. Les CIMENCAM exportent une très faible partie de leur production.

C - Informations techniques sur les CIMENCAM

La superficie couverte par l'unité de production de Bonabéri est évaluée à 68 536 m², celle couverte par l'unité de production de Figuil est de 420 860 m².

L'unité de production de Bonabéri possède trois broyeurs BUHLER, un broyeur POLUSUIS, deux portiques de déchargement et un hangar de stockage de clinker de 30 000 tonnes. L'unité de production de Figuil possède quant à elle, deux broyeurs FIVES CAIL BABCOCK, un concasseur HAZENAG, un four à cuisson FIVES CAIL BABCOCK, une centrale thermique BROWN et deux silos. Le matériel des CIMENCAM lui vient essentiellement de l'Italie, de l'Allemagne et de la France.

L'ensemble de ces informations n'est pas négligeable dans le processus d'évaluation de la performance des CIMENCAM.

P2 - Evaluation de la performance des CIMENCAM au 30 juin 1988

Nous allons déterminer le niveau de performance atteint par les CIMENCAM au cours de l'exercice 1987/1988 dans le tableau 29.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 29 : PERFORMANCE DES CIMENCAM en 1987/1988

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/88	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Production de ciment (en tonnes)	Prévision faite par CIMENCAM au 30/06/87	815 279	627 937	77 %		75	10 %	7,5
Ventes de ciments (en tonnes)	- " -	815 279	633 547	78 %		75	12 %	9
Chiffre d'affaires H.T (en millions de)	- " -	27 646	21 535	78 %		75	15 %	11,25
Résultat net (en millions de F.CFA)	- " -	1 405	823	59 %		75	20 %	15
Evolution de l'emploi (%)	Tendance des 4 dernières années	3,2	-0,86	moins de 84 %		75	9 %	6,75
Productivité	Tendance des 5 dernières années	10,89	9,08	83 %		75	12 %	9
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	12 %	10,5
Entretien des équipements		effort d'entretien des équipements			Moyenne	87,5	10 %	8,75
TOTAL							100 %	77,75

Nous apprenons de ce tableau que les CIMENCAM ont obtenu un score pondéré de 77,75 en 1987/1988, soit la mention Médiocre avec la note E. Il s'agit là d'une mauvaise performance. Après les CIMENCAM, nous passons à l'évaluation de la performance des entreprises du sous-secteur de la métallurgie, de l'électromécanique et de l'énergie.

SECTION 3 - SOUS-SECTEUR DE LA METALLURGIE, DE L'ELECTROMECHANIQUE ET DE L'ENERGIE

La Compagnie Camerounaise de l'Aluminium (P1) et la Société Nationale d'Electricité (P2) constituent les entreprises de notre échantillon qui appartiennent au sous-secteur de la métallurgie, de l'électromécanique et de l'énergie.

P1 - Cas de la Compagnie de l'Aluminium (ALUCAM)

L'évaluation de la performance d'ALUCAM au cours de l'exercice 1987/1988 (B) exige préalablement la présentation de cette société (A).

A - Présentation d'ALUCAM

La présentation d'ALUCAM consiste à fournir les informations d'ordre général, les informations économiques et les informations techniques sur l'ALUCAM.

1 - Informations d'ordre général sur l'ALUCAM

Créée le 29 octobre 1954, ALUCAM est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère du Développement Industriel et Commercial. Au 30 juin 1988, ALUCAM disposait d'un capital social de 17 388 millions de FCFA divisé en 3 477 600 actions de 5 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait comme suit :

- Groupe PECHINEY	45,58 %
- Etat Camerounais	38,64 %
- Société Nationale d'Investissement	6,94 %
- Caisse Centrale de Coopération Economique	5,60 %
- COFINAL	2,19 %
- Société Financière Internationale	0,54 %
- SATOM	0,51 %

L'objet social d'ALUCAM est la réalisation et l'exploitation des établissements industriels dans le domaine de l'aluminium. Son siège social est Edéa. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur ALUCAM

ALUCAM fabrique les lingots, les plaques et les barres en aluminium. La capacité de production d'ALUCAM est de 84 000 tonnes par an réparties comme ci-après :

- Lingots 16 KG.....	24 000 tonnes
- Lingots T	26 000 tonnes
- Plaques export	6 000 tonnes
- Plaques A4	6 000 tonnes
- Plaques AG 06	22 000 tonnes.

Les principales matières premières utilisées par ALUCAM sont : l'alumine importée de la Guinée, le coke de pétrole importé des Etats-Unis, le brai, le fluor et le magnésium importés de la France, et l'électricité de la Société Nationale d'Electricité (SONEL). ALUCAM exporte plus de 50% de sa production.

3 - Informations techniques sur ALUCAM

La station de conversion d'énergie électrique et les installations d'électricité de 274 cuves constituent les principaux équipements d'ALUCAM. En outre, le matériel lui vient essentiellement d'Europe.

Les informations d'ordre général, les informations économiques et techniques sur ALUCAM ne sont pas du tout négligeables dans le processus d'évaluation de la performance de cette société.

B - Evaluation de la performance d'ALUCAM au 30 juin 1988

C'est dans le tableau 30 que nous allons effectuer la mesure de la performance d'ALUCAM au cours de l'exercice 1987/1988.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 30 : PERFORMANCE D'ALUCAM en 1987/1988

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/88	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré	
Production d'électrolyse (en tonnes)	Tendance des 4 dernières années	72 404	77 876	108 %		100	8 %	8	
Production de fonderie (en tonnes)	- "-	83 100	82 587	99 %		90	8 %	7,2	
Productivité	- "-	10,68	9,78	92 %		85	12 %	10,2	
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	- "-	2 918	8 062	276 %		100	8 %	8	
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Prévision faite par ALLUCAM au 30/06/87	38 025	36 932	97 %		90	12 %	10,8	
Résultat net (en millions de F.CFA)	- "-	1 992	3 210	161 %		100	14 %	14	
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	- "-	880	584	66 %		75	14 %	10,5	
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			supérieure	97,5	12 %	11,7	
Système d'information (SI)		amélioration du SI			inférieure	77,5	12 %	9,3	
TOTAL								100 %	89,7

Nous apprenons de ce tableau que la Compagnie Camerounaise de l'Aluminium (ALUCAM) a obtenu un score de 89,7 en 1987/1988, soit la mention Bon avec la note C. Après la Compagnie Camerounaise de l'Aluminium, la Société Nationale d'Electricité (SONEL) sera la dernière entreprise publique du secteur secondaire de notre échantillon dont nous mesurerons la performance.

P2 - Cas de la Société Nationale d'Electricité

Avant de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la SONEL au cours de l'exercice 1988/1989 (B), il convient de présenter cette société (A).

A - Présentation de la SONEL

Présenter la SONEL revient à fournir les informations d'ordre général, les informations économiques et les informations techniques sur la SONEL.

1 - Informations d'ordre général sur la SONEL

Créée le 18 mai 1974 par transformation de l'ancienne EDC (Electricité du Cameroun), la SONEL est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère des Mines et de l'Energie. Au 30 juin 1989, la SONEL disposait d'un capital social de 30 Milliards de FCFA divisé en 3 000 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait ainsi :

- Etat camerounais	93,04966%
- Caisse Centrale de Coopération Economique	6,9497 %
- SNI	0,00016%
- Communauté Urbaine de Douala	0,00016%
- Communauté Urbaine de Yaoundé	0,00016%
- Communauté Urbaine de Garoua	0,00016%

L'objet de la SONEL est la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'énergie électrique. Son siège social est Douala. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la SONEL

La SONEL produit, transporte et distribue l'énergie électrique obtenue à partir des barrages hydro-électriques (Edéa, Song-Loulou, Lagdo, Mbakaou, Bamendjin et Mape), des centrales thermiques et des groupes thermoélectriques diesel.

La SONEL pouvait produire en 1988/1989, 90 014 Kw d'énergie thermique et 625 935 Kw d'énergie hydroélectrique. La centrale d'Edéa pouvait produire 263 235 Kw d'énergie hydro-électrique, celle de Lagdo : 72 000 Kw et celle de Song-Loulou : 387 600 Kw. La capacité de retenue du barrage de Mbakaou était de 2 620 millions de m³, celle du barrage de Bamendjin était de 1 800 millions de m³ et celle du barrage de Mape était de 3 200 millions de m³.

La SONEL s'approvisionne d'une part en gasoil et d'autre part en fuel pour ses groupes électrogènes.

3 - Informations techniques sur la SONEL

Les principaux équipements de la SONEL sont les centrales électriques, les groupes électrogènes et les installations de transport d'énergie électrique. Le matériel de la SONEL lui vient des pays de la Communauté Economique Européenne. Toutes ces informations ne sont pas moins importantes dans le processus d'évaluation de la performance de la SONEL.

B- Evaluation de la performance de la SONEL au 30 juin 1989

C'est dans le tableau 31 que nous allons effectuer la mesure de la performance de la SONEL au cours de l'exercice 1988/1989.

Tableau 31 : PERFORMANCE DE LA SONEL en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Chiffres d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Prévision faite par la SONEL au 30/06/88	55 193	51 696	94 %		85	10 %	8,5
Production totale d'énergie (en millions de KWh)	Tendance des 5 dernières années	2 673	2 690	101 %		100	10 %	10
Résultat net (en millions de F.CFA)	- . -	-1 556	-1 145	139 %		100	15 %	15
Nombre total d'abonnés	Tendance des 4 dernières années	317 561	302 948	95 %		80	15 %	13,5
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	- . -	9 572	9 111	95 %		90	10 %	9
Productivité	- . -	10,2	9,6	94 %		85	12 %	10,2
Qualité des relations avec la clientèle		Amélioration des relations avec la clientèle			inférieure	77,5	15 %	11,6
Entretien des équipements		Effort d'entretien des équipements			supérieure	97,5	13 %	12,7
TOTAL							100 %	90,5

Il ressort de ce tableau que la SONEL a obtenu un score pondéré de 90,5 en 1988/1989, soit la mention Remarquable et la note B. Avec la SONEL, prend fin la mesure de la performance des entreprises publiques du secteur secondaire de notre échantillon.

*

*

*

Au terme de ce chapitre , nous pouvons dire qu'un système d'évaluation de la performance est parfaitement applicable aux entreprises publiques camerounaises du secteur secondaire . Qu'en est-il de celles du secteur tertiaire ?

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE TROISIEME

APPLICATION DU SYSTEME D'EVALUATION
DE LA PERFORMANCE AUX ENTREPRISES DU
SECTEUR TERTIAIRE DE NOTRE ECHANTILLON

Les entreprises du secteur tertiaire de notre échantillon peuvent être regroupées en trois sous-secteurs d'activité économique , à savoir le sous-secteur des services , de l'hôtellerie et de la publicité (section 1) , le sous-secteur des établissements financiers et bancaires (section 2) et enfin le sous-secteur du transport, du transit et de la manutention (section 3) .

SECTION 1 - SOUS-SECTEUR DES SERVICES, DE L'HOTELLERIE ET DE LA PUBLICITE

La Société des Grands Hôtels du Cameroun (P1) , la Société Hôtelière du Littoral (P2) et la Cameroun Publi Expansion (P3) constituent les entreprises du sous-secteur des services , de l'hôtellerie et de la publicité de notre échantillon .

P1 - Cas de la Société des Grands Hôtels du Cameroun (SGHC)

Avant de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la Société des Grands Hôtels du Cameroun au cours de l'exercice 1988/1989 (B), il importe de présenter cette société (A).

A - Présentation de la SGHC

Présenter la Société des Grands Hôtels du Cameroun revient à fournir les informations d'ordre général et les informations économiques sur cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la SGHC

Créée le 26 décembre 1967, la Société des Grands Hôtels du Cameroun est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère du Tourisme. Au 30 juin 1989, la Société des Grands Hôtels du Cameroun disposait d'un capital social de 962 720 000 FCFA divisé en 96 272 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait comme suit :

- Société Nationale d'Investissement	89,50 %
- Société PACO Hôtel Consultant et Manager ..	5,09 %
- BCD	3,12 %
- Banques Commerciales locales	1,24 %
- Communauté Urbaine de Yaoundé	0,52 %
- Privés nationaux et étrangers	0,27 %
- Assurances Conseils Camerounais	0,26 %

L'objet social de la Société des Grands Hôtels du Cameroun est de construire, de faire construire, d'acquérir, de prendre ou de donner à bail, d'exploiter ou de faire exploiter des hôtels et des relais d'hébergement. Yaoundé est son siège social. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et un commissaire aux comptes assure le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la SGHC

Les installations de la Société des Grands Hôtels du Cameroun comprennent un hôtel de catégorie 5 étoiles dénommé le MONT FEBE SOFITEL, qui est géré par ACCOR, un night-club dénommé LE BALAFON, une piscine, un terrain de golf, deux courts de tennis, quatre bars et quatre restaurants.

Au cours de l'exercice 1988/1989, la capacité d'hébergement de la Société des Grands Hôtels du Cameroun était de 216 chambres dont 145 chambres singles, 27 chambres doubles, 20 chambres communicantes, 6 appartements senior, 16 appartements junior et 2 suites présidentielles.

Cela étant dit, nous pouvons dès lors envisager l'évaluation de la performance de la Société des Grands Hôtels du Cameroun.

B - Evaluation de la performance de la SGHC au 30 juin 1989

C'est dans le tableau 32 que nous allons déterminer le niveau de performance atteint par la Société des Grands Hôtels du Cameroun au cours de l'exercice 1988/1989.

