

## Effacité de la structure de contrôle et performance des Entreprises Publiques et Parapubliques au Tchad

Effectiveness of the control structure and public and parastatal enterprises in Chad.

Auteur 1 : Moussa KABIR SALEH.  
Auteur 2 : Senoussi SEID ABAKAR  
Auteur 3 : AVOCKSOUMA Atchenemou Djona.

Moussa KABIR SALEH , en Sciences de gestion, Département des Sciences de Gestion  
Université de Moundou/ Tchad

Senoussi SEID ABAKAR, Docteur en économie, Department des Sciences économiques  
Université de Moundou / Tchad

AVOCKSOUMA Atchenemou Djona, Professeur Titulaire en Sciences de Gestion. Département des Sciences de Gestion Université de Ndjamena/ Tchad

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** KABIR SALEH .M, SEID ABAKAR .S & AVOCKSOUMA .A D (2024) « Effacité de la structure de contrôle et performance des Entreprises Publiques et Parapubliques au Tchad », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0227 – 0255.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10619976  
Copyright © 2024 – ASJ



**Résumé :**

En matière de gouvernance d'entreprise au sein des entreprises publiques et parapubliques (EPP), l'Etat a légitimé le Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE)/ Inspection Générale de l'Etat (IGE) et le Conseil d'Administration (CA) comme deux mécanismes appropriés chargés de contrôler l'équipe dirigeante. En s'appuyant sur les théories contractuelles de la firme, ce papier a pour objectif d'examiner le lien entre la structure de contrôle et la performance économique et financière des EPP.

L'étude porte sur l'estimation d'un modèle de panel de quinze (15) EPP au Tchad sur la période de 2020 - 2022. En adoptant une méthodologie adaptée au modèle de régression linéaire, l'étude souligne que certaines variables exogènes (CONTROF, NOMCA) couplées aux variables de contrôle contribuent significativement à la performance. Par contre, les résultats montrent que les contrôles administratifs ou politique (CONTRAF) et la nomination des PCA (après l'année 2020) investis d'un pouvoir politique sont sujets à caution. L'hégémonie de l'Etat vis-à-vis des EPP constitue la principale caractéristique des Conseils d'Administration, puisque les Ministères de tutelle et les instances publiques peuvent être impliqués à la nomination des PCA et le fonctionnement desdits conseils. Par ailleurs, ces contrôles brouillent la structure du contrôle sur l'opportunisme des dirigeants et ne garantissent pas l'efficacité de la gestion des EPP dans la perspective de leur performance. Ceci s'inscrit dans une logique de la théorie de l'enracinement défendue par Vishny et Shlifer.

**Mots clés : Mécanismes de gouvernance- EPP- Performance financière et économique- CONSUPE- CA**

**Abstract :**

In terms of corporate within public and parapublic companies, the State legitimizes the higher control of the State/ General inspectorate of the state and the board of directors as two appropriate mechanisms responsible for controlling and monitoring the leading team. Drawing on contractual theories of the firm, this paper aims to examine the link between the control structure and the economic and the economic and financial performance of companies. The study concerns the estimation of an econometric model of 15 EPPs in Chad over the period 2020.

By adopting a methodology adapted to the linear regression model, the study highlights that certain exogenous variables (CONTROF, NOMCA) coupled with control variables contribute significantly to performance. On the other hand, the results indicate that administrative or political control (CONTRAF) and the appointment of PCAs (after the year 2020) invested with political power are subject to caution. The hegemony of the state constitutes the main characteristic of Cas and CONSUPE, because the ministries concerned and public authorities can be involved in the appointment of PCAs and its functioning of the council. The also blue the structure of control over the manager's opportunism and do not guarantee the effectiveness of the management of these entities from the perspective of their performance ; which confirms the theory of rooting of defended by Vishny and Shlifer.

**Keywords : gouvernance mechanisms – public and parapublic companies in Tchad – economic and financial performance- CONSUPE- CA**

## Introduction

Les faillites spectaculaires de quelques grandes entreprises durant les années 2000, à l'instar d'Enron ou Worldcom aux États-Unis et Swissair en Suisse, ou les pertes importantes d'autres sociétés à l'instar de Vivendi et France Télécom en France ont suscité un certain nombre des questions sur la solidité de ces entreprises à dimension internationale et les mécanismes censés les gouverner. Les assises institutionnelles du monde des affaires Nord - Américain et Européen ont perdu de crédibilité du fait de l'inefficacité des mécanismes de gouvernance. A ce titre, les entreprises publiques et parapubliques (EPP) africaines et particulièrement celles du Tchad ne sont pas exemptes à ce type de scandales. Car, le mode de management de certaines EPP d'envergure comme la Douane, la Coton-Tchad, la société sucrière du Tchad, la Société Toumai Air Tchad etc. a été remis en cause, avec pour conséquence, la mise en liquidation pour certaines, et l'ouverture des capitaux aux investisseurs institutionnels pour les autres.

Au plan international et national<sup>1</sup>, cette série de scandales a provoqué une réflexion sur l'organisation des entreprises et les relations entre ceux qui les gèrent et ceux qui en sont propriétaires. Cette réflexion a conduit à la définition de la gouvernance qui constitue un ensemble de mécanismes ayant pour objet d'influencer les décisions du dirigeant et de délimiter leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1999), dont la finalité tendant à l'amélioration de la performance organisationnelle. D'abord, appliquée au monde des entreprises cotées en bourse, la gouvernance s'est élargie à tous les secteurs en s'appuyant sur les recommandations de la Banque Mondiale (BM) et Fonds Monétaire International (FMI), au secteur de l'environnement et au secteur public.

Dans le secteur public, la notion de la gouvernance prend des larges dimensions en centrant l'attention sur la façon dont sont reliés parlement, gouvernement, conseil d'administration des entreprises d'Etat et à participation d'Etat, et le management de celles-ci (Kengni Fomo & Tchitchoua, 2020). La ligne de connexion de ces institutions est basée sur les organes de contrôle (internes et externes) pour assurer le bon fonctionnement de ces EPP. Ainsi, l'attention toute particulière des chercheurs et praticiens en entreprise, sur le mode de gouvernance des entreprises privées ou publiques, trouve son explication théorique, dans la croyance selon laquelle, qu'un bon système de gouvernance est en mesure de préserver sa performance économique et sociale. Ainsi, dans le but d'amener les entreprises à pratiquer la

---

<sup>1</sup>Scandale international relatif aux grandes entreprises comme Enron, crédit Lyonnais et vivendi durant les années 2000.

bonne gouvernance, des comités de réflexion et de réforme ont vu le jour dans la plupart des pays<sup>2</sup>.