Tableau 32 : PERFORMANCE DE LA S.G.H.C en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Taux moyen d'occupation (en %)	Prévision faite par la S.G.H.C au 30/06/88	58	50,83	88 %		80	15 %	12
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- "-	2 360	2 185	93 %		85	15 %	12,75
Résultat net (en millions de F.CFA)	- "-	-283	-180	163 %		100	15 %	16
Productivité	Tendance des 3 dernières années	4,42	5,3	120 %		100	11 %	11
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	- "-	221	91	41 %		75	10 %	7,5
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	Tendance des 5 dernières années	198	197	99 %		90	10 %	9
Entretien des installations		Effort d'entretien des installations			moyenne	87,5	12 %	10,5
Qualité des relations avec la clientèle		Amélioration des relations avec la clientèle			moyenne	87,5	12 %	10,5
TOTAL							100 %	88,25

Il ressort de ce tableau que la Société des grands Hôtels du Cameroun a obtenu un score pondéré de 88,25 en 1988/1989, soit la mention Bon avec la note C. Après la Société des Grands Hôtels du Cameroun, la Société Hôtelière du Littoral (SOHLI) sera la deuxième entreprise publique du sous-secteur des services, de l'hôtellerie et de la publicité dont nous évaluerons la performance.

P2 - Cas de la Société Hôtelière du Littoral (SOHLI)

La présentation de la Société Hôtelière du Littoral (SOHLI) (A) nous semble importante avant l'évaluation de sa performance au cours de l'exercice 1988/1989 (B).

A - Présentation de la SOHLI

La présentation de la Société Hôtelière du Littoral consiste à fournir les informations d'ordre général et les informations économiques sur cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la SOHLI

La SOHLI est une société d'économie mixte créée le 7 avril 1976. Elle est sous la tutelle du Ministère du tourisme. Au 30 juin 1989, la SOHLI disposait d'un capital social de 1 500 millions de FCFA divisé en 150 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait ainsi :

- S.N.I	79,57%
- Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures	3,78%
- Caisse Nationale de Prévoyance Sociale	8,93%
- ACCOR	6,34%
- SCB - BICIC	0,53%
- TEXUNION (Paris).....	0,85%.

La Société Hôtelière du Littoral a pour objet social la construction et l'exploitation à Douala d'un hôtel de classe internationale, catégorie quatre étoiles,

dénommé SAWA NOVOTEL. Douala est le siège social de la SOHLI. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la SOHLI

Au cours de l'exercice 1988/1989, le SAWA NOVOTEL comportait d'une part 273 chambres dont 253 chambres normales, 5 chambres à usage de bureau, 11 suites junior, 2 chambres pour handicapés physiques et 2 suites présidentielles ; d'autre part, 2 restaurants, 2 bars, une piscine et une salle multi-activité pour banquets, cocktails et réunions pouvant accueillir jusqu'à 80 personnes.

La capacité d'hébergement de la SOHLI était au cours de l'exercice 1988/1989 de 300 modules de chambres qui, suivant les besoins, peuvent être aménagés en appartements et en singles.

Cela étant dit, nous pouvons dès lors envisager l'évaluation de la performance de la Société Hôtelière du Littoral.

B - Evaluation de la performance de la SOHLI au 30 juin 1989

La détermination du niveau de performance atteint par la Société Hôtelière du Littoral au cours de l'exercice 1988/1989 est effectuée dans le tableau 33.

Tableau 33 : PERFORMANCE DE LA SOHLI en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Taux moyen d'occupation (en %)	Prévision faite par la SOHLI au 30/06/88	45	45,3	101 %		100	15 %	15
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	-.-	1 708	1 680	92 %		85	15 %	12,75
Résultat net (en millions de F.CFA)	Tendance des 5 dernières années	-376	-353	107 %		100	15 %	15
Productivité	-.-	3,39	4,19	124 %		100	11 %	11
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	-.-	-60	-97	62 %		75	10 %	7,5
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	-.-	252	49	19 %		75	10 %	7,5
Entretien des installations		Effort d'entretien des installations			Moyenne	87,5	12 %	10,5
Qualité des relations avec la clientèle		Amélioration des relations avec la clientèle			Moyenne	87,5	12 %	10,5
TOTAL							100 %	89,75

Il nous vient de ce tableau que la Société Hôtelière du Littoral a obtenu un score pondéré de 89,75 en 1988/1989, soit la mention Bon avec une note C. Après la Société Hôtelière du Littoral, la Cameroun Publi Expansion (CPE) sera la troisième et dernière entreprise publique du sous-secteur des services, de l'hôtellerie et de la publicité dont nous mesurerons la performance.

P3 - Cas de la Cameroun Publi Expansion (CPE)

Présentons d'abord la Cameroun Publi Expansion (CPE) (A) avant d'évaluer la performance qu'elle a réalisée au cours de l'exercice 1987/1988 (B).

A - Présentation de la Cameroun Publi Expansion

Présenter la Cameroun Publi Expansion (CPE) revient à fournir les informations d'ordre général et les informations économiques sur cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la CPE

Créée le 9 mai 1974, la Cameroun Publi Expansion est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère de l'Information et de la Culture. Au 30 juin 1988, la Cameroun Publi Expansion disposait d'un capital social de 40 Millions de FCFA divisé en 4 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait comme suit :

- | | |
|--|------|
| - Société Nationale d'Investissement | 60 % |
| - Agence Havas Afrique | 31 % |
| - Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun . | 9 %. |

La Cameroun Publi Expansion est une société de promotion publicitaire et de tourisme. La ville de Douala est son siège social. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la CPE

La Cameroun Publi Expansion offre les services de publicité, de voyages et divers services de promotion. Les activités de la CPE sont essentiellement centrées sur le marché local. Ceci étant dit, nous pouvons dès lors envisager l'évaluation de la performance de la Cameroun Publi Expansion.

B - Evaluation de la performance de la CPE au 30 juin 1988

C'est dans le tableau 34 que nous allons déterminer le niveau de performance atteint par la Cameroun Publi Expansion au cours de l'exercice 1987/1988.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 34 : PERFORMANCE DE LA CPE en 1987/1988

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/88	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Prévision faite par la CPE au 30/06/87	3 652	2 661	73 %		75	16 %	11,25
Résultat net (en millions de F.CFA)	- " -	63	132	210 %		100	20 %	20
Productivité	Tendance des 6 dernières années	5,9	5,32	90 %		85	16 %	12,75
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	Tendance des 3 dernières années	163	154	94 %		85	8 %	6,8
Fonds de Roulement net (en millions de F.CFA)	- " -	290	246	85 %		80	10 %	8
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	- " -	69	14	24 %		75	8 %	6
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	12 %	10,5
Système de Gestion		Rationalisation du système de gestion			Moyenne	87,5	12 %	10,5
TOTAL							100 %	85,8

Il ressort de ce tableau que la Cameroun Publi Expansion a obtenu un score pondéré de 85,8 en 1987/1988, soit la mention Bon avec la note C. Après la Cameroun Publi Expansion, nous passons à l'évaluation de la performance de l'entreprise de notre échantillon qui fait partie du sous-secteur des établissements financiers et bancaires .

SECTION 2 - SOUS-SECTEUR DES ETABLISSEMENTS FINANCIERS ET BANCAIRES

L'International Bank of Africa-Cameroon (IBAC) est l'entreprise de notre échantillon qui appartient au sous-secteur des établissements financiers et bancaires . Cela étant dit , présentons d'abord l'International Bank of Africa-Cameroon (IBAC) (P1) avant d'évaluer la performance qu'elle a réalisé au cours de l'exercice 1988/1989 (P2) .

P1 - Présentation de l'International Bank of Africa-Cameroon

Créée le 3 juin 1982 sous la dénomination de Bank of America-cameroon, l'IBAC est une société d'économie mixte dont la tutelle est assurée par le Ministère des Finances . Au 30 juin 1989 , le capital social de l'International Bank of Africa-Cameroon était de 3 000 millions de FCFA divisé en 300 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait comme suit :

- Privés camerounais..... 65 %
- Etat du Cameroun..... 12,5 %
- Société Camerounaise d'Assurance..... 12,5 %
- Société Nationale d'Investissement... 10 %

L'objet social de l'International Bank of Africa-Cameroon est de faire toutes les opérations de banque , y compris notamment toute opération d'escompte, d'avances, de crédit, de crédit-bail (leasing), de dépôt et commission soit pour son compte, soit pour le compte de tiers dans tout le territoire de la République du Cameroun ou à l'étranger. Douala est son siège social. Son régime comptable obéit

aux règles de la comptabilité commerciale et un commissaire aux comptes assure le contrôle de gestion. Ceci étant dit , nous pouvons dès lors envisager l'évaluation de la performance de l'International Bank of Africa-Cameroon .

P2 - Evaluation de la performance de l'International Bank of Africa-Cameroon au 30 juin 1989

La détermination du niveau de performance atteint par l'International Bank Africa-Cameroon au cours de l'exercice 1988/1989 est effectuée dans le tableau 35.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 35 : PERFORMANCE DE L'IBAC en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré	
Marge d'activité bancaire (en millions de F.CFA)	Prévision faite par l'IBAC au 30/06/89	773	571	74 %		75	16 %	11,25	
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- " -	1 628	1 322	87 %		80	12 %	9,6	
Dépôts à vue des clients (en millions de F.CFA)	Tendance des 4 dernières années	3 068	2 107	69 %		75	6 %	3,75	
Résultat net (en millions de F.CFA)	Tendance des 6 dernières années	-538	-1 027	62 %		75	16 %	11,25	
Productivité	- " -	12,93	9,93	77 %		75	12 %	9	
Dépôts à terme des clients (en millions de F.CFA)	Tendance des 4 dernières années	3 781	3 849	102 %		100	8 %	8	
Comptes à vue des correspondants (en millions de F.CFA)	- " -	466	576	124 %		100	6 %	6	
Volume des engagements bruts au bilan (en millions de F.CFA)	Tendance des 3 dernières années	10 493	8 578	122 %		100	8 %	8	
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	10 %	8,75	
Système de Gestion		Rationalisation du système de gestion			Moyenne	87,5	10 %	8,75	
TOTAL								100 %	83,35

Il ressort de ce tableau que l'International Bank of Africa-Cameroon a obtenu un score pondéré de 83,35 en 1988/1989, soit la mention Passable avec la note D . Après l'International Bank of Africa-Cameroon , nous allons mesurer la performance des entreprises de notre échantillon qui relèvent du sous-secteur du transport , du transit et de la manutention .

SECTION 3 - SOUS-SECTEUR DU TRANSPORT, DU TRANSIT ET DE LA MANUTENTION

La Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (P1), la Cameroon Shipping Lines (P2) et la Société des Transports Urbains du Cameroun (P3) sont les entreprises de notre échantillon qui appartiennent au sous-secteur du transport, du transit et de la manutention .

P1 - Cas de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP)

Avant de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers au cours de l'exercice 1988/1989 (B), il importe de présenter cette société (A).

A - Présentation de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers

Présenter la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers revient à fournir les informations d'ordre général et les informations économiques sur cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la SCDP

Société d'économie mixte, la SCDP a été créée le 29 Mai 1979. La présidence de la République assure sa tutelle. Au 30 juin 1989, la SCDP disposait d'un capital social de 3 500 millions de F CFA divisé en 350 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait entre la Caisse de Stabilisation des Prix des hydrocarbures (14,99714 %), la Société Nationale des Hydrocarbures (15 %),

l'Office National des Ports du Cameroun (10 %), la Société Nationale d'Investissement (11 %), la Société AGIP-CAMEROUN (6 %), La société MOBIL-CAMEROUN (10 %), la Société SHELL-CAMEROUN (10 %), la Société BP-CAMEROUN (8 %), la Société TEXACO INC (5 %), La société TOTAL AFRIQUE (10 %), l'Etat camerounais (0,00143 %) et Monsieur Bernard MOUDIO (0,00143 %).

L'exploitation des dépôts pétroliers est l'objet social de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers. Son siège social est Douala. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la SCDP

Les dépôts de carburants de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers se trouvent à Douala, Yaoundé, Ngaoundéré, Belabo, Garoua et Nkongsamba. Les produits stockés dans ces dépôts sont le gaz butane, l'essence pétrole, le gasoil, le fuel et les lubrifiants.

La capacité de stockage de la SCDP au cours de l'exercice 1988/1989 était de 222 510 m³. La SCDP dessert uniquement le marché intérieur.

L'ensemble de ces informations n'est pas négligeable dans le processus d'évaluation de la performance de la SCDP.

B - Evaluation de la performance de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers au 30 juin 1989

C'est dans le tableau 36 que nous allons mesurer la performance de la SCDP au cours de l'exercice 1988/1989.

Tableau 36 : PERFORMANCE DE LA SCDP en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Quantité de carburant passée (en mètres cubes)	Prévision faite par la SCDP au 30/06/88	885 000	854 082	99 %		90	12 %	10,8
Quantité de gaz passée (en TM)	- "-	22 200	30 142	136 %		100	12 %	12
Résultat net (en millions de F.CFA)	- "-	-209	-162	129 %		100	15 %	15
Productivité	Tendance des 6 dernières années	8,21	7,63	97 %		90	14 %	12,6
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- "-	4 183	4 153	99 %		90	15 %	13,5
Cash-flow net (en millions de F.CFA)	- "-	1 101	1 308	119 %		100	10 %	10
Entretien des installations		Effort d'entretien des installations			Moyenne	87,5	11 %	9,63
Système de gestion		Rationalisation du système de gestion			Moyenne	87,5	11 %	9,63
TOTAL							100 %	93,18

Il vient de ce tableau que la SCDP a obtenu un score pondéré de 93,16 en 1988/1989, soit la mention Remarquable et la note B. Après la SCDP, la Cameroon Shipping Lines (CAMSHIPLINES) sera la deuxième entreprise du sous-secteur du transport, transit et de la manutention dont nous mesurerons la performance.