S'agissant du Tchad, plusieurs dispositions ont été mises en place servant de "garde-fou" pour le bon fonctionnement de celles-ci. Ces mesures de bonne gouvernance ont pour objectif principal d'améliorer la gouvernance des entreprises en général et les institutions et entreprises étatiques en particuliers<sup>3</sup>. Ces dispositions étatiques consacrent le Conseil d'administration (CA) et le Contrôle Supérieur de l'Etat<sup>4</sup> (CONSUPE) comme deux instances de contrôle interne et externe de la gestion des dirigeants. A travers ces dispositions, l'Etat a ainsi renforcé et institutionnalisé le CA et particulièrement le CONSUPE comme institution chargée d'inspection et de contrôle des entreprises étatiques et entreprises à participation de l'Etat<sup>5</sup>. Si la gouvernance des sociétés d'Etat n'a fait l'objet que peu de recherches académiques dans la plupart des pays, cependant les études réalisées dans le secteur privé soulignent l'importance du CA comme mécanisme efficace de contrôle et de la gestion du dirigeant. Or, dans le cas des EPP, le CA et le CONSUPE se présentent comme deux mécanismes appropriés de la gouvernance qui revêtent une importance encore plus grande, du fait que ces entreprises ne sont pas exposées à la discipline d'autres mécanismes du contrôle. Le principal mobile tient du fait que ces EPP ne sont pas soumises aux disciplines de marché du dirigeant ni à celui des capitaux, dès lors que le CONSUPE et le CA constituent les mécanismes de gouvernance les plus appropriés pour ce qui est du contrôle et orientations des entreprises à participation étatique.

Aussi, la présente étude est consacrée à l'analyse des caractéristiques du CONSUPE et du CA, qui pourront contribuer à améliorer la performance des entreprises publiques et parapubliques au Tchad. Parmi les caractéristiques de ces deux mécanismes de gouvernance retenus, nous mettons l'accent sur la nomination du Président du Conseil d'Administration (PCA) et sur le type de contrôle effectué par le Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE), notamment le contrôle administratif (CONTRAF) et le contrôle financier (CONTROF).

Cette étude déclenche un double apport. En premier lieu, elle s'inscrit dans le courant des recherches pouvant combler le vide qui existe au niveau empirique. En second lieu, elle contribue à une meilleure compréhension des caractéristiques du CA et celles du CONSUPE

---

<sup>2</sup>M. Vienot, rapport du comité pour le gouvernement des entreprises, dit rapport, II, AFEP – MEDEF, 1999

<sup>3</sup>Décret 07-107 2007-02-02 PR-PM-MFEP portant institution, organisation et fonctionnement d'une Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF) chargée de contrôle et de répression des blanchiments des capitaux

<sup>4</sup> Au Tchad, le Contrôle Supérieur de l'Etat est l'Instance suprême de contrôle des institutions de l'Etat. C'est l'Inspection Générale de l'Etat qui vient d'être supprimée par les autorités de transition du Tchad sur recommandation du Dialogue National Souverain, malgré l'importance de ses missions.

<sup>5</sup> Décret N° 0009 portant création de l'Inspection générale de l'Etat, qui est une Institution de contrôle supérieur de l'Etat Tchadien, Chargée de contrôler et surveiller les actions des dirigeants et comptables publics.

censées mener leur mission de contrôle dans le but d'améliorer la performance des EPP. Ainsi, le cheminement que propose ce papier débute par la problématique à la démarche méthodologique adoptée en passant par la revue de littérature, en terminant par la présentation et interprétation des résultats et conclusion.

### **1. Problématique de l'étude**

A travers le monde et notamment au Tchad, l'Etat en tant que garant de la sécurité et du fonctionnement de toutes les organisations, entretient de relations avec l'ensemble des parties prenantes de celles-ci. Mais, les relations entre les entreprises dont il est actionnaire, paraissent beaucoup plus complexes et influentes à tel enseigne qu'elles posent certaines conditions quant à leur application. Ces relations multiformes revêtent une dimension juridique, financière ou politique. En effet, dans la croyance ordinaire des besoins de l'Etat pour son développement, il est de coutume que les EPP doivent y participer grâce à la rentabilité socio-économique qu'elles génèrent. Mais cette contribution ne peut être efficace que si l'Etat surveille, contrôle et sanctionne en cas des manquements, les responsables investis du pouvoir managérial. Dès lors, la réalisation du contrôle et de surveillance de l'équipe dirigeante trouve son sens, dans le but de contribuer à améliorer la gouvernance d'entreprise qui est l'un des déterminants de la performance des dites entreprises.

Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), le contrôle exercé au niveau des ces entreprises serait à la prédominance du conseil d'administration, alors que ces administrateurs ne sont pas indépendants pour mener à bien leur mission. C'est ainsi que le CONSUPE se positionne à travers le contrôle financier et administratif, en garantissant l'efficacité des projets choisis par les dirigeants. Dans ce contexte, l'on prétend que les types de contrôle réalisés par le CA conjugués à ceux du CONSUPE sont censés être adaptés au réalisme des EPP. Dès lors, la question à laquelle on se propose d'apporter de solution est celle de savoir : quel est l'impact des contrôles effectués par le CONSUPE et le CA sur la performance des EPP au Tchad ?

### **2. Ancrage théorique sur la structure de controle**

De nombreux travaux ont abordé la question des mécanismes du contrôle et la performance des entreprises (Djouda Wamba, 2012, Fotso S. 2015, Feudjo et Mfouapon, 2013). Définis comme l'ensemble de structure du contrôle, les mécanismes de gouvernance, en l'occurrence le CA et le CONSUPE ont une incidence sur la performance des entreprises. Dans la littérature en gouvernance, la question de la plus grande efficacité des conseils dominés par des membres indépendants a fait l'objet de la littérature la plus abondante (Jensen, 2001). La

composition des membres du CA constitue souvent un facteur déterminant de la qualité de sa prestation en tant que mécanisme de gouvernance (Ngomessse Njiké et Tcheubeu, 2017). Ainsi, Fama et Jensen (1983) soulignent que la non-dualité du président, ou la séparation des fonctions du chef de la direction et du président du conseil, est généralement recommandée pour la séparation des fonctions de gestion et de contrôle et ce pour éviter l'enracinement du dirigeant.