P2 - Cas de la Cameroon Shipping Lines (CAMSHIPLINES)

Avant de procéder à l'évaluation de la performance réalisée par la Cameroon Shipping Lines au cours de l'exercice 1988/1989 (B), il convient de présenter cette société (A).

A - Présentation de la CAMSHIPLINES

La présentation de la CAMSHIPLINES consiste à fournir les informations d'ordre général, les informations économiques et les informations techniques concernant cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la CAMSHIPLINES

La CAMSHIPLINES est une société d'économie mixte qui est sous tutelle du Ministère des Transports. Elle a été créée par la loi n° 74/19 du 5 décembre 1974. Elle disposait au 30 juin 1989 d'un capital social de 4 364 850 000 F CFA divisé en 87 297 actions de 50 000 FCFA chacune. Ce capital social se répartissait comme suit:

- Ministère des Finances	36,29 %
- Société Nationale d'Investissement	30,26 %
- UNIMAR SEETRANSPORT (Allemagne)	19,91 %
- DEG (Allemagne)	13,39 %
- UNIMAR SARL (Douala)	0,05 %
- SIPACO (Suisse)	0,04 %
- Ministère des Transports	0,04 %
- Ministère du Développement Industriel et Commercial :	0,02 %

La CAMSHIPLINES a pour objet social l'organisation et l'exploitation des transports maritimes et fluviaux ainsi que de toutes activités en rapport avec le transport maritime qui s'avèreraient nécessaires. Douala est le siège social de la CAMSHIPLINES qui possède deux délégations à l'étranger, notamment à Paris et à Hamburg. Son régime comptable obéit aux règles de la comptabilité commerciale et deux commissaires aux comptes assurent le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques sur la CAMSHIPLINES

La capacité de transport de la CAMSHIPLINES au cours de l'exercice 1988/1989 était de 128 400 tonnes. Elle se décomposait comme ci-après :

- Un pétrolier affrété de 54 000 tonnes de port en lourd;
- Un pétrolier affrété de 8 000 tonnes pour le transport des produits raffinés;
- Deux navires polyvalents affrétés de 16 600 tonnes de port en lourd chacun;
- Deux navires polyvalents en propriété de 16 600 tonnes de port en lourd chacun.

La CAMSHIPLINES procède à des affrètements d'espaces sur des navires de compagnie dans le cadre d'accords armatoriaux. Le parc de containers de la CAMSHIPLINES en 1988/1989 était de 4 652 boîtes dont 2 590 en propriété. Les ports desservis par la CAMSHIPLINES sont ceux des conférences COWAC, MEWAC, FEWAC et UKWAL.

3 - Informations techniques sur la CAMSHIPLINES

Les principaux équipements de la CAMSHIPLINES sont les navires dont CAM EBENE, CAM BILINGA, CAM ILOMBA et CAM IROKO.

Ces équipements viennent essentiellement des chantiers de construction navale tels que Actien gesellschaft Weser en Allemagne et chantier de l'Atlantique Nord en France.

L'ensemble de ces informations n'est pas négligeable dans le processus d'évaluation de la performance de la CAMSHIPLINES.

B - Evaluation de la performance de la CAMSHIPLINES au 30 juin 1989

Nous allons déterminer le niveau de performance atteint par la CAMSHIPLINES au cours de l'exercice 1988/1989 dans le tableau 37.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tableau 37 : PERFORMANCE DE LA CAMSHIPLINES en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/03/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré	
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	Prévision faite par la CAMSHIP au 30/03/88	17 871	20 274	113 %		100	15 %	15	
Cargaisons transportées (en tonnes)	Tendance des 6 dernières années	2 327 348	2 982 600	127 %		100	15 %	15	
Investissements de l'exercice (en millions de F.CFA)	- " -	2 701	1 177	44 %		75	10 %	7,5	
Rentabilité financière (en %)	Tendance des 6 dernières années	0,82	1,68	205 %		100	15 %	15	
Productivité	- " -	14,22	14,21	100 %		100	11 %	11	
Fonds de Roulement net (en millions de F.CFA)	- " -	2 694	4 193	162 %		100	10 %	10	
Entretien des navires		Effort d'entretien des navires			Moyenne	87,5	12 %	10,5	
Formation du personnel		Effort de formation du personnel			Moyenne	87,5	12 %	10,5	
TOTAL								100 %	94,5

Il apparaît dans ce tableau que la CAMSHIPLINES a obtenu un score pondéré de 94,5 en 1988/1989, soit la mention Remarquable et la note B. Après la CAMSHIPLINES, la Société des transports Urbains du Cameroun (SOTUC) sera la dernière entreprise publique du secteur tertiaire de notre échantillon dont nous évaluerons la performance.

P3 - Cas de la Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC)

La présentation de la SOTUC (A) nous semble importante avant l'évaluation de sa performance au cours de l'exercice 1988/1989 (B).

A - Présentation de la SOTUC

La présentation de la SOTUC consiste à fournir les informations d'ordre général, les informations économiques et les informations techniques sur cette société.

1 - Informations d'ordre général sur la SOTUC

Société d'économie mixte, la SOTUC a été créée par décret n° 73/193 du 26 mars 1973. Sa tutelle est assurée par le Ministère des Transports. Au 30 juin 1989, la SOTUC disposait d'un capital social de 400 millions de FCFA divisé en 40 000 actions de 10 000 FCFA chacune. Ce capital social était réparti de la manière suivante :

- Etat du Cameroun	25,92 %
- Société Nationale d'Investissement	28,94 %
- Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun	5,00 %
- Communauté Urbaine de Yaoundé	2,50 %
- Communauté Urbaine de Douala	2,50 %
- Renault Cameroun	0,18 %
- Participation privée camerounaise	0,16 %
- Renault Véhicules Industriels (RVI).....	34,80 %

L'objet social de la SOTUC est l'exploitation d'un réseau de transport public dans les villes de la République du Cameroun. Yaoundé est son siège social. Son régime comptable relève des règles de la comptabilité commerciale et une commission financière assure le contrôle de gestion.

2 - Informations économiques et techniques sur la SOTUC

Le parc d'autobus de la SOTUC au cours de l'exercice 1987/1988 était de 242 autobus exploités à Douala et de 168 à Yaoundé. La SOTUC exerce donc ses activités uniquement dans les villes de Douala et de Yaoundé. Les autobus de la SOTUC sont fabriqués par le Groupe Renault en France.

La surface du domaine de la SOTUC est de 8 ha, soit 3 ha 84 à Yaoundé et 4 ha à Douala.

Cela étant dit, nous pouvons à présent envisager l'évaluation de la performance de la SOTUC.

B - Evaluation de la performance de la SOTUC au 30 juin 1989

La détermination du niveau de performance atteint par la SOTUC au cours de l'exercice 1988/1989 est effectuée dans le tableau 38.

Tableau 38 : PERFORMANCE DE LA SOTUC en 1988/1989

Indicateurs de Performance	Procédé de fixation des objectifs	Objectif de performance	Réalisation au 30/06/89	Degré de réalisation	Qualité atteinte	Score	Poids	Score Pondéré
Ratio d'occupation (en %)	Prévision faite par la SOTUC au 30/06/88	68	53	78 %		75	14 %	10,5
Chiffre d'affaires H.T (en millions de F.CFA)	- " -	5 905	4 872	83 %		75	14 %	10,5
Résultat net (en millions F.CFA)	- " -	-4 251	-4 885	87 %		80	10 %	8
Nombre de passagers transportés (en millions de personnes)	Tendance des 5 dernières années	113	85	68 %		75	12 %	9
Productivité	- " -	1,04	0,95	90 %		85	10 %	8,5
Rendement kilométrique total (F.CFA/Km)	- " -	445	417	94 %		85	8 %	6,8
Fonds de Roulement net (en millions de F.CFA)	- " -	-22 535	-17 777	127 %		100	8 %	8
Entretien des autobus		Effort d'entretien des autobus			Moyenne	87,5	12 %	10,5
Système de Gestion		Rationalisation du système de gestion			Moyenne	87,5	12 %	10,5
TOTAL							100 %	82,3

Il nous vient de ce tableau que la SOTUC a obtenu un score pondéré de 82,3 en 1988/1989, soit la mention Passable et la note D .

* *
*

Au terme de ce chapitre , nous pouvons affirmer qu'un système d'évaluation de la performance est bel et bien applicable aux entreprises publiques camerounaises du secteur tertiaire .

* *
*

En somme, ce titre nous a montré qu'un système d'évaluation de la performance est applicable aux entreprises publiques camerounaises quel que soit leur secteur d'activité et même quelle que soit leur forme juridique. Nous pouvons noter par ailleurs tout au long de ce titre une certaine variabilité dans l'espace des indicateurs de performance et de leur pondération. Ce qui est conforme à nos hypothèses de travail H1 et H2.

Le caractère illustratif de l'application d'un système d'évaluation de la performance sur notre échantillon de quinze entreprises publiques camerounaises ne nous autorise cependant pas à faire une comparaison entre les niveaux de performance atteints par les différentes entreprises.

CONCLUSION GENERALE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Les différents développements que nous avons faits dans les pages précédentes nous ont révélé que les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques posent les problèmes de la prise en compte des objectifs non commerciaux et des effets dynamiques dans le processus d'évaluation de la performance, du choix des critères ou indicateurs de performance, de la pondération de ces critères, de la fixation des objectifs de performance et enfin des incitations appropriées liées aux résultats. La mise en place de ces systèmes exige la maîtrise de ces problèmes. Bien qu'il ne soit pas un pays développé, le Cameroun possède des ressources humaines (et même financières potentielles) capables de lui permettre de maîtriser de tels problèmes. Autrement dit, les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques constituent une technologie transférable au Cameroun avec ou sans assistance technique étrangère. Ce transfert doit être simple et évolutif dans la mesure où un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques devra fonctionner à ses débuts avec les indicateurs de performance simples et les besoins limités en données. Et à terme, il pourra recourir s'il en sera besoin aux indicateurs de performance sophistiqués.

Il est difficile de parler ici d'un transfert Sud-Sud de technologie lorsque l'on sait que bien qu'étant appliqués dans les pays en développement, les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques ont été en grande partie conçus par le Professeur Leroy JONES de l'Université de Boston aux Etats-Unis.

Nous retenons de notre travail que la réussite de la mise en oeuvre au Cameroun d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques dépend de la volonté politique des autorités camerounaises, de la technicité, de la neutralité et de l'autorité politique de l'organe qui serait chargé de son exécution.

L'exécution du système pakistanais d'évaluation de la performance des entreprises publiques nous a permis de ne pas rejeter notre hypothèse de travail H1 portant sur la variabilité dans le temps et dans l'espace des critères ou indicateurs de performance. L'exécution du système sud-coréen pour sa part, nous a donné

l'occasion de valider notre hypothèse de travail H2 portant sur la variabilité spatio-temporelle de la pondération des critères ou indicateurs de performance. Nous aurions cependant souhaité tester nos deux hypothèses de travail dans les deux systèmes. Mais, les données nous ont fait défaut.

De même, il serait souhaitable de juger sur un certain nombre d'entreprises publiques la pertinence de la rentabilité publique qui est le critère principal de performance de la méthodologie d'évaluation de la performance des entreprises publiques de Leroy JONES et Dae Hee SONG.

Notre travail nous aura également permis de savoir à travers une enquête par questionnaire que les incitations liées aux résultats qui seraient capables d'orienter véritablement le comportement des cadres dirigeants des entreprises publiques camerounaises vers la réalisation des objectifs de leur entreprise n'ont pas un caractère pécuniaire. Ces incitations liées aux résultats sont la promotion et la perte de fonction ou de responsabilité. Les biais liés à la constitution de notre échantillon commandent toutefois de relativiser les conclusions de notre enquête.

La mise en place d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun constitue un puissant moyen d'accorder une plus grande autonomie aux dirigeants des entreprises publiques, de les rendre davantage responsables de la performance de leur entreprise et de clarifier les objectifs de leur entreprise. Elle doit cependant être complétée par d'autres mesures pour permettre effectivement une amélioration de la performance des entreprises publiques. Nous pensons notamment à la clarification du statut juridique et financier des entreprises publiques et à l'assainissement de l'environnement macroéconomique et institutionnel du Cameroun.

Toutefois, à défaut d'appliquer un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun, les autorités camerounaises peuvent tirer profit des enseignements d'un tel système pour donner du tonus aux contrats de performance actuellement en exécution au Cameroun. Ces enseignements sont notamment le procédé de fixation des objectifs quantitatifs de performance,

l'affectation des notes aux dirigeants des entreprises et les incitations liées aux résultats.