En effet, lorsqu'il s'agit du CA, la question du type d'administrateurs, notamment, les administrateurs externes et indépendants sont réputés participer en toute objectivité, aux travaux du conseil étant donné qu'ils n'entretiennent aucune relation avec l'entreprise, en dehors de leur fonction d'administrateurs (Godard et Schatt, 2004). En tant que membres du CA, ces administrateurs indépendants sont sélectionnés pour leur expertise et savoir-faire dans le secteur d'activité de l'entreprise. Leurs intérêts personnels se résument à valoriser leur capital humain, fortement lié à leur réputation en tant qu'experts indépendants sur le marché des administrateurs (Ckouekam, 2015). En outre, la compétition des administrateurs indépendants sur le marché du travail, ainsi que leur rémunération souvent indexée sur la performance de la firme, les incitent à mettre en place toutes les diligences requises pour surveiller les actions managériales (Fama et Jensen, 1983). Ainsi, dans un contexte de propriété concentrée, l'indépendance du conseil d'administration est en mesure de renforcer la protection des actionnaires minoritaires qui n'ont aucun pouvoir de contrôle sur la firme (Triki et Bouaziz, 2012). A cet effet, un conseil indépendant est potentiellement plus efficace dans un environnement où le risque est élevé. Pour Fama et Jensen (1983), la présence de membres externes indépendants est particulièrement importante, parce qu'ils sont essentiellement guidés par la protection des intérêts des actionnaires<sup>6</sup>.

Cependant, plusieurs recherches ont porté sur le peu d'indépendance des membres du conseil, trop dociles et avides d'expertises, qu'il semble incapable d'exercer un réel contrôle des dirigeants des entreprises à participation de l'Etat. Comme l'affirment Zinsou et Simen (2021), les administrateurs siégeant au CA des entreprises à participation de l'Etat ne sont pas véritablement indépendants. Ils ne sont capables d'exercer un contrôle efficace, et par conséquent leur activité ne pourrait affecter positivement la performance de ces entreprises. Les études de Yermak (1996) et de Dalton et al. (1998) n'arrivent pas à établir de lien significatif entre l'indépendance du conseil et d'autres indicateurs de performance tels que le ratio résultat

---

<sup>6</sup> IFA, (2014), « 2003, 2013, 2023, gouvernance d'entreprise en France et en Europe », Administrateur Février, n°27

d'exploitation par actif total ou les ventes par actif. C'est dans ce sens que d'autres institutions de contrôle à l'instar du CONSUPE, constitué des inspecteurs /administrateurs indépendants ayant la charge de contrôler et d'orienter les activités des EPP, de façon à aboutir à une excellente performance.

### **2.1. Attributions et Fonctionnement du CA et du CONSUPE**

Au sein des EPP, les organes de contrôle et de surveillance de l'équipe managériale sont réputés accomplir leur mission en toute impartialité même si la pratique peut être nuancée. Il s'agit en l'occurrence de deux types des institutions notamment le CA et le CONSUPE qui, constituent les mécanismes de gouvernance appropriés pour ces dites entreprises.

#### **2.1.1. Fonctionnement du CA dans les EPP**

De nombreuses recherches portant sur les mécanismes de gouvernance (Moungou, 2017, Fotso, 2015 ; Koudri et Aziez, 2015) dans les différents contextes ont mis l'accent sur la question du CA, qui ayant pour mission de contrôler les dirigeants et protéger les actionnaires contre l'opportunisme managérial. Toutes fois, les EPP sont réputées accomplir deux types de missions dont la vocation est à la fois économique et sociale. La mission consiste à défendre l'intérêt général qui ne peut être signifiant, stable et valide (March, 1962), alors que le CA se doit de formuler, voire de construire une représentation de « l'intérêt général ». Il pourrait sous un autre angle, être une structure de régulation sociétale, indispensable pour garantir que la finalité ambiguë soit atteinte (Bouquin, 1998). En effet, dans les EPP, le CA en tant que organe principal de contrôle, constitue un lieu de démocratie qui permet d'arrimer la communication permanente entre les représentations collectives émanant de la pensée sociale diffuse et inorganisée de la multitude des citoyens, et la représentation restreinte et organisée de l'Etat ou de ses organes (Gauthier, 1994).

Ainsi, comme l'affirme Duclos (1998), le quotidien d'un CA dans les EPP, oscille entre défection (absentéisme) et prise de parole institutionnalisée. Cette hypothèse paraît d'autant vraie que cette structure de contrôle (CA) enregistre moins de réunion et pratique des esquives quant au traitement des causes profondes relatives aux dysfonctionnements des entreprises. Cette procédure entachée de passivité des administrateurs membres du CA, pourrait affecter négativement son efficacité et partant, la retient à atteindre la performance. En effet, dans les EPP, le CA se présente comme une institution ambiguë, du fait qu'il n'exerce un contrôle partiel, voire insignifiant. L'on note que le contrôle du dirigeant est d'autant plus passif que le fonctionnement du CA tend à la confusion entre le rôle des membres du CA et les dirigeants des dites entreprises (Fotso, 2011). Alors que dans la logique, on estime que le CA se doit de

trouver une légitimité répondant aux nécessités des actionnaires publiques à l'exemple des entreprises privées.

Par ailleurs, au sein du CA des entreprises à participation de l'Etat, les administrateurs ayant la passivité et l'inexpertise qui sont expliquées par la lourdeur du processus d'information, leur méconnaissance aux activités des entreprises, et les modalités de gestion du CA, tendant à éviter une organisation des échanges fructueux. Ces administrateurs sont d'autant plus préoccupés par leur emploi selon Morgan (1989), que par l'intérêt général des dites entités. Ce dans ce sens, que la théorie des droits de propriétés (Demsetz, 1978) démontre que les entreprises publiques en manquent des mécanismes d'incitation pour des raisons diverses. Eggrickx (1998) soutient que les raisons justifiant les incitations se traduisent par la non transférabilité des droits, conjuguée au fait que le dirigeant ne constitue pas un bénéficiaire au rendement résiduel (Alchian, 1987). Cela peut se traduire par une relation atypique entre principal / agent, puisque le CA de ces entités publiques n'a le pouvoir de menacer ni révoquer le dirigeant, à l'image des entreprises purement privées (Lang et Corkery, 1995).

### **2.1.2. Fonctionnement et attribution du CONSUPE**

Conscient du portefeuille public qui participe activement au développement économique et social d'un pays, le Tchad à l'instar des autres pays africains, dispose des EPP dont les titres sont présents dans plusieurs secteurs d'activités grâce au volume des investissements réalisés par les dites organisations. Cette détention des titres a permis au pays de se doter d'infrastructures de qualité, ce qui a constitué un facteur déterminant dans le lancement des autres branches d'activité. La mise en place des stratégies sectorielles engagées par l'Etat sont fortement prises en charge par les EPP et couvrent pratiquement tous les secteurs clés de l'économie nationale. A cet effet, l'action de l'Etat vis-à-vis de ces entreprises a permis à instaurer une institution de contrôle (CONSUPE), afin d'orienter et de contrôler les activités de ces entités publiques et parapubliques. De telles interventions de la part du CONSUPE, jouent un rôle déterminant dans le contrôle et d'orientation.