Parmi les problèmes que soulève l'évaluation ex-post de la performance des dirigeants des entreprises publiques, celui du choix de critères ou indicateurs de performance appropriés devrait d'autant plus susciter l'intérêt de la réflexion que les solutions qui lui sont apportées sont contradictoires et comportent des insuffisances. En effet, tandis que les auteurs tels que Leroy JONES préconisent l'utilisation des critères de performance synthétiques et standards, l'on peut également opter, comme nous l'avons fait dans notre travail, pour les critères de performance spécifiques aux activités et aux missions des entreprises car si les critères de performance synthétiques sont souvent intéressants en théorie, ils sont peu fonctionnels dans la pratique.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE I

LISTE DES ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC DU CAMEROUN EN 1987¹

A. ENTREPRISES DU SECTEUR PRIMAIRE

01. Cameroon Development Corporation (CDC) (Société d'Etat-SE-)
02. Cameroon Sugar Company (CAMSUCO) (Société d'Economie mixte -SEM-)
03. Centre National d'Etudes et d'Expérimentation du Machinisme Agricole (CENEEMA) (Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial - EPIC-)
04. Centre National de Développement des Forêts (CENADEFOR) (EPIC)
05. Contreplaqués du Cameroun (COCAM) (SEM)
06. Crevettes du Cameroun (CREVCAM) (SEM)
07. Hévéa - Cameroun (HEVECAM) (SE)
08. Laboratoire National Vétérinaire (LANAVET) (EPIC)
09. Organisation Camerounaise de la Banane (OCB) (EPIC)
10. Office National de Développement de l'Aviculture et du Petit Bétail (ONDAPB) (EPIC)
11. Office National de Régénération des Forêts (ONAREF) (EPIC)
12. Office Pharmaceutique Vétérinaire (OPV) (EPIC)
13. Société Camerounaise des Tabacs (SCT) (SEM)
14. Société des Palmeraies du Cameroun (SOCAPALM) (SE)
15. Société de Développement de la Culture et de la Transformation du Blé (SODEBLE) (SE)
16. Société de Développement du Cacao (SODECAO) (SE)
17. Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON) (SEM)

¹ Cette liste ne prend pas en compte les organismes que le législateur Camerounais considère à tort comme les entreprises publiques.

18. Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales (SODEPA) (SE)
19. Société de Développement de la Riziculture dans la Plaine de Mbo (SODERIM) (SE)
20. Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua (SEMRY) (SE)
21. Société Forestière et Industrielle de Belabo (SOFIBEL) (SEM)
22. Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM) (SEM)
23. Société de Traitement et de Commercialisation du Tabac (STEC) (SEM)
24. Société régionale de Développement des Zones d'Actions Prioritaires Intégrées de l'Est (ZAPI-EST) (SEM)
25. Upper Nun Valley Development Authority (UNVDA) (SE)

B. ENTREPRISES DU SECTEUR SECONDAIRE

01. Alcool du Cameroun (ALCOCAM) (SEM)
02. Aluminium du Cameroun (ALUCAM) (SEM)
03. ALUBASSA (SEM)
04. Awoum Soap Factory (SEM)
05. Cameroon Electric Cables (CAMELCAB) (SEM)
06. Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC) (SEM)
07. Cimenteries du Cameroun (CIMENCAM) (SEM)
08. Compagnie de Transformation des Métaux au Cameroun (CTMC) (SEM)
09. Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM) (SEM)
10. ECAM-PLACAGES (SEM)
11. Equatoriale Electronique (EE) (SEM)
12. Société d'Application Technique au Cameroun (SATC) (SEM)
13. Société Camerounaise de Coton et de Compresse Bandes (CACOCOM) (SEM)
14. Société Camerounaise de Minoterie (SCM) (SEM)

15. Société Camerounaise de Raffinage des Huiles Végétales (SOCARAHVE)(SEM)
16. Société Camerounaise de Sacherie (SCS) (SEM)
17. Société Camerounaise de Transformation de l'Aluminium (SOCATRA) (SEM)
18. Société Camerounaise de Verreries (SOCAVER) (SEM)
19. Société d'Etude de Fer du Cameroun (SEFERCAM) (SEM)
20. Société Générale des Travaux Métalliques (GETRAM) (SEM)
21. Société des Eaux Minérales du Cameroun (SEMC) (SEM)
22. Société Industrielle Camerounaise de Cacao (SIC-CACAOS) (SEM)
23. Société Textile du Cameroun pour le Linge de Maison (SOLICAM) (SEM)
24. Société Nationale de Raffinage (SONARA) (SEM)
25. Société Nationale des Eaux du Cameroun (SNEC) (SEM)
26. Société Nationale d'Electricité (SONEL) (SEM)
27. Société Nationale des Hydrocarbures (SNH) (SE)
28. Société Camerounaise pour la Fabrication des Tissus Synthétiques (SYNTHECAM) (SEM).

C. ENTREPRISES DU SECTEUR TERTIAIRE

01. Bank of Credit and Commerce-Cameroon (BCCC) (SEM)
02. Banque Camerounaise de Développement (BCD) (SEM)
03. Banque Internationale de l'Afrique Occidentale au Cameroun (BIAOC) (SEM)
04. Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun (BICIC) (SEM)
05. Banque de Paris et des Pays-bas au Cameroun (PARIBAS) (SEM)
06. Cameroun Actualités (CA) (SEM)
07. Cameroon Airlines (CAMAIR) (SEM)

08. Cameroon Bank (CAMBANK) (SE)
09. Cameroun Publi Expansion (CPE) (SEM)
10. Cameroon Shipping Lines Paris, Services maritimes (SEM)
11. Cameroon Shipping Lines (CAMSHIPLINES) (SEM)
12. Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) (SE)
13. Caisse d'Epargne Postale du Cameroun (CEPC) (Etablissement Public Financier - EPF)
14. Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale (CNPS) (EPF)
15. Caisse Nationale de Réassurance (CNR) (SE)
16. CECAPHARM (SEM)
17. Centre d'Edition et de Production pour l'Enseignement et la Recherche (CEPER) (EPIC)
18. Chase Bank Cameroon (CBC) (SEM)
19. Crédit Agricole du Cameroun (CAC) (SEM)
20. Crédit Foncier du Cameroun (CFC) (SE)
21. Fonds d'Aide et de Garantie aux Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE) (EPIC)
22. Fonds de Développement de l'Industrie Cinématographique (FODIC) (EPIC)
23. Fonds de Garantie Automobile (FGA) (EPIC)
24. Fonds National de Développement Rural (FONADER) (EPIC)
25. Hydrocarbures Analyses Contrôles (HYDRAC) (SEM)
26. Imprimerie Alpha (SEM)
27. Imprimerie Nationale (EPIC)
28. International Bank of Africa-Cameroon (IBAC) (SEM)
29. Laboratoire National du Génie Civil (LABOGENIE) (EPIC)
30. Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles (MAETUR) (EPIC)
31. Office du Chemin de Fer Transcamerounais (OCFT) (EPIC)
32. Office Céréaliier (EPIC)
33. Office de la Loterie Nationale du Cameroun (LONACAM) (EPIC)
34. Office National des Equipements Sportifs (ONES) (EPIC)

35. Office National de Commercialisation des Produits de Base (ONCPB) (EPIC)
36. Office National des Ports du Cameroun (ONPC) (EPIC)
37. Office National Pharmaceutique (ONAPHARM) (EPIC)
38. Palais des Congrès (PC) (EPIC)
39. Parc National de Matériel de Génie Civil (MATGENIE) (EPIC)
40. Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun (RNCFC) (EPIC)
41. Société Air Afrique (AAA) (SEM)
42. Société Anonyme J. BARTHO (SEM)
43. Société Anonyme des Minerais du Cameroun (SABM) (SEM)
44. Société Camerounaise d'Assurance et de Réassurance (SOCAR) (EPIC)
45. Société Camerounaise de Banque (SCB) (SEM)
46. Société Camerounaise des Droits d'Auteurs (SOCADRA) (EPIC)
47. Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP) (SEM)
48. Société Camerounaise de Manutention et d'Acconage (SOCAMAC) (SEM)
49. Société Camerounaise de Tourisme (SOCATOUR) (SE)
50. Société d'Etudes pour le Développement du Cameroun (SEDA) (SEM)
51. Société d'Etudes des Bauxites du Cameroun (SEBACAM) (SEM)
52. Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC) (SEM)
53. Société d'Exploitation Commerciale de l'Aérogare de Douala (DOUALAIR) (SEM)
54. Société Générale de Banque au Cameroun (SGBC) (SEM)
55. Société des Grands Hôtels du Cameroun (SGHC) (SEM)
56. Société Hôtelière de l'Est (SHE) (SE)
57. Société Immobilière du Cameroun (SIC) (SEM)
58. Société Immobilière Maritime (SIMAR) (SE)
59. Société Hotelière du Littoral (SOHLI) (SEM)
60. Société Hôtelière du Nord-Cameroun (SOHNC) (SEM)

61. Société de Location de Location et de Construction du Cameroun (SOLOCAM) (SEM)
62. Société Nationale de Commercialisation des Plantes Médicinales (SONACOM) (EPIC)
63. Société Nationale des Domaines Industriels du Cameroun (SONADISC) (EPIC)
64. Société Nationale d'Investissement (SNI) (SE)
65. Société de Presse et d'Édition du Cameroun (SOPECAM) (SE)
66. Société des Télécommunications Internationales du Cameroun (INTELCAM) (SE)
67. Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC) (SEM).

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

A N N E X E II

ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC
DISSOUTS OU DEVANT L'ETRE

01. Banque Camerounaise de Développement (BCD)
02. Banque de Paris et des Pays-Bas - Cameroun (PARIBAS)
03. Cameroun Actualités (CA)
04. Cameroon Bank (CAMBANK)
05. Centre National d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises (CAPME)
06. Centre National de Développement des Entreprises Coopératives (CENADEC)
07. Centre National du Commerce Extérieur (CNCE)
08. L'Equatoriale Electronique (EE)
09. Fonds de Développement de l'Industrie Cinématographique (FODIC)
10. Institut des Sciences Humaines (ISH)
11. Man And Biosphère (MAB)
12. Mission d'Etudes et d'Aménagement du Littoral (MEAL)
13. Mission de Développement des Semences et des Cultures Vivrières (MIDEVIV)
14. Mission de Développement d'Ombessa (MIDO)
15. Office des Chemins de Fer Transcamerounais (OCFT)
16. Office National de Participation au Développement (ONDP)
17. Office National des Equipements Sportifs (ONES)
18. Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture à Yagoua (SEMRY)
19. Société de Développement de la Culture du Blé (SODEBLE)
20. Société de Développement du Nkam (SODENKAM)
21. Société Régionale des Zones d'Action Prioritaires Intégrées de l'Est (ZAPI-EST)
22. Upper Nun Valley Development Authority (UNVDA)
23. Wum Area Development Authority (WADA).

A N N E X E III

**ENTREPRISES DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC
PRIVATISEES OU DEVANT L'ETRE**

01. Cameroon Sugar Company (CAMSUCO)
02. Les Contreplaqués du Cameroun (COCAM)
03. Centre de Production et d'Édition pour l'Enseignement et la Recherche (CEPER)
04. Crevettes du Cameroun (CREVCAM)
05. Générale de Travaux Métalliques (GETRAM)
06. Imprimerie Nationale
07. Office National de Développement de l'Aviculture et du Petit Bétail (ONDAPB)
08. Société de Développement des Rizières de la Plaine de Mbos (SODERIM)
09. Société Camerounaise de Minoterie (SCM)
10. Société Camerounaise des Droits d'Auteurs (SOCADRA)
11. Société Forestière et Industrielle de Belabo (SOFIBEL).

ANNEXE IV

ORGANISMES DU SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC REHABILITES OU DEVANT ETRE REHABILITES

A. ENTREPRISES BANCAIRES ET FINANCIERES

01. Société Camerounaise de Banque (SCB¹)
02. Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun (BICIC)
03. Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC)
04. Standard Chartered Bank-Cameroon (SCBC)
05. International Bank of Africa-Cameroon (IBAC)
06. Meridien Bank Cameroun (MBC²)
07. Bank of Credit and Commerce Cameroon (BCCC)
08. Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale au Cameroun (BIAOC³).

B. ORGANISMES NON BANCAIRES ET FINANCIERS

01. Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles (MAGZI)
02. Mission de Développement de la Province du Nord-Ouest (MIDENO)
03. Mission d'Aménagement et d'Equipement des Terrains Urbains et Ruraux (MAETUR)
04. Institut de Recherches Médicales et d'Etudes des Plantes Médicinales (IMPM)

¹ La SCB est devenue la Société Commerciale de Banque-Crédit Lyonnais (SCB-CL)

² La MBC et la BIAOC ont fusionné pour donner naissance à Meridien BIAO Cameroun

³ Ibid.

05. Institut de Recherches Agronomique (IRA)
06. Institut de Recherches Géologiques et Minières (IRGM)
07. Institut de Recherches Zootechniques (IRZ)
08. Centre Pasteur
09. Centre Hospitalier Universitaire (CHU)
10. Centre National d'Etudes, d'Expérimentation et du Machinisme Agricole (CENEEMA)
11. Société de Développement du Cacao (SODECAO)
12. Société de Développement du Coton (SODECOTON)
13. Société Camerounaise d'Hévéa (HEVECAM)
14. Cameroon Development Corporation (CDC)
15. Société Camerounaise de Palmeraies (SOCAPALM)
16. Office National de Commercialisation des Produits de Base (ONCPB)
17. Office Céréalière
18. Office de Radio-Diffusion-Télévision Camerounaise (CRTV)
19. Palais des Congrès
20. Laboratoire National Vétérinaire (LANAVET)
21. Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun (RNCFC)
22. Cameroon Airlines (CAMAIR)
23. Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC)
24. Société de Presse et d'Édition du Cameroun (SOPECAM)
25. Société Nationale d'Électricité (SONEL)
26. Société Nationale des Eaux du Cameroun (SNEC)
27. Fonds d'Équipement d'Intervention Intercommunale (FEICOM)
28. Centre National de Développement des Forêts (CENADEFOR¹)
29. Office National des Forêts (ONAREF²).

¹ Le CENADEFOR et l'ONAREF ont fusionné pour donner naissance à l'ONADEF (Office Nationale de Développement des Forêts).