### **2.2. Types de nomination des administrateurs et types du contrôle du CONSUPE**

Dans la pratique, tous les administrateurs des EPP à l'instar du dirigeant sont nommés par les décrets présidentiels. En effet, le PCA comme les autres membres du conseil est nommé conformément aux textes qui régissent le fonctionnement des entreprises. Alors que ces dernières sont soumises aux divers types de contrôle, la nomination des membres du conseil déroge à la règle prévue par l'acte l'OHADA, puis que l'Etat, en tant qu'actionnaire, procède à

la nomination de ces derniers, en leur imposant une feuille de route différente de celle qui est possible d'enclencher la performance.

S'agissant de types de contrôle effectués par le CONSUPE, on note le contrôle financier qui prend la forme d'audit externe et le contrôle administratif ou politique, qui diffère du premier, a l'effet d'orienter et dissuader l'équipe managériale. Dans ce sens, les deux types de contrôle s'enchevêtrent et se complètent afin de conduire la mission de redressement de l'équipe managériale.

### **2.2.1. Nomination des membres du CA et performance**

L'immixtion du politique depuis les indépendances jusqu'à ce jour, sur les postes des dirigeants laisse entrevoir aux yeux du public, que l'obtention de ces postes résulte d'une sorte de partage entre les hommes influents. La présence des personnes autour de la présidence est interprétée par l'opinion comme des éléments soutenant la promotion. Au Tchad, la nomination de ces responsables des EPP obéit à des critères de compétence, mais aussi sur des considérations politiques et sociales.

En effet, les dirigeants (PDG, PCA et DG, DGA) comme les autres membres du CA sont nommés par décret présidentiel sur proposition du ministre de tutelle. Cette nomination des dirigeants dans le contexte tchadien, obéit à la logique politique reposant sur une assise avérée, à l'attachement à la mouvance présidentielle et à la sympathie du Chef de l'Etat par de réseaux d'amitié. Alors que les CA de ces entreprises tirent leur légitimité du gouvernement qui, en nommant ces membres du CA, impose à ces derniers une feuille de route qui peut être différente de celle des objectifs de la performance. Dans ce cadre, l'on peut estimer que cette nomination déroge à la règle de la conformité prévue par l'OHADA, qui précise que celle-ci doit répondre aux exigences légales. Cette nomination entièrement politique pourrait être la source de la mauvaise performance de ces entités.

Par ailleurs, au sein des EPP, l'Etat tchadien dispose des pouvoirs le plus élargi en tant qu'actionnaire principal. En vertu de ses pouvoirs, il procède à la nomination des membres et du PCA, pour un mandat d'une durée non fixée et qui peut être renouvelable. Pour ce qui est des personnes morales, celles-ci peuvent être nommées membres du CA, avec la nomination d'un représentant permanent dans les mêmes conditions qu'un administrateur. Concernant la durée du mandat d'un administrateur, elle est fixée par les statuts de l'EPP à condition qu'elle soit conforme et n'excède pas quatre ans. Toutes fois, pendant cette période (2020-2022), la nomination des membres du CA n'obéit à aucun critère de durée et la révocation est laissée aux prérogatives du président de la République.

Ainsi, deux types de nomination de PCA ont été enregistrés au niveau des EPP. La nomination des membres du CA faite antérieurement à la période 2020 et celle après la période 2020. Pour la première période, elle concerne les fonctionnaires nommés es-qualité, et donc leur position au sein de l'administration publique leur confère le titre des membres du CA ou du PCA. Ainsi, un directeur des affaires monétaires est d'office membre du CA de toutes les banques au Tchad. D'un autre côté, certaines personnes ressources peuvent être nommées intuiti- personae à cause de leur expertise, expérience ou pour des raisons discrétionnaires de la puissance publique. Dans ce contexte, l'on présume que la nomination du PCA et des membres du CA est réalisée grâce à l'appréciation de leur compétence du fait que certaines positions exigent des agréments de la part des autorités de contrôle et de régulation à l'exemple du cas des banques et assurances. Il existe des règles d'indépendance dans le secteur bancaire dont les conditions semblent rigoureuses puisque les personnalités politiquement exposées ne peuvent être membres du CA.

En ce qui concerne la nomination de la période post 2020, jusqu'à nos jours, les membres du Conseil et les PCA sont nommés parmi les personnalités politiques, laquelle nomination crée une confusion au sein de la gouvernance des EPP. Cette situation incite à défendre l'idée selon laquelle, la gouvernance au sein des EPP favorise le comportement déviant des dirigeants (Fotso, 2011). Cette déviance induit le pouvoir discrétionnaire qui s'explique par la présence des administrateurs moins influents, incapables de bloquer les décisions du dirigeant (Lagmango, 2020). Ces arguments nous incitent à formuler l'hypothèse selon laquelle :

### **H1 : Le type de nomination du PCA affecte positivement sur la performance des EPP**

#### **2.2.2. Types de contrôle du CONSUPE et performance des EPP**

De manière générale, le contrôle se manifeste par la participation de l'actionnaire dans la prise de décision et de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Cette participation repose habituellement selon Tibault (2003) sur deux mécanismes, à savoir une présence proportionnelle à sa détention d'actions votantes au conseil d'administration, et la mise en place d'un veto, en sa faveur, lui permettant de bloquer certaines décisions, préalablement approuvées par le conseil d'administration, dont il peut désapprouver. Ce type de contrôle à lui seul ne suffit pas, car l'EPP présente des particularités quant à son structure de propriété et ses modalités de gouvernance (Moungou Benda et Nyonsamba 2015). C'est ainsi que l'organe suprême du contrôle externe qui est le CONSUPE, se doit d'exercer une pression sur les entreprises et institutions publiques. Composés des agents assimilables aux administrateurs externes, leur indépendance vis-à-vis des EPP leur accorde une grande réputation dans la modalité de

contrôle. Le type de contrôle mené par ses administrateurs externes se manifeste à travers les missions d'audit et du contrôle liées à leur gestion.

Ainsi, dans les entreprises à participations de l'Etat, le CONSUPE se doit de mener une surveillance et du contrôle actés sur des décisions conformes à la politique du Gouvernement. A ce titre, le contrôle exercé par le CONSUPE a une incidence indirecte (à priori et posteriori) sur la gestion des entreprises. En effet, la Commission fournit une information et soumet des propositions utiles au Parlement et au Gouvernement. Outre les renseignements ainsi recueillis, le Parlement peut théoriquement se procurer, par voie d'enquête, tous ceux qui sont susceptibles d'éclairer son jugement sur la gestion des EPP. Il agit dans le cadre de ses pouvoirs économiques et financiers les plus étendus. C'est principalement à l'occasion du vote des lois de programme, et des lois de finances, que le parlement exerce un contrôle, ainsi orienté par les propositions du Gouvernement. C'est donc sur ce dernier, que repose la réalité du contrôle et de la tutelle de l'Etat sur ces entités.

Cependant, l'organisation institutionnelle de ce contrôle ne prend de sens qu'à travers une analyse des modalités réelles d'exercice d'une tutelle, dont actuellement ni les entreprises, ni les administrations financières n'ont pas compétence à exercer ce contrôle. Dès lors, il importe de connaître l'efficacité dudit contrôle afin d'expliquer sa contribution sur la performance des EPP. C'est dans ce cadre que nous entendons par le CONSUPE en tant que mécanisme de gouvernance, qui aurait une contribution significative sur leur performance. En définissant le contrôle, Antony (1998) soutient qu'il consiste dans l'essentiel à réguler les activités d'une organisation, afin qu'elles soient menées conformément à la politique et aux objectifs préétablis. Tannenbaum (1968) relativise, en indiquant que le contrôle doit assurer l'accomplissement des ultimes buts de l'organisation. Le contrôle est d'après Baliga et Jaeger (1984), « *Tout processus dans lequel, une personne (ou groupe de personne) détermine ou influence intentionnellement ce qu'une autre personne, un groupe de personne ou une organisation doit faire* ». Pour ce qui est du CONSUPE, le contrôle exercé par ce dernier est sous forme d'audit et de surveillance des activités de l'équipe managériale.

En vertu des lois que la constitution lui confère, le CONSUPE<sup>7</sup> se charge d'orienter les investissements et de contrôler les activités des EPP. Ce dernier représente l'Etat-actionnaire qui doit défendre son intérêt, notamment celui que l'entreprise réponde aux besoins sociaux-économiques que celui de garantir sa rentabilité gage de sa pérennité. De ce fait, il peut être déterminant dans l'amélioration de la performance des EPP, d'où il en découle une hypothèse :

---

<sup>7</sup> Decret 0009/ PR/ 2015 portant création et attribution des compétences de l'IGE (CONSUPE)

H2 : Les contrôles réalisés par le CONSUPE améliorent positivement la performance des entreprises publiques et parapubliques

❖ **Contrôle Administratif / Contrôle Financier et performance des EPP**

Dans la sphère publique, le contrôle est assimilé à un ensemble « des procédés et moyens d'action qui ont pour objet la vérification de certaines activités des EPP ». Ce contrôle consiste à s'assurer que ces entreprises agissent pour satisfaire les « besoins d'intérêt général pour lesquels, elles ont été créées, dans la sphère de leurs compétences, dans la légalité, et dans les limites des moyens mis à leur disposition » (Batselé, 1998). En effet, la finalité de ce contrôle<sup>8</sup> est d'orienter ces entités à remplir leur mission d'intérêt général, mais aussi de générer la rentabilité qui est gage de sa pérennité. Celui-ci peut être qualifié d'un contrôle stratégique ou administratif en ce sens qu'il intervient dans le cadre de recommandation et d'orientation de la politique de l'entreprise pour défendre l'intérêt de la puissance publique. Ce dit contrôle (CONTRAF) consiste à interpeler les dirigeants et administrateurs pour s'expliquer de la gestion de l'entreprise, afin que ces derniers puissent recevoir des recommandations et des orientations de la politique du Gouvernement. Magdalijns (2004) soutient que ce contrôle est un processus de limitation du pouvoir des organisations publiques et la préservation de leur rôle social. Pour Bozec (2006), le contrôle s'avère primordial du fait que les organisations publiques parviennent « à imposer leurs intérêts aux élus politiques », en raison de multiples asymétries qui leurs sont favorables. Ces diverses asymétries se traduisent selon l'auteur, par la maîtrise de l'information et de l'expertise dans les politiques publiques, le contrôle de la mise en œuvre des programmes et des pratiques qui leur sont attachées, et l'utilisation discrétionnaire des budgets.

Cependant, le contrôle qualifié d'administratif est complété par le contrôle ayant une dimension financière. En effet, la responsabilité de la reddition des comptes (Demirel, 2014) et de la protection des deniers et des ressources publiques, permettent d'éviter le détournement et la fraude (Ouashil et Ouhadi, 2016). Ces éléments constituent un autre aspect dénommé contrôle financier. Ce faisant, le contrôle financier constitue l'une des caractéristiques du CONSUPE, qui peut avoir une influence sur la performance des EPP.

---

<sup>8</sup>Le contrôle stratégique ou administratif consiste à produire des conseils, organiser des séminaires formation, mais aussi mener des investigations sur des agents présumés de manquement dans leur activité.

Généralement, au niveau de ces entreprises, le CONSUPE constitue un mécanisme de gouvernance chargé de régulation et du contrôle, qui permet de défendre aux mieux les intérêts des actionnaires (Shabou, 2003). En tant qu'institution du contrôle administratif, stratégique et financier, les membres du CONSUPE en cas de besoin, se présentent à l'instar des administrateurs externes, au niveau des EPP pour exercer leur activité. Composée des différents agents de l'Etat, le CONSUPE est habilité à exercer un contrôle et d'orienter les activités des dites entités vers la performance. En s'appuyant sur des lois et décrets de la République, le rôle du CONSUPE consiste à intervenir dans les orientations politiques mais aussi, dans le cadre de la mission d'audit, et du contrôle financier. Ces interventions permettent de discipliner l'équipe managériale ainsi que les comptables publics, de façon à exercer la pression sur ceux-ci, pour qu'ils puissent aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires (Jensen et Meckling, 1976).

C'est dans ce cadre, que notre étude prétend mettre en évidence l'impact des caractéristiques du CONSUPE sur l'amélioration de la performance des EPP, d'où les hypothèses suivantes :

**H.2.1 : Le Contrôle financier améliore positivement et significativement la performance des entreprises publiques et parapubliques**

**H.2.2 : Le Contrôle administratif améliore positivement et significativement la performance des entreprises publiques et parapubliques**

### **3. Démarche méthodologique**

La méthodologie adoptée repose sur une approche positiviste car cette approche est un positionnement réaliste. En effet, l'objet de la recherche dans le positivisme s'élabore à partir de l'identification des insuffisances ou des incohérences dans les théories en le confrontant aux éléments du terrain (Thiéart et al., 2003). La méthode d'échantillonnage utilisée repose sur le choix raisonné et à convenance des dirigeants, car n'importe quel élément de la population ne peut pas appartenir à cet échantillon et ceci avec les probabilités connues d'avance, généralement la même pour tous les éléments.