² Ibid

ANNEXE V

**NOTRE QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS
D'INCITATION LIES AUX RESULTATS**

1. **A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?**

Moins de 25 ans

de 25 à 34 ans

de 35 à 44 ans

45 ans et plus

2. **Quel est votre statut dans l'entreprise ?**

Masculin

Féminin

3. **Quel est votre statut dans l'entreprise ?**

Cadre ou fonctionnaire détaché

Cadre - maison

Cadre de l'assistance technique étrangère

4. **Quel est votre niveau d'études ?**

BACC

BACC + 1 ou BACC + 2

BACC + 3

BACC + 4

BACC + 5

Doctorat

Autres (à préciser) _____

5. Quel est votre domaine d'études ?

Lettres et Sciences Humaines

Gestion/Management

Droit

Sciences & Techniques

Economie

Autres _____

6. Avez-vous effectué partiellement ou intégralement vos études hors du Cameroun ?

Oui

Non

7. Si Oui, donnez le(s) lieu(x) et la durée de vos études effectuées hors du Cameroun _____

8. Occupez-vous un poste de responsabilité dans votre entreprise ?

Oui

Non

9. Si oui, à quel rang correspond votre poste de responsabilité

Chef de Secteur

Chef de département
ou de division

Chef de Bureau

Chef de Service ou
Chef de Sce Adjoint

Sous-Directeur
ou Directeur Adjoint

Directeur

Autres (à préciser) _____

10. **Cochez dans le tableau suivant le degré de préférence que vous accordez à chacune des récompenses suivantes aux bons résultats :**

Récompenses	Degré de préférence*				
	1	2	3	4	5
La Considération					
Une promotion					
Les primes					
Les distinctions Nationales					

* Voici la nomenclature des degrés de préférence :

1 = Pas préférée du tout

2 = Peu préférée

3 = Moyennement préférée

4 = préférée

5 = Très préférée.

11. **Au cas où vous connaissez d'autres récompenses liées aux résultats qui ne figurent pas dans le tableau ci-dessus, complétez-le tout en cochant chaque fois le degré de préférence que vous accordez à chacune de ces récompenses.**

12. Cochez dans le tableau suivant le degré d'importance que vous accordez à chacune des sanctions suivantes liées aux mauvais résultats :

Sanctions	Degré d'importance**				
	1	2	3	4	5
Perte de fonction ou de responsabilité					
Perte de l'autonomie de gestion					
Suppression de certains avantages					
Blâme					

** Voici la nomenclature des degrés d'importance :

1 = Pas importante du tout

2 = Peu importante

3 = Moyennement importante

4 = Importante

5 = Très importante.

13. **Au cas où vous connaissez d'autres sanctions liées aux résultats qui ne figurent pas dans le tableau ci-dessus, complétez-le tout en cochant chaque fois le degré d'importance que vous accordez à chacune de ces sanctions.**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE VI

**ILLUSTRATION DES TESTS D'INDEPENDANCE AYANT SERVI A
IDENTIFIER LES FACTEURS EXPLICATIFS DU GOUT DES CADRES
DES ENTREPRISES PUBLIQUES CAMEROUNAISES EN MATIERE
D'INCITATIONS LIEES AUX RESULTATS**

A. Cas où le test du Khi-deux est applicable

**TABLEAU 39: Degré de préférence accordé aux distinctions nationales et sexe
des répondants**

Sexe	Masculin	Féminin	Total
Degré de Préférence			
Pas préférés du tout = 1	20	4	24
Peu préférée = 2	34	14	48
Moyennement préférée = 3	21	14	35
Préférées = 4	19	4	23
Très préférées = 5	19	7	26
Non-réponses = 0	21	1	22
Total	134	44	178

Puisque tous les U_{ij}^1 sont supérieurs à 5, le test du Khi-deux est applicable dans ce cas :

$$\chi^2 \text{ calculé} = 11,28$$

$$\text{ddl} = 5$$

$$\chi^2_{(5)} = 11,070$$

χ^2 calculé étant supérieur à 11,070; nous rejetons jusqu'à information complémentaire, l'hypothèse d'indépendance entre la préférence que les cadres des entreprises publiques camerounaises accordent aux distinctions nationales et leur sexe. Autrement dit, le degré de préférence accordé aux distinctions nationales et le sexe sont liés.

B- Cas où le test du Khi-deux n'est pas applicable

(Voir Tableau 40 à la page suivante)

En s'appuyant donc sur la formule d'indépendance des variables, nous rejetons jusqu'à information complémentaire, l'hypothèse d'indépendance entre le degré de préférence accordé aux distinctions nationales (i) et le rang du poste de responsabilité (j) car pour tout i fixé, les fréquences conditionnelles $f_{i/j}$ ne sont pas constantes quel que soit j. Autrement dit, le degré de préférence accordé aux distinctions nationales et le rang du poste de responsabilité sont liés.

$$^1 U_{ij} = \frac{N_{i.} N_{.j}}{N}$$

**TABLEAU 40 : DEGRE DE PREFERENCE ACCORDE AUX DISTINCTIONS NATIONALES
ET RANG DU POSTE DE RESPONSABILITE DES REpondANTS.**

Rang du poste de responsabilité	Degré de préférence						TOTAL
	1	2	3	4	5	0	
Chef de secteur	1	3	0	2	2	2	10
%	10	30	0	20	20	20	100
Chef de bureau	6	8	6	4	4	2	28
%	18	29	18	14	14	7	100
Chef de service ou adjoint	7	15	9	4	7	6	48
%	15	31	19	8	15	12	100
Chef de division ou de département	2	6	2	1	0	2	12
%	17	41	17	8	0	17	100
Sous-directeur ou Directeur adjoint	1	1	3	1	4	2	12
%	8	8	25	8	34	17	100
Directeur	2	2	4	0	2	2	12
%	16,5	16,5	33	0	17	17	100
Autres rangs	1	4	3	1	0	1	10
%	10	40	30	10	0	10	100
Répondants sans responsabilité	6	10	9	10	7	6	48
%	11	22	20	21	15	11	100
TOTAL	24	48	35	23	28	22	178
%	13	27	20	13	16	12	100

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 Modèle d'une fiche de contrat entre les entreprises et la Cellule d'Experts-Conseils du Pakistan.....	137
TABLEAU 2 Fourchette des scores pondérés et notes correspondantes dans le système de signalisation du Pakistan.....	141
TABLEAU 3 Exemple de notation d'une entreprise dans le système de signalisation du Pakistan.....	144
TABLEAU 4 Critères de performance par exercice de douze entreprises publiques du Pakistan relevant de six sociétés holdings.....	147
TABLEAU 5 Indicateurs clefs de l'évaluation de la performance du système Sud-Coréen.....	153
TABLEAU 6 Barème des primes du système coréen.....	156
TABLEAU 7 Scores pondérés et classements des entreprises coréennes à capitaux publics en 1983 et 1984.....	159
TABLEAU 8 Poids en pourcentage des critères quantitatifs et qualitatifs de performance des entreprises coréennes à capitaux publics pendant quatre exercices consécutifs.....	161

TABLEAU 9 Résultats statistiques obtenus à partir du tableau 8	163
TABLEAU 10 Résultats statistiques obtenus à partir du tableau 8	166
TABLEAU 11 Classification des scores pondérés des entreprises dans un système camerounais d'évaluation de la performance	193
TABLEAU 12 Répartition des répondants selon la perception du degré de préférence des variables	204
TABLEAU 13 Répartition des répondants selon la perception du degré d'importance des variables	205
TABLEAU 14 Profils de perception du degré d'importance en millièmes	206
TABLEAU 15 Profils de perception du degré d'importance en millièmes	206
TABLEAU 16 Tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé à la considération et les variables explicatives de notre étude	220
TABLEAU 17 Tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé à une promotion et les variables explicatives de notre étude	222

TABLEAU 18	Tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé aux primes et les variables explicatives de notre étude	224
TABLEAU 19	Tests d'indépendance entre le degré de préférence accordé aux distinctions nationales et les variables explicatives de notre étude	226
TABLEAU 20	Tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la perte de fonction ou de responsabilité et les variables explicatives de notre étude	228
TABLEAU 21	Tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la perte de l'autonomie de gestion et les variables explicatives de notre étude	230
TABLEAU 22	Tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé à la suppression de certains avantages et les variables explicatives de notre étude	232
TABLEAU 23	Tests d'indépendance entre le degré d'importance accordé au blâme et les variables explicatives de notre étude	234
TABLEAU 24	Performance de la SOCAPALM en 1988/1989	245
TABLEAU 25	Performance de la SOSUCAM en 1988/1989	249
TABLEAU 26	Performance de la SODEPA en 1987/1988	253

TABLEAU 27	Performance de la SOFIBEL en 1987/1988..	257
TABLEAU 28	Performance de la CICAM en 1988/1989...	263
TABLEAU 29	Performance des CIMENCAM en 1987/1988..	267
TABLEAU 30	Performance d'ALUCAM en 1987/1988 ...	271
TABLEAU 31	Performance de la SONEL en 1988/1989...	274
TABLEAU 32	Performance de la SGHC en 1988/1989....	279
TABLEAU 33	Performance de la SOHLI en 1988/1989...	282
TABLEAU 34	Performance de la CPE en 1987/1988 ...	285
TABLEAU 35	Performance de l'IBAC en 1988/1989....	288
TABLEAU 36	Performance de la SCDP en 1988/1989 ...	291
TABLEAU 37	Performance de la CAMSHIPLINES en 1988/1989	295
TABLEAU 38	Performance de la SOTUC en 1988/1989...	298
TABLEAU 39	Degré de préférence accordé aux distinctions nationales et sexe des répondants	320
TABLEAU 40	Degré de préférence accordé aux distinctions nationales et rang du poste de responsabilité des répondants	321

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 Illustration graphique de l'échelle de normalisation des indices de préférence et d'importance	211
--	-----

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I Liste des entreprises du secteur public et parapublic du Cameroun en 1987	305
ANNEXE II Organismes du secteur public et parapublic dissouts ou devant l'être	311
ANNEXE III Entreprises du secteur public et parapublic privatisées ou devant l'être	312
ANNEXE IV Organismes du secteur public ou parapublic réhabilités ou devant l'être	313
ANNEXE V Notre questionnaire sur les facteurs d'incitation liés aux résultats	315
ANNEXE VI Illustration des tests d'indépendance ayant servi à identifier les facteurs explicatifs du goût des cadres des entreprises publiques camerounaises en matière d'incitations liées aux résultats	320

BIBLIOGRAPHIE

A - THESES ET COURS

1 - BENSAID (Ahmed).- Contrôle et autonomie de gestion des entreprises publiques du secteur industriel et commercial .-Thèse (Doctorat en gestion) , Orléans, 1983.

2 - BERTHET (Brigitte).- L'évolution des rapports juridiques entre l'Etat et les entreprises publiques .- Thèse (Doctorat d'Etat en droit), Paris II, 1983.

3 - CONTAMIN (Bernard).- L'entreprise publique, instrument de développement économique : le cas du Cameroun .- Thèse (Doctorat en Sciences Economiques), Lyon II, 1975.

4 - DELION (A.G).- L'entreprise publique et semi publique et le droit privé .- Thèse, LGDJ, 1956.

5 - EMANI TALAROMI (M).- La politique de l'Etat à l'égard des entreprises publiques. Recherche sur les finalités des entreprises publiques en France.- Thèse, Paris II, 1979.

6 - GANKOU (Jean-Marie).- Secteur extérieur et investissements industriels dans les pays en développement : cas du cameroun .- Thèse (Doctorat d'Etat en Sciences Economiques), Pau et pays de l'Adour, 1982.- 392 p.

7 - GANKOU (J.M).- Cours de statistiques de 1ère année de Licence es Sciences Economiques .- Université de Yaoundé, 1984/1985.

8 - KOMBOU (Lucien).- Cours de Techniques Quantitatives Gestion (Optique Recherche) de 1ère année de Doctorat es Sciences Economiques .- Université de Yaoundé , 1988/1989.

9 - KWIMO (Jacques).- L'interventionnisme économique au Cameroun et au Congo . - Thèse (Doctorat d'Etat en Droit Public), Orléans, 1985.

10 - LOUIT (Christian).- Les finances des entreprises publiques .- Thèse (Doctorat en Droit), Aix Marseille, 1970.

11 - MBENDANG EBONGUE (Job).- Les entreprises d'Etat au Cameroun .- Thèse (Doctorat en Droit des Affaires) , Paris I, Sorbonne, 1989.

12 - MOMO (Bernard).- Cours polycopié de Droit Public Economique Interne .- Université de Yaoundé, 1984/1985.

B. ARTICLES ET CHRONIQUES

1 - ANASTASSOPOULOS (Jean-Pierre).- " Les bonnes à tout faire de la politique conjoncturelle ".- Revue Française de Gestion , n° 20, mars-avril 1979.

2 - AYUB (M.A) et HEGSTAD (S.O).- " Déterminants de la performance des entreprises publiques ".- Finances et Développement , décembre 1987.

3 - BEKOLO EBE (Bruno).- " Le rôle économique de l'Etat ".- Revue Camerounaise de Management , n° spécial , mars 1987 , p. 30-59.

4 - BILONGO (R) et NDZOGOUE (B.A).- "Performance et motivation chez les jeunes cadres camerounais : une étude empirique ". - Revue Camerounaise de Management, n° 9, janvier-février-mars 1990.

5 - COURBIS (R).- "Tarifs publics et équilibre économique".- Economie et Statistiques , n° 30, janvier 1972.

6 - DELION (A.G.).- "Les entreprises publiques et le concept d'efficacité". - Revue Française d'Administration Publique, n° 20, octobre-décembre 1981.

7 - DELION (A.G.). - "Les moyens d'évaluation de l'efficacité des entreprises publiques". - Revue Française d'Administration Publique, n° 20, octobre-décembre 1981.