#### **3.1. Justification de la période**

Notre analyse empirique porte sur les EPP au Tchad. En effet, nous avons sélectionné un échantillon de quinze (15) EPP sur une période de trois ans, allant de 2020 à 2022. Cette période est significative dans la mesure où elle marque un calendrier pour le Tchad qui a connu une crise politico-militaire et socio-politique, sanctionnée par le décès du Président de la République du Tchad. Sur le plan économique et coopératif, cette période correspond à une reprise des activités des sociétés exploitant le pétrole du Tchad. De même, durant cette période, plusieurs EPP ont vu du changement relatif aux nominations politiques des nouveaux membres

et dirigeants de leurs CA. Sont exclues de l'échantillon, les entreprises dont les informations ne sont pas complètes pour la période 2020- 2022 pour réaliser notre étude.

### **3.2. Collecte des données**

Plusieurs sources de données ont été mobilisées dans cette étude : les données relatives aux faits, à l'actualité et les données issues des entretiens directs avec les administrateurs en poste ou l'ayant été dans les EPP au Tchad. Nous avons ainsi consulté, en vue de procéder à des recoupements, des sites Internet, des coupures de journaux, des textes réglementaires, des rapports des organismes, de contrôle supérieur de l'Etat (Inspection Générale d'Etat) et surtout le rapport de la chambre des comptes. Les thèmes abordés dans les enquêtes et les entretiens ont porté essentiellement sur les activités réalisés par les contrôleurs et inspecteurs du CONSUPE. Les données ainsi collectées ont fait l'objet de traitements relevant du registre descriptif (statistique et analyse). Les données relatives aux caractéristiques du CONSUPE et du CA ont été recueillies au moyen de questionnaire administré auprès des dirigeants et membres du conseil d'Administration. Les données secondaires ont été obtenues auprès de la direction générale des impôts et complétées auprès des services comptables des entreprises retenues.

### **3.3. Opérationnalisation des variables**

L'opérationnalisation des variables consiste à traduire les termes abstraits en termes concrets et mesurables (Evrard et al., 2003).

La mesure de nos variables retenues dans le cadre de cette étude implique de chercher les indicateurs permettant de capturer l'intensité de la mesure de chacune des variables mises en relation.

#### **3.3.1. Variables de la performance**

Dans la littérature en finance et en gouvernance, la performance de l'entreprise a été appréciée par un grand nombre d'indicateurs. Toutes fois, au niveau des EPP, nous avons retenu le ROE et ROA et le VA/ CA qu'il nous semble mieux appropriés, du fait que certaines entreprises ne sont pas cotées à la bourse. Nous avons exclu les mesures boursières au profit des indicateurs comptables, même si ces derniers sont sujets à des manipulations managériales.

- Le ROA (it) permet d'évaluer la rentabilité des actifs. Il est mesuré par le rapport entre résultat d'exploitation et l'actif total. Ce ratio (Return on Access) place l'ensemble des actifs sur un même plan de risque et néglige les activités hors bilan qui prennent plus d'ampleur dans les activités d'une firme. Il couvre en totalité les activités de la firme sans être affecté par des manipulations comptables (Kolsi et Ghorbel, 2011). Il mesure la rentabilité des actionnaires

conformément à la structure financière de l'entreprise (Ben Taleb et Léger-Jarniou, 2012). Il est égal au résultat net rapporté sur l'actif total de l'entreprise.

- Le ROE (it) quant à lui, permet de mesurer la rentabilité financière par le rapport entre le résultat net et les capitaux propres. En effet, le Return on Equity représente la rentabilité financière, et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires à dégager un certain niveau des bénéfices nets. Bouaziz et Bouri (2012), puis Kolsi et Ghorbel (2011) ont utilisé cet indicateur pour mesurer la performance financière. Il est égal au rapport de résultat net sur fonds propres.

- VA/CA (it) : La valeur ajoutée est la véritable richesse créée par l'entreprise en utilisant la transformation des charges liées au processus de production. Elle est d'autant plus importante que l'entreprise a su créer de la richesse. Cette dernière sera redistribuée à toutes les parties prenantes qui participent de manière directe ou indirecte à la réalisation des activités de l'entreprise. Rapportée sur le chiffre d'affaires (VA/CA), elle constitue un indicateur de mesure de la performance économique d'une entreprise (Fotso, 2011). Elle se calcule comme suit : Valeur ajoutée = Chiffre d'Affaires – somme de consommations intermédiaires. La performance économique quant à elle est déterminée comme suit : Performance économique = Valeur ajoutée / Chiffre d'Affaire

### 3.3.2. Variables caractéristiques du CA et du CONSUPE

Les caractéristiques de la variable CONSUPE permettent de réaliser les deux types de contrôle. Tibault (2003) note que les mécanismes de contrôle, bien que fort légitimes pour la protection des intérêts, confèrent beaucoup de pouvoirs à l'actionnaire-investisseur, qui est la puissance publique (Etat), pour le cas de notre étude. A cet effet, la variable Contrôle financier (CONTRUF) est une variable mesurée par le nombre d'interventions en audit et contrôle financier dans les EPP. Alors que la variable contrôle ou Administratif (CONTRAF) précise le nombre de fois que le CONSUPE interpelle et donne des orientations et recommandations aux responsables des EPP.

Tableau 1 : mise en évidence des Indicateurs de mesure des caractéristiques du CONSUPE (CONTOF et CONTRAF) et caractéristiques du CA (NOMCA)

Abréviations	Variables explicatives	Indicateurs	Précisions
<b>CONTRAF<sub>it</sub></b>	Contrôle Politique/administratif	Existence ou non du contrôle stratégique/administratif	Interpellation et orientation dans le cadre de la politique du gouvernement
<b>CONTROF<sub>it</sub></b>	Contrôle financier	Nombre de fois de mission d'audit et du contrôle financier effectué par le CONSUPE	Interventions du CONSUPE dans le cadre du contrôle financier et audit des EPP
<b>NOMCA</b>	Nomination par décret avant la période 2020	Non = 0	Nomination des membres du Conseil d'Administration (PCA, DG, membres)
	Nomination par décret post 2020	Si OUI= 1	

Source : Elaboré par l'auteur à partir de la documentation de l'IGE, et de la Chambre des comptes

### 3.3.1. Variables de contrôle

Afin de maîtriser les autres variables possibles qui puissent avoir un impact sur la performance économique et financière des EPP non détectées par le type de contrôle ci-dessus, nous avons retenu les variables de contrôle utilisées dans les travaux antérieures (Sahut et Gharbi, 2011). Ces variables sont notamment la taille, l'âge et le secteur d'activité.