8 - DELION (A.G.) et DERUPTY (M).- "Le dépôt de bilan d'une entreprise du secteur public". - Revue Française d'Administration Publique , n° 34, avril-juin 1985.

9 - DUBOIS DE GAUDUSSON (Jean).- "Identification des entreprises publiques". - Encyclopédie juridique de l'Afrique (Tome 1).- Abidjan : Nouvelles Editions Afriques, 1987.

10 - GANKOU (Jean-Marie).- " Dévaluation et politique de stabilisation dans les pays en développement ".- Revue Tiers Monde, n° 109 , janvier-mars 1987.

- 11 - GUGENHEIM (Daniel).- "Que valent les ratios bancaires ?".- Annales des Mines , décembre 1987.
- 12 - GUPTA (M).- "Productivity performance of the public and private sectors in India : A case study of the fertilizer industry". - India Economic Review , 1981.
- 13 - HARTMANN (Arntraud) et NAWAB (Syed Ali).- "L'évaluation des entreprises publiques du secteur manufacturier au Pakistan" -Finances et Développement, septembre 1985.
- 14 - JACQUIGNON.- "Les éléments d'une étude des finances et de la gestion financière des entreprises nationales".- Actualité juridique - Droit administratif , 1967.
- 15 - JONES (Leroy).- "Vers une évaluation de la performance : Méthodologie applicable aux entreprises publiques, en ce qui concerne en particulier le Pakistan" , P.121-148 in : La performance économique des entreprises publiques : les grandes questions et les stratégies d'action.- ST/TCD/SER. E2., New-York : Nations-Unies, 1986.
- 16 - LIQUE (Réné-Jacques).- "Les contrats de performance au Cameroun : miracle ou mirage ?".- Africa International, n° 225, mars 1990.
- 17 - NIOCHE (Jean-Pierre).- "Gérer l'ambiguïté".- Revue Française de Gestion, mai-juin 1979.

- 18 - NORA (Simon).- " Bien gérer , c'est choisir".- Revue Française de Gestion, mars - avril 1979.
- 19 - PARK (Young C.).- "Evaluation de la performance des entreprises à capitaux publics en Corée".- Finances et Développement , juin 1987.
- 20 - PELTIER (Gilles).- " Réflexions sur les entreprises publiques en Afrique ".- Revue Banque , n° spécial , décembre 1981.
- 21 - POSTEL (C), COLLET (C) et BONNEFOND (J).- "Trois exemples de relations contractuelles : Air France, SNCF, CDF".-Revue Française de Gestion, mai-juin 1979.
- 22 - POWELL (Victor).- "Improving public enterprise performance : Concepts and Technique" . - Management Development Series, n° 22. - Geneva : International Labor Office, 1987.
- 23 - SENETERRE (Alain).- "L'inflation et les objectifs de l'entreprise".- Revue Banque , n° 410 ,octobre 1981.
- 24 - SONG (Dae Hee).- New approach to the performance evaluation of management of government - invested interprises in the Republic of Korea - Seoul : Korea Development Institute, 1983.
- 25 - STOFFAES (C).- "Les entreprises publiques et la science économique".- Les Analyses de la SEDEIS ,n°3, mars 1978.

26 - TIXIER (G).- "La fiscalité des entreprises publiques en France".- Mélanges stassinopoulos , 1974.

27 - VOISSET (Michèle).- "L'expérience des contrats de programme dans les entreprises publiques" - Droit Social, n° 6, juin 1974.

28 - WEITZMAN (M.L).- "The new soviet incentive model" - The Bell Journal of Economics, printemps 1976.

C. OUVRAGES

1 - AUBRY (J.M) et DUCOS ADER (R).- Grands services publics et entreprises nationales (Tome 1).- Paris : PUF,1975.

2 - BATTEN (J.D).- Direction par les objectifs et motivation des hommes.- Paris : Dalloz, 1974.

3 - BEAUD (Michel).- L'art de la thèse .- Paris : La Découverte, 1988.

4 - BERLINER (Joseph).- The Innovation Decision in Soviet Industry - Cambridge, Massachussets : MIT Press, 1976.

5 - BERNARD (Yves) et COLLI (Jean-Claude).- Vocabulaire économique et financier. 6è éd. - Paris : Seuil, 1989.

- 6 - BERTHOMIEU (Claude).- La Gestion des entreprises nationalisées.- Paris : PUF, 1970.- 381 p.
- 7 - BIYA (Paul).- Pour le Libéralisme communautaire.-Lausanne: Pierre-Marcél Favre, Janvier 1987.
- 8 - BOISSIEU (Christian de).- Principes de politique économique. 2è éd.- Paris :Economica , 1979.
- 9 - BOULOUIS.- Jurisclasser administratif.- fascicule 158 III, France.
- 10 - CASTAGNEDE (B).- L'équilibre financier des entreprises publiques.- Paris: Armand colin, 1971.
- 11 - CHAPRON (J.E) et SERUZIER (M).- Initiation à la comptabilité nationale selon le nouveau système.- 2è éd.-Paris: Masson, 1980.
- 12 - COBBAUT (Robert).- Théorie financière .- Paris : Economica, 1987.
- 13 - CONSTANS (Louis).- "Les Pouvoirs Publics et le développement économique" , p.20-23 in : Les entreprises publiques au Burkina Faso.- Toulouse: Presses de l'IEP, 1990.- 189 p.
- 14 - DA MATHA (Roland).- "Les performances des entreprises publiques" , p. 110 in : Les entreprises publiques au Burkina Faso .- Toulouse : Presses de l'IEP, 1990, 189 p.

- 15 - DELION (AG).- L'Etat et les entreprises publiques
.- Paris: Sirey, 1958.
- 16 - DEVOLVE (P).- La faillite des entreprises publiques en France .- Annales de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, Tome 23.
- 17 - Encyclopédie juridique de l'Afrique.- Tome 7.-
Abidjan : Nouvelles Editions Afriques, 1985.
- 18 - FRANCOIS MARSAL (F).- Le dépérissement des entreprises publiques .- Calman Levy ,1973.
- 19 - GALBRAITH (J.F).- Pourquoi les entreprises publiques ?.- Dossier Thémis, n°14.- Paris : PUF,1976.
- 20 - GAUDUSSON (J.C.), ZUBER (B) et autres.- Les entreprises publiques en Afrique Noire (Tome 1). -
Paris: Pedone, 1979.
- 21 - GIARD (Vincent).- Gestion de la Production .- 2è éd.(rev. et aug.) - Paris : Economica, novembre 1988.
- 22 - GIARD (Vincent).- Statistique appliquée à la gestion .- 4è éd.- Paris : Economica, 1982.
- 23 - GILETTA (Maryse).- Les Prix : Politiques , Stratégies et tactiques des entreprises .- Paris : Eyrolles, 1990.
- 24 - HOUSSIAUX (J.R).- L'économie publique .- Paris : CNRS.

- 25 - JONES (Leroy).- Performance evaluation of public enterprise: a methodology and an application to Asian fertilizer plants (New-York : Cambridge University Press, 1982).
- 26 - JONES (Leroy).- Public enterprise in Less-developed countries.- New-York : Cambridge University Press, 1982.
- 27 - KOTLER et DUBOIS.- Marketing Management.- 5è éd.- Publi-Union, 1986.
- 28 - LAGARDE et JAUFFRET.- Traité de droit commercial .-Paris: Dalloz, 1966.
- 29 - LINOTTE (D) et MESTRE (A).- Services Publics et droit public économique (Tome 1).-Paris : LITEC, 1982.
- 30 - MONNIER (Lionel).- Capitaux publics et stratégie de l'Etat: le rôle économique du patrimoine industriel et commercial de l'Etat.- Paris: PUF, 1978.
- 31 - MORRISEY (G).- Performance appraisals in the public sector: key to effective supervision.- California : Addison Wesley Company, 1983.
- 32 - PALLUSEAU.- La société anonyme, technique d'organisation de l'entreprise.- Paris: Sirey, 1967.
- 33 - PETRILLI (G).- L'Etat entrepreneur : Présentation et adaptation française .- Paris: Robert Laffont, 1975.

- 34 - PORTER (L.W) and LAWLER (E.E).- Managerial attitudes and performance .- Homewood II : Irwin-Dorsey, 1968.
- 35 - RAFFEGEAU (J) et DUBOIS (F).- L'évaluation financière de l'entreprise .- Paris: PUF, juillet 1988.
- 36 - RICHARD (Jacques).- L'audit des performances de l'entreprise .- Paris: La Villeguerin , 1989.- 624 p.
- 37 - SCHWARTZ (D).- Méthodes statistiques à l'usage des médecins et des biologistes .- 3è éd.- Paris : Médecine-Sciences/Flammarion , 1989.
- 38 - SELLTIZ (C), WRIGHTSMAN (S) et COOK (W).- Les méthodes de recherche en sciences sociales .- Edition HRW.
- 39 - SLOMA (Richard S).- How to measure managerial performance .- New-York : Mac Millan Publishing C.o., 1980.
- 40 - STOLERU (Lionel).- L'impératif industriel .- Paris: Seuil, 1969.
- 41 - TEDGA (Paul John Marc).- Entreprises publiques, Etat et crise au Cameroun : faillite d'un système .- Paris: L'harmattan, 1990.- 303 p.
- 42 - TOLMAN (E.C).- Purpose behavior in animals and men. - New-York : century, 1932.

43 - VROOM (V.H.)- Work and motivation .- New-York : Willey, 1964.

44 - WICKSTEED (P).- The common sense of political economy (Volume 1).- Londres : Routledge and Kegar Paul , 1933.

D. - TEXTES OFFICIELS

1 - Circulaire n° 5/CAB/PR du 22 août 1986 relative à la collaboration entre les dirigeants des organismes publics et parapublics.

2 - Décret n° 68/DF/275 du 15 juillet 1968 sur les sociétés de développement.

3 - Décret n° 68/DF/451 du 23 novembre 1968 portant création de la SOCAPALM.

4 - Décret n° 72/201 du 17 avril 1972 sur l'Office National des Ports.

5 - Décret n° 74/182 du 8 mars 1974 portant création de la SODEPA.

6 - Décret du 26 avril 1976 organisant l'Office National de Télévision.

7 - Décret n° 77/292 du 4 août 1977 fixant la rémunération et les avantages en nature des dirigeants des sociétés d'économie mixte et des établissements publics.

8 - Décret n° 78/462 du 24 octobre 1978 portant harmonisation des taux des indemnités allouées aux présidents et administrateurs des sociétés d'économie mixte, des sociétés d'Etat et des établissements publics.

9 - Décret n° 79/103 du 26 mars 1979 portant interdiction d'une activité lucrative à certains agents de l'Etat et aux personnels des entreprises d'Etat ou para-étatiques.

10 - Décret du 27 août 1985 portant organisation de la Société Nationale d'Investissement.

11 - Décret n° 85/1208 du 6 septembre 1985 fixant l'organisation et les conditions de fonctionnement de la RNCF.

12 - Décret n° 86/656 du 3 juin 1986 portant création d'une Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.

13 - Décret n° 87/1141 du 20 août 1987 fixant la rémunération et les avantages des personnels des entreprises publiques.

14 - Loi n° 68/LF/9 du 11 juin 1968 relative aux sociétés de développement.

15 - Loi n° 74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat.

16 - Loi n° 74/19 du 5 décembre 1974 portant création de la CAMSHIPLINES.

17 - Loi n° 76/4 du 8 juillet 1976 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat.

18 - Ordonnance n° 62/OF/4 du 7 février 1962 fixant le régime financier de l'Etat.

19 - Ordonnance n° 72/4 du 26 août 1972 relative à l'organisation de la Cour Suprême.

20 - Ordonnance du 26 avril 1986 portant création de la Cameroon Television.

E - ETUDES - RAPPORTS - COMMUNICATIONS - DIVERS

1 - AHIDJO (Ahmadou).- Discours de politique générale .- 1er congrès ordinaire de l'Union Nationale Camerounaise (UNC), Garoua, 1969.

2 - Banque Mondiale.- Arab Republic of Egypt : Issues of trade strategy and investissement planning .- Document de travail des services de la Banque Mondiale.- Washington D.C.: Banque Mondiale, janvier 1983.

3 - Banque Mondiale.- Rapport sur le développement du monde 1991.- New-York : Oxford University Press, Juin 1991.

4 - Banque Mondiale et PNUD.- L'ajustement et la croissance en Afrique pendant les années 80 .- Washington D.C.: Banque Mondiale, mars 1989.

5 - Banque Mondiale - PNUD.- Rapport d'audit des entreprises publiques camerounaises.- septembre 1985.

6 - BERG (Elliot) and SHIRLEY (Mary M.).- Divestiture in Developing Countries .-World Bank Discussion Papers, n° 11.-Washington D.C. : World Bank , september 1990.

7 - Caisse Centrale de Coopération Economique.- Propositions pour un plan de redressement de la Cameroon Development Corporation (CDC), Yaoundé, juin 1989.

8 - Contrat de performance entre l'Etat camerounais et la SEMRY.

9 - Contrat de performance entre l'Etat camerounais et l'HEVECAM.

10 - Contrat de performance entre l'Etat camerounais et l'Office Céréaliier.

11 - GANKOU (Jean-Marie).- Problèmes liés au fonctionnement de sociétés industrielles au Cameroun.- Communication présentée au séminaire sur le management intégré des organisations tenu à l'ENAP-QUEBEC (Canada).- mai-juin 1984.

12 - JENKINS (G) and LAHOUEL (M).- Evaluation of performance of industrial public enterprises: criteria and policies.- Communication présentée à la réunion du groupe d'experts de l'ONUDI sur l'évolution du rôle et des fonctions du secteur industriel public dans le développement, Vienne, Octobre 1981.

13 - JONES (Leroy).- Comments on development of a performance evaluation system for the Korean public enterprise sector.- Seoul: Korea Development Institute , june 1980.

14 - JONES (Leroy).- Déterminants of the debt/equity ratios in public enterprises.- Communication présentée à la conférence des Nations-Unies sur les décisions en matière d'investissement dans les entreprises publiques, Ljubljana (Yougoslavie), octobre 1980.

15 - JONES (Leroy).- Efficiency of public manufacturing enterprises in Pakistan.- Rapport établi pour le Ministère Pakistanais de la Production et la Banque Mondiale, février 1981.

16 - JONES (L).- Improving the operational efficiency of public industrial enterprises in Egypt.- Rapport de L'Agence pour le Développement International des Etats-Unis, août 1981.

17 - Korea development Institute.- Development Direction of Autonomous Management performance evaluation system of GIE's: Collection of seminar documents.- Seoul, august 1984.

18 - Ministère chargé du Plan de Stabilisation.- Note sur l'état d'avancement des travaux de la Mission de réhabilitation des entreprises du secteur Public et Parapublic du Cameroun.- Yaoundé, août 1990.

19 - NELLIS (John):- Improving the performance of soviet enterprises .- World Bank Discussion Papers, n° 118.- Washington D.C : World Bank , march 1991.

20 - NELLIS (John).- Les contrats de plan et leur rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises publiques.- Document de travail de la Banque Mondiale, n° 48F - Washington D.C : Banque Mondiale, février 1989.

21 - NGUIFFO (T.L) et OWONA ETOUNDI (N).- Répertoire des entreprises du secteur public et d'économie mixte.- Yaoundé: SOPECAM, mai 1988.

22 - NORA (Simon).- Rapport sur les entreprises publiques .- La documentation française , 1967.

23 - NYA (Zepedio).- Estimation des charges de fonctionnement du système d'information de gestion.- Rapport de stage réalisé à la direction des Programmes et des Finances de France TELECOM, Institut National des Télécommunications de France, juillet 1991.

24 - ONU.- Comment améliorer les performances des entreprises publiques dans les pays en voie de développement?- Département des affaires économiques et sociales.- New-York, 1978.

25 - ONU.- La performance économique des entreprises publiques: les grandes questions et les stratégies d'action.- ST/TCD/SER.E2, New-York: Nations-Unies, 1986.

26 - ONU.- Performance evaluation of public enterprises in developing countries : criteria and institutions.- TCD/SEM.84/5 New-York: Nations-Unies, 1984.

27 - PARK (Young C).- A system for evaluating the performance of government - invested enterprises in the Republic of Korea.- World Bank , Discussion Papers, n° 3.- Washington D.C : World Bank, november 1986.

28 - RIVERO (J).- "Réflexions sur le fonctionnement des entreprises nationalisées en France".- 3ème colloque des facultés de droit .

29 - Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun.
- Rapport d'activité de 1985/1986.- Douala.

30 - SHIRLEY (Mary M.).- Evaluating the performance of public enterprises in Pakistan.- World Bank Discussion Papers, n° 160.- Washington D.C : World Bank, march 1989.

31 - SHIRLEY (M.M.).- Gestion des entreprises publiques.- Document de travail des services de la Banque Mondiale, n° 557F Washington D.C : Banque Mondiale 1984.

32 - SHIRLEY (M.M.)- Improving public enterprise performance. lessons from South Korea ; World Bank Discussion Papers n°312.- Washington D.C : World Bank , october 1989.

33 - Société Nationale d'Investissement.- Fiches techniques de 1984/85, 1985/86, 1986/87, 1987/88, 1988/89, 1989/90.- Yaoundé.

34 - Société Nationale d'Investissement.- Rapports d'activité de 1974/75, 75/76, 76/77, 77/78, 78/79, 79/80, 80/81, 81/82, 82/83, 83/84, 84/85, 85/86.- Yaoundé.

35 - SWANSON (D) and WOLDE SEMAIT (Teferra).- Africa's public enterprise sector and evidence of reforms.- World Bank Technical Papers, Number 95, New-York: World Bank.

CODESRIA - BUREAU DE RECHERCHES ET D'ETUDES

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION GENERALE	3
<u>PREMIERE PARTIE</u> : CADRE ANALYTIQUE DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	16
<u>TITRE PREMIER</u> : CONCEPTS INDISPENSABLES A L'EVA- LUTION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	18
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : L'ENTREPRISE PUBLIQUE AU CAMEROUN : UNE NOTION AUX CONTOURS FLOUS	20
<u>Section 1</u> - Essai de définition de l'entreprise publique	22
P1 - Une définition incertaine de la notion d'entreprise publique	22
A - L'insuffisance des théories économiques	22
1 - L'approche néo-classique	23
2 - L'approche keynésienne	26
3 - L'approche marxiste	27
B - L'insuffisance de l'approche juridique	28
1 - Le caractère antinomique des éle- ments de la notion	28
a - La notion d'entreprise	29
b - L'antagonisme entre la théorie de l'entreprise et l'éthique de l'entre- prise publique	30
2 - Une tentative désordonnée de clari- fication par les pouvoirs publics camerounais	32
a - L'absence de maîtrise des con- cepts juridiques dans les textes organiques	32
b - L'insuffisance des textes spéciaux à portée générale ...	34
c - L'incertitude des frontières des entreprises publiques ...	35

.../...

P2 - Une définition générique de l'entreprise publique	36
A - Une entreprise ayant une activité de production économique	37
1 - Entité dotée de la personnalité morale	38
2 - Une activité marchande	38
B - La dépendance à l'égard de la puissance publique	40
1 - La nécessaire participation financière publique	40
2 - La réalisation des objectifs à caractère public et multidimensionnel	45
3 - Le contrôle des pouvoirs publics...	47
<u>Section 2</u> - La double dualité de la notion d'entreprise publique	49
P1 - La dualité institutionnelle	49
A - L'établissement public	49
B - La formule sociétaire	53
1 - La société d'Etat	53
2 - La société d'économie mixte	55
P2 - La dualité fonctionnelle	57
A - Une gestion de type privé	57
1 - Les principes généraux de la gestion	57
a - L'autonomie financière	58
b - La gestion industrielle et commerciale	59
2 - L'importance des considérations financières	60
a - Un impératif nuancé	60
b - Le principe d'un équilibre financier dynamique	62
B - Les missions d'intérêt public	64
1 - Les contraintes qui s'appliquent à toutes les entreprises publiques	64

a - La soumission à l'intérêt général	64
b - La spécialité économique des entreprises publiques	66
2 - Les contraintes qui ne s'appliquent qu'à certaines entreprises publiques	67
a - La gestion d'un service public	67
b - L'application des techniques inspirées de la comptabilité publique	69
 CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER	 70
 <u>CHAPITRE SECOND</u> : LA MESURE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	 72
 <u>Section 1</u> - Les soubassements des indicateurs de performance	 74
P1 - Les principes généraux d'élaboration des indicateurs de performance	75
A - Principe de contrôlabilité	75
B - Principe de non universalité	76
C - Principe d'agrégativité	77
P2 - Les outils d'analyse de la performance, ...	77
A - Les principaux types d'analyse de la performance	78
1 - Les analyses financières	78
2 - Les analyses de gestion	80
3 - Les études d'optimisation d'emploi des facteurs	81
B - Le recours à l'audit des performances	82
1 - Un champ d'analyse spécifique	82
2 - Une optique particulière	83
3 - Une méthode originale	83
 <u>Section 2</u> - Les instruments de mesure de la performance des entreprises publiques	 84
P1 - Etude critique du profit comme indicateur de performance des entreprises publiques...	84

	350
A - La notion de profit	85
B - Insuffisance du profit comptable en tant que critère de performance des entreprises publiques	86
1 - Monopole	87
2 - Justification des bénéfices publics	88
3 - Conflits d'objectifs	88
4 - Distorsion des prix	89
P2 - Performance des entreprises publiques et impératifs de la gestion publique ..	91
A - Les impératifs publics permanents et la mesure de la performance	91
1 - Le respect du droit et la déontologie publique	91
2 - L'impératif de satisfaction maximale des besoins	92
3 - L'impératif d'économie des facteurs	93
B - Les impératifs publics circonstanciels et la mesure de la performance	94
1 - Les objectifs politiques	95
2 - Les objectifs fondés sur l'idée d'efficacité générale	95
3 - Les objectifs fondés sur l'idée de rentabilité sociale	96
CONCLUSION DU CHAPITRE SECOND	98
CONCLUSION DU TITRE PREMIER	98
<u>TITRE SECOND</u> : ETUDE DES SYSTEMES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES..	100
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : METHODOLOGIE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	103
<u>Section 1</u> - Les éléments de la méthodologie	104
P1 - Les critères de performance	104
A - Critère de performance des entreprises publiques	105
1 - Les différences des procédures comptables	105
2 - Les différences des prix appropriés à l'évaluation de la performance ..	107

	351
B - Critère de performance de la gestion	109
P2 - Procédé de fixation des objectifs de performance	111
A - Détermination des valeurs du critère de performance propres à chaque entreprise	111
B - La prime de divulgation	114
1 - Exposé de l'objet du système de prime de divulgation	114
2 - La formalisation du système de prime de divulgation	115
a - La structuration du système de prime de divulgation	116
1° - Les variables du système	116
2° - Le processus du système	116
b - Exemple d'illustration	117
1° - Objet	117
2° - Paramètres	117
3° - Stratégies de l'entreprise et primes correspondantes ..	118
<u>Section 2</u> : La mise en oeuvre de la méthodologie	118
P1 - L'extension de la méthodologie	119
A - La prise en compte des objectifs non commerciaux	119
B - La prise en compte des effets dynamiques	122
P2 - Les étapes de la mise en oeuvre de la méthodologie	124
A - Les composants du système d'indicateurs de la méthodologie	125
B - Les différentes phases d'exécution de la méthodologie	126
 CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER	 129
 <u>CHAPITRE SECOND</u> : SYSTEMES PAKISTANAIS ET SUD-COREEN D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES	 130
<u>Section 1</u> - Le système de signalisation du Pakistan	133

P1 - Les composantes du système de signalisation du Pakistan	133
A - Le système intégré de gestion	133
B - L'évaluation des performances	134
1 - Etablissement des objectifs clairs et raisonnables	135
2 - Mesure des résultats obtenus	138
C - Le système de primes	140
P2 - Appréciation du système de signalisation du Pakistan	142
A - Exécution du système de signalisation du Pakistan	142
B - Forces et faiblesses du système	148
1 - Les lacunes du système	148
2 - Les points positifs du système	149
<u>Section 2</u> - Le système Sud-Coréen d'évaluation de la performance des entreprises à capitaux publics	150
P1 - Les caractéristiques du système Sud-Coréen	151
A - Les principes de base du système coréen d'évaluation de la performance	151
B - Les types d'indicateurs de performance du système coréen	152
C - Le mécanisme de score et les incitations du système coréen	154
1 - Le mécanisme de score du système coréen	154
2 - Les incitations du système coréen ...	156
P2 - Appréciation du système coréen	158
A - Exécution du système coréen	158
B - Succès et limites du système coréen	168
1 - Succès du système coréen	168
a - Impact du système coréen	168
b - Les facteurs de réussite du système coréen	170
2 - Problèmes du système coréen et solutions proposées	171

	353
CONCLUSION DU CHAPITRE SECOND	173
CONCLUSION DU TITRE SECOND	173
<u>DEUXIEME PARTIE</u> : ESSAI D'ADAPTATION DES SYSTEMES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN	175
<u>TITRE PREMIER</u> : PREALABLES A LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN	178
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : QUELQUES PROBLEMES INHERENTS A L'ADAP- TATION DES SYSTEMES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN	181
<u>Section 1</u> : Coûts et gains potentiels d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun	182
P1 - Coûts potentiels	182
A - Nature des coûts d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publi- ques	183
B - Essai d'estimation des coûts d'un système d'évaluation de la performance des entre- prises publiques au Cameroun	183
P2 - Gains potentiels	186
A - Enumération des gains potentiels	186
B - Mesures pouvant faciliter la réalisation des gains d'un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques au Cameroun	187
<u>Section 2</u> : Comment adapter les systèmes pakistanais et sud-coréen d'évaluation de la performance au Cameroun ?	188
P1 - Conditions de réussite d'un système camero- nais d'évaluation de la performance des entreprises publiques	188
A - La volonté politique	189
B - Les autres conditions de réussite	190

	354
P2 - Les instruments d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun	192
A - Les ingrédients possibles d'un système camerounais d'évaluation de la performance des entreprises publiques	192
B - Le procédé d'adaptation des systèmes d'évaluation de la performance au Cameroun	194
CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER	195
 <u>CHAPITRE SECOND</u> : LES INCITATIONS LIÉES AUX RESULTATS DANS LE CONTEXTE CAMEROUNAIS	196
 <u>Section 1</u> : Les variables significatives des cadres des entreprises publiques camerounaises en matière d'incitations liées aux résultats ..	199
P1 - La méthodologie de notre enquête par questionnaire	199
A - La représentativité de l'échantillon	199
B - Les variables d'incitation liées aux résultats	200
P2 - Perception des variables d'incitation liées aux résultats par les cadres des entreprises publiques camerounaises	202
A - L'échelle ordinale	202
1 - Principe de l'échelle ordinale	202
2 - Calcul des indices de préférence et des indices d'importance	207
3 - Normalisation des indices de préférence et des indices d'importance ...	210
B - Les résultats obtenus	214
 <u>Section 2</u> : Facteurs explicatifs du goût des cadres des entreprises publiques camerounaises en matière d'incitations liées aux résultats	216
P1 - Le test du Khi-deux	216
A - Principe et condition d'application du test du Khi-deux	216
B - Formule d'indépendance des variables	218