**-TAILLE (it)** : la taille de l'entreprise est appréhendée à travers le logarithme de l'actif total de la firme (Pearce et Zahra, 1989). La taille constitue ainsi une alternative à la réduction de l'incertitude de l'environnement (Demsetz, 1978). De même, une taille élevée permet de multiplier les chances d'obtenir des informations significatives pour la prise de décision (Finet et Labelle, 2004).

**-SECTA (it)** : c'est le secteur d'activité qui permet d'isoler l'effet secteur par rapport au terme d'erreur, d'une part, et d'autre part de contrôler l'hétérogénéité au niveau des entreprises. Il s'agit d'une variable binaire qui prend la valeur 1 si l'entreprise fait partie du secteur industriel

et la valeur 0 si elle appartient aux autres secteurs. Le secteur d'activité est une variable dichotomique à deux modalités

- **AGE** ( $it$ ) : la variable âge a été souvent considérée comme une variable pouvant avoir un effet très significatif sur la performance. D'une manière générale, la variable âge de l'entreprise est exprimé au moyen de logarithme du nombre d'années d'exercice (Black et al, 2005). L'âge de l'entreprise représente le nombre d'année d'existence de l'entreprise depuis sa création. A l'instar de ces auteurs, nous adoptons la transformation logarithmique du nombre d'année comme mesure de l'âge de l'entreprise. L'âge de l'entreprise (AGE) est mesuré par le Logarithme Népérien de l'âge exprimé en nombre d'années (M'hamid et al., 2011).

### 3.4. Modèle de régression et son spécification

Pour tester les hypothèses formulées ci-haut, nous posons le modèle d'analyse ci-dessous. L'objectif de cette étude est de tester l'impact de contrôles réalisés par les deux institutions de contrôle (CONSUPE, et CA) sur la performance des EPP au Tchad. Pour se faire, nous allons effectuer trois régressions linéaires. La variable endogène est la performance mesurée par les trois indicateurs (ROE, ROA et VA/CA) et les variables exogènes sont les caractéristiques de organes de contrôle (NOMCA, CONTROF, CONTRAF). Les variables caractérisant l'entreprise sont les variables dites du contrôle qui disposent d'une certaine probabilité d'influencer les résultats (Taille, Secteur d'activité, Age). La méthodologie adoptée est celle de Louizi (2011) et Fotso (2015). Le modèle utilisé est le suivant :

$$Y_{it} = Z_0 + Z_1 \sum \text{Var. Ex} + Z_2 \sum \text{Var. CONT} + \mu$$

Où  $Y_{it}$  est la performance financière et économique des entreprises mesurée par les indicateurs ROE et ROA et VA/CA.  $Z_0$  est la constante du modèle.  $Z_1, Z_2 \dots$  sont les coefficients de régression du modèle et  $\mu_{it}$  est le terme résiduel standard. Avec  $i = 1, 2, 3 \dots 15$  est le nombre d'entreprises de notre échantillon.  $t = 1, 2, 3$  est le nombre de périodes retenues pour l'étude. La NOMCA est la nomination des membres du CA (y compris le Président du CA) ; le CONTRAF représente le contrôle politique ou administratif c'est-à-dire le nombre de fois que le CONSUPE ayant effectué une décente dans une EPP. Le CONTROF est le contrôle financier exercé par les membres du CONSUPE.

#### 3.4.1. Test et démarche de spécification du modèle

Les tests de spécification visent à déterminer les caractéristiques (contrôle de l'hétérogénéité et estimateurs à utiliser) des modèles économétriques pour le test des interactions entre les caractéristiques du CONSUPE (CONTROF et CONTRAF), la caractéristique du CA (NOMCA) et la performance économique et financière des entreprises

étudiées. L'étude de l'effet de types de contrôle sur la performance économique et financière est basée sur un cadre de référence théorique. Il permet d'étudier l'effet des différents aspects du contrôle sur la performance économique et financière tout en prenant en compte l'influence des variables du contrôle.

### 3.4.2. Impact des contrôles financier, Administratif et nomination du PCA sur la performance

L'étude de cet impact est appréciée sur trois ratios. D'abord au niveau du ROA, ensuite au niveau du ROE et enfin au niveau de VA/CA qui représentent nos variables expliquées. Les trois régressions réalisées à cet effet portent sur les données relatives à la période de 2020-2022.

**Tableau 2 : Impact du CONTROF, du CONTRAF et de NOMCA sur le ROA**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,218 <sup>a</sup>	,048	,517	,565

a. Valeurs prédites : (constantes), SECTA, AGE, CONTROF, CONTROAF, NOMCA, TAILLE

Source : Auteur à partir du Stata

A la lumière des données fournies par le tableau 2, on constate que les variables SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, NOMCA et TAILLE prédisent positivement la performance des entreprises terrain de notre étude. En effet,  $R^2$  qui estime la robustesse du modèle proposé montre une régression significative ( $R^2$  ajusté = ,517,  $p < ,595$ ) entre le SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, TAILLE et la Performance. Autrement, les variables SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, NOMCA, et TAILLE explique 5,7% de la variation de la performance (ROA) des entreprises étudiées.

**Tableau 3 : Impact des CONTROF, CONTRAF, NOMCA sur le ROE**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,315 <sup>a</sup>	,099	,038	,215

a. Valeurs prédites : (constantes), SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, NOMCA et TAILLE

Source : Auteur à partir de stata

A la lumière des données du tableau 3 ci-dessus, les variables SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, TAILLE prédisent positivement la performance des entreprises terrain de notre étude. En effet,  $R^2$  qui estime la robustesse du modèle proposé montre une régression non significative ( $R^2$  ajusté=, 038,  $p < ,162$ ) entre le SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, TAILLE et la Performance. Autrement, SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, TAILLE explique 3,8% de la variation de la performance des entreprises publiques étudiées.

**Tableau 4 :** Impact des caractéristiques du Contrôle Supérieur de l'État sur la VA/CA

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,334 <sup>a</sup>	,112	,052	,449

a. Valeurs prédites : (constantes), SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, NOMCA et TAILLE

Source : Auteur à partir de stata

À la lumière des données du tableau ci-dessus, les variables SECTA, AGE, CONTROF, CONTRAF, NOMCA et TAILLE prédisent positivement la performance des entreprises terrain de notre étude. En effet,  $R^2$  qui estime la robustesse du modèle proposé montre une régression moyenne ( $R^2$  ajusté=, 052,  $p < ,111$ ) entre les variables explicatives et la variable performance économique évaluée par VA/CA. Autrement dit, ces variables expliquent à 5,2% de la variation de la performance des entreprises publiques étudiées.

**Tableau 5: Impact du CONTROF, CONTRAF, NOMCA, sur la performance économique**

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,109	,491		6,335	,000
	CONTROF	,124	,109	,118	1,044	,300
	CONTRAF	-,0131	,114	-,064	-,540	,591
	NOMCA	0,200	,117	,079	,470	,560
	TAILLE	,106	,083	-,153	-1,269	,208
	AGE	-,148	,111	-,165	-1,339	,185
	SECTA	-,102	,064	-,265	-2,366	,021

a. Variable dépendante : VA/CA

Source : Auteur à partir de stata

$$VA/CA = 0,132CONTROF - 0,131CONTRAF + 0,20NOMCA - 0,106TAILLE - 0,148AGE - 0,102SECTA + 3,109 + \epsilon$$

Les coefficients "A" explique qu'à chaque amélioration de la qualité du contrôle financier (CONTROF), la performance prédite s'accroît de 13,2%, pour l'échelle de la qualité de contrôle administratif (CONTRAF), la performance prédite en décroissance de -13%. En ce qui concerne la nomination du PCA avant 2020, la performance prédite des EPP est en croissance de 20%.

Par rapport aux variables du contrôle, le tableau 4 fourni les résultats suivants :

Pour la qualité de la TAILLE, la performance prédite s'accroît de 10%. Pour la qualité de l'AGE, la performance prédite décroît de -14,8%, enfin pour le SECTA, la performance s'accroît de 10%. En effet, les coefficients standardisés bêtas se répartissent comme suit : Les coefficients ( $Z_1=,118$ ;  $Z_2 = -,641$ ;  $Z_3= -,079$ ;  $Z_4 =,153$ ; et  $Z_5= ,168$ ) ;  $Z_6 =,265$ ) mesurant les variables *CONTROF*, *CONTRAF*, *NOMCA*, *TAILLE*, *AGE*, *SECTA* montrent que ces variables contribuent à la prédiction de la performance.

Les valeurs du test T ( $t=0,321$ ;  $t=-,5828$ ;  $t= ,590$ ;  $t=,989$ ;  $t=,195$  et  $t=,740$ ;  $t =$  avec  $p=,749$ ;  $p=,563$ ;  $p=-2,326$ ;  $p=-1,846$  et  $p= -2,461$ ) indiquent que la contribution de *CONTROF*, *CONTRAF*, *NOMCA*, *TAILLE*, *AGE*, *SECTA* à l'explication du niveau de Performance est

statistiquement peu significative. Ces résultats confirment en moyenne nos hypothèses portant sur la prédiction de la Performance par ces variables.

**Tableau 6 : Test de significativité globale du modèle**

VARIABLES	Performance financière		Performance économique
	ROE	ROA	VACA
CONTROF	0.0086*** (0.0024)	0.00358 (0.00517)	1,843 (2,095)
CONTRAF	0.078 (0.406)	0.0178 (0.0238)	-550.8 (9,031)
NOMCA	0.00126 (0.0169)	-9.61e-05 (0.000950)	372.61*** (380.8)
AGE	-0.0104** (0.0483)	-0.00101 (0.00270)	1,492 (1,096)
SECTA	0.315 (0.528)	-0.00538 (0.0296)	-5,046 (11,940)
TAILLE	0.465 (0.765)	0.345 (0.654)	00234 (0.0562)
Constant	0.641*** (0.17)	0.591*** (0.0829)	-50,932 (33,162)
chi2	7.06	1.358	4.438
p	0.180	0.929	0.488
r2_o	0.414	0.4118	0.1711

Standard errors in parentheses

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ . Source : Auteur à partir de stata

#### 4. Résultats et discussion

A la lumière de résultats du test de significativité globale, nous remarquons que la variable indépendante "contrôle financier" (CONTROF) et la constante c du modèle influencent positivement et significativement le ROE au seuil de 1%. De même que les variables de contrôle telles que la taille (TAILLE) et le secteur d'activité des entreprises

(SECTA) exercent une influence positive et non significative sur ROE.

En revanche la variable CONTRAF et l'âge des entreprises influencent négativement la variable indicatrice de la performance (ROE). En ce qui concerne la variable CONTROF (Contrôle financier), les résultats de notre recherche montrent l'existence d'une influence positive et significative sur la performance économique et financière des EPP au Tchad. Cette influence pourrait être due aux interventions du CONSUPE en matière du contrôle financier. La multiplication du Contrôle financier est un gage du bon fonctionnement des dites entreprises. Ce contrôle financier effraie tous les responsables chargés de la gestion des entreprises à participation étatique, au premier rang duquel se trouvent les dirigeants et administrateurs (PDG, DG, PCA..). En estimant qu'en cas de manquement sur leur gestion dont leur responsabilité serait engagée, ces responsables sont sommés à se conformer aux principes et aux lois qui encadrent la gestion de la chose publique. Nos résultats s'inscrivent sur la perspective de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui soutient que les administrateurs externes sont réputés en matière du contrôle, et donc influence la valeur de l'entreprise. De même, la théorie d'agence soutient que l'audit constitue un mécanisme de gouvernance en matière de gestion des conflits et de réduction des coûts d'agence.

Cependant, les résultats issus de test de significativité montrent que le Contrôle Administratif (CONTRAF) influence négativement la performance financière et économique des EPP au Tchad. En effet, le Contrôle administratif explique l'intervention du CONSUPE dans le cadre de l'orientation et recommandation en matière de la politique du Gouvernement. Le CONTROF qui a pour rôle de mener un audit financier, se manifeste par des exigences de règles et de procédures comptables et financières. Tandis que la mission du CONTRAF, consiste à interpeler les dirigeants et administrateurs pour s'expliquer de la gestion de l'entreprise, afin que ces derniers puissent recevoir des recommandations et des orientations de la politique du Gouvernement. Cette mission ne semble pas aussi efficace dans la mesure où, elle n'est pas entachée de sanction. Ces dirigeants fortement enracinés trouvent le moyen de se justifier dès lors qu'ils sont en face de l'Assemblée nationale ou en face des contrôleurs