P2 - Recherche des relations existant entre les variables d'incitation liées aux résultats et les variables explicatives de notre étude	218
A - Recherche des facteurs explicatifs de la préférence accordée aux variables d'incitation liées aux bons résultats	219
1 - La préférence accordée à la considération	219
2 - La préférence accordée à une promotion	221
3 - La préférence accordée aux primes ...	223
4 - La préférence accordée aux distinctions nationales	225
B - Recherche des facteurs explicatifs de l'importance accordée aux variables d'incitation liées aux mauvais résultats	227
1 - L'importance accordée à la perte de fonction ou de responsabilité	227
2 - L'importance accordée à la perte de l'autonomie de gestion	229
3 - L'importance accordée à la suppression de certains avantages	231
4 - L'importance accordée à un blâme ...	233
CONCLUSION DU CHAPITRE SECOND	235
CONCLUSION DU TITRE PREMIER	236
<u>TITRE SECOND</u> : APPLICATION SUR UN ECHANTILLON DE QUINZE ENTREPRISES PUBLIQUES D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES ADAPTE AU CAMEROUN	238
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : APPLICATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE AUX ENTREPRISES DU SECTEUR PRIMAIRE DE NOTRE ECHANTILLON	241
<u>Section 1</u> : Sous-secteur des agro-industries	242
P1 - Cas de la Société Camerounaise de Palmeraies (SOCAPALM)	242
A - Présentation de la SOCAPALM	242
1 - Renseignements généraux sur la SOCAPALM	242
2 - Renseignements économiques sur la SOCAPALM	243

3 - Renseignements techniques sur la SOCAPALM	243
B - Evaluation de la performance de la SOCAPALM au 30 juin 1989	244
P2 - Cas de la Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM)	246
A - Présentation de la SOSUCAM	246
1 - Données d'ordre général de la SOSUCAM	247
2 - Données économiques de la SOSUCAM	247
3 - Données techniques de la SOSUCAM	248
B - Evaluation de la performance de la SOSUCAM au 30 juin 1989	248
<u>Section 2</u> : Sous-secteur de la pêche et de l'élevage	250
P1 - Présentation de la SODEPA	250
A - Données d'ordre général de la SODEPA	250
B - Données économiques de la SODEPA ..	251
C - Données techniques de la SODEPA ...	252
P2 - Evaluation de la performance de la SODEPA au 30 juin 1988	252
<u>Section 3</u> : Sous-secteur du bois et de la pâte à papier	254
P1 - Présentation de la SOFIBEL	254
A - Informations d'ordre général sur la SOFIBEL	254
B - Informations économiques sur la SOFIBEL	255
C - Informations techniques sur la SOFIBEL	255
P2 - Evaluation de la performance de la SOFIBEL au 30 juin 1988	256
CONCLUSION DU CHAPITRE PREMIER	258

<u>CHAPITRE SECOND</u> : APPLICATION DU SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE AUX ENTREPRISES DU SECTEUR SECONDAIRE DE NOTRE ECHANTILLON	259
<u>Section 1</u> : Sous-secteur du textile et de la confection	260
P1 - Présentation de la CICAM	260
A - Informations d'ordre général sur la CICAM	260
B - Informations économiques sur la CICAM	261
C - Informations techniques sur la CICAM	261
P2 - Evaluation de la performance de la CICAM au 30 juin 1989	262
<u>Section 2</u> : Sous-secteur des matériaux de construction	264
P1 - Présentation des CIMENCAM	264
A - Informations d'ordre général sur les CIMENCAM	264
B - Informations économiques sur les CIMENCAM	265
C - Informations techniques sur les CIMENCAM	265
P2 - Evaluation de la performance des CIMENCAM au 30 juin 1988	266
<u>Section 3</u> : Sous-secteur de l'électromécanique, de la métallurgie et de l'énergie ...	268
P1 - Cas de la Compagnie Camerounaise de l'Aluminium (ALUCAM)	268
A - Présentation d'ALUCAM	268
1 - Informations d'ordre général sur l'ALUCAM	268
2 - Informations économiques sur ALUCAM	269
3 - Informations techniques sur ALUCAM	270

	358
B - Evaluation de la performance d'ALUCAM au 30 juin 1988	270
P2 - Cas de la Société Nationale d'Electricité (SONEL).....	272
A - Présentation de la SONEL	272
1 - Informations d'ordre général sur la SONEL	272
2 - Informations économiques sur la SONEL	273
3 - Informations techniques sur la SONEL	273
B - Evaluation de la performance de la SONEL au 30 juin 1989	273
CONCLUSION DU CHAPITRE SECOND	275
 <u>CHAPITRE TROISIEME</u> : APPLICATION DU SYSTEME D'EVA- LUTION DE LA PERFORMANCE AUX ENTREPRISES DU SECTEUR TER- TIAIRE DE NOTRE ECHANTILLON	
	276
 <u>Section 1</u> : Sous-secteur des services, de l'hôtelle- rie et de la publicité	
	277
P1 - Cas de la Société des Grands Hôtels du Cameroun (SGHC)	277
A - Présentation de la SGHC.....	277
1 - Informations d'ordre général sur la SGHC	277
2 - Informations économiques sur la SGHC	278
B - Evaluation de la performance de la SGHC au 30 juin 1989	278
P2 - Cas de la Société Hôtelière du Littoral (SOHLI)	280
A - Présentation de la SOHLI	280
1 - Informations d'ordre général sur la SOHLI	280
2 - Informations économiques sur la SOHLI	281
B - Evaluation de la performance de la SOHLI au 30 juin 1989	281
P3 - Cas de la Cameroun Publi-Expansion (CPE)	283

	359
A - Présentation de la CPE	283
1 - Informations d'ordre général sur la CPE	283
2 - Informations économiques sur la CPE	284
B - Evaluation de la performance de la CPE au 30 juin 1988	284
<u>Section 2</u> : Sous-secteur des établissements finan- ciers et bancaires	286
P1 - Présentation de l'International Bank of Africa-Cameroon (IBAC)	286
P2 - Evaluation de la performance de l'IBAC au 30 juin 1989	287
<u>Section 3</u> : Sous-secteur du transport, du transit et de la manutention	289
P1 - Cas de la Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP)	289
A - Présentation de la SCDP	289
1 - Informations d'ordre général sur la SCDP	289
2 - Informations économiques sur la SCDP	290
B - Evaluation de la performance de la SCDP au 30 juin 1989	290
P2 - Cas de la Cameroon Shipping Lines (CAMSHIPLINES)	292
A - Présentation de la CAMSHIPLINES	292
1 - Informations d'ordre général sur la CAMSHIPLINES	292
2 - Informations économiques sur la CAMSHIPLINES	293
3 - Informations techniques sur la CAMSHIPLINES	293
B - Evaluation de la performance de la CAMSHIPLINES au 30 juin 1989	294
P3 - Cas de la Société des Transports Urbains du Cameroun (SOTUC)	296

	360
A - Présentation de la SOTUC	296
1 - Informations d'ordre général sur la SOTUC	296
2 - Informations économiques et techniques sur la SOTUC	297
B - Evaluation de la performance de la SOTUC au 30 juin 1989	297
CONCLUSION DU CHAPITRE TROISIEME	299
CONCLUSION DU TITRE SECOND	299
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	300
ANNEXES	304
LISTE DES TABLEAUX	323
LISTE DES SCHEMAS	327
LISTE DES ANNEXES	328
BIBLIOGRAPHIE	329
TABLE DES MATIERES	347

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Yaoundé, le 18 mars 1993

 RESUME de THESE

NDONG NTAH Marcellin Henri
Lauréat de la 4e Compétition
pour les petites subventions
des thèses

s/c Marie Noël NGOH

BP 962 - YAOUNDE (AMACAM)

Cameroun

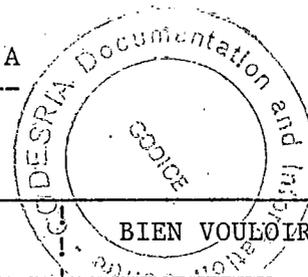
Pour améliorer les performances des entreprises publiques maintenues dans le portefeuille de l'Etat, le Gouvernement camerounais procède généralement à la signature des contrats de performance liant l'Etat à chacune de ces entreprises. Malheureusement, il a été constaté que, non seulement ces contrats ne s'exécutaient que très timidement ou pas du tout dans bon nombre de cas, mais ils comportent également des lacunes conceptuelles. Cet état de choses a porté notre attention sur les "Systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques" qui constituent un autre type d'instrument de gestion susceptible d'améliorer la performance des entreprises publiques. Compte tenu de la réussite de la mise en place de cet instrument au Pakistan et en Corée du Sud, il nous a semblé judicieux de voir dans quelle mesure ces expériences extérieures, prospères en matière d'évaluation de la performance des entreprises publiques, pourraient être adaptées au Cameroun.

La méthodologie de notre travail a été spécifique à chacun de nos deux objectifs. Ainsi, l'examen des systèmes pakistanais et sud-coréen d'évaluation de la performance a fait partie de la phase théorique de notre travail. L'étude de la possibilité de mettre en place au Cameroun, un système d'évaluation de la performance des entreprises publiques a quant à elle été la phase empirique de notre travail.

Les principaux résultats de notre travail s'articulent autour de trois points, à savoir : la validation de nos hypothèses de travail portant sur la variabilité spatio-temporelle aussi bien des indicateurs de performance que ^{de} la pondération de ces indicateurs dans le processus d'évaluation de la performance ; les conclusions de notre enquête par questionnaire et enfin la transférabilité au Cameroun, des systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques.

Il est ressorti de notre enquête par questionnaire que les incitations liées aux résultats qui seraient capables d'orienter véritablement le comportement des cadres dirigeants des entreprises camerounaises vers la réalisation des objectifs de leur entreprise n'ont pas un caractère pécuniaire. Ces incitations sont la promotion et la perte de fonction ou de responsabilité. Par ailleurs, les ressources humaines du Cameroun nous ont autorisé à dire que les systèmes d'évaluation de la performance des entreprises publiques constituent une technologie transférable au Cameroun avec ou sans assistance technique étrangère ; ce transfert devant toutefois être simple et évolutif.

L I S T E D E S E R R A T A



PAGES	AU LIEU DE	BIEN VOULOIR LIRE
8, Note de bas de page (N.B.P.) N° 1	3 août 1986	3 juin 1986
10, 1er paragraphe, 6e ligne	n° 86/865	n° 86/656
12, 1er paragraphe, 10e ligne	résultats	résultant
23, N.B.P. n° 2, 2e ligne	relèvent	révèlent
29, N.B.P.	PALLUSEAU	PALLUSSEAU
39, 4e paragraphe, 9e ligne	fonctions des différents	différents
55, 4e paragraphe, 3e ligne	personnes publiques	... publiques et privées
59, 3e paragraphe, 3e ligne	forme	formule
69, 5e paragraphe, 3e ligne	tels que	telles que
70, 4e paragraphe, 6e ligne	à l'Etat exécutoire	à l'état exécutoire
79, 5e paragraphe, 7e ligne	suggestions	sujétions
79, 6e paragraphe, 2e ligne	suggestions	sujétions
81, 1er paragraphe, 8e ligne	suggestions	sujétions
90, 4e paragraphe, 4e ligne	dépenses	dépensent
99, 1er paragraphe, 1ère ligne	rationnellement une entreprise	... la performance d'une entreprise
107, N.B.P. N°1, 1ère ligne	performance méthodolo- gique	performance : méthodo- logie
110, 3e paragraphe, 2e ligne	quantitatifs	quantitatifs
113, 3e paragraphe, 13e ligne	ne peuvent être pris en	... être traitées aussi simplement. En outre, un autre facteur doit être pris en
125, 4e paragraphe, 3e ligne	capacité et	capacité de production et
135, 1er paragraphe, 5e ligne	il est évident les	il est évident que les
155, 4e paragraphe, 2e ligne	scores indicateurs	scores des indicateurs
167, 1er paragraphe	$F = \frac{V(X_j)/(n-1)}{\overline{V_j(X)}/(N-n)}$	$F = \frac{V(\overline{X}_j)/(k-1)}{\overline{V_j(X)}/(N-k)}$
191, 2e paragraphe, 21e ligne	s'entendant	s'étendant
194, 1er paragraphe, 4e ligne	aurons pu	aurions pu
199, 1er paragraphe, 6e ligne	influencé l'environnement	... par l'environnement
216, 1er paragraphe, 5e ligne	exprimé	exprimée
218, 3e paragraphe, 2e ligne	quelque	quel que

242, 5e paragraphe, 5e ligne	! 9 470 000 F CFA	! 9 470 000 000 F CFA
244, 1er paragraphe, 3e ligne	! comme indique	! comme l'indique
286, 2e paragraphe, 4e ligne	! réalisé	! réalisée
308, n° 08	! (SE)	! (SEM)
308, n° 21	! (EPIC)	! (SE)
309, n° 44	! (EPIC)	! (SEM)
314, 2e question	! statut dans l'entreprise ?	! sexe ?
324, titre du tabelau 14	! d'importance	! de préférence
330, 1er paragraphe, 2e ligne	! quantitatives gestion	! ... de gestion
337, 8e paragraphe, 1ère ligne	! PALLUSEAU	! PALLUSSEAU

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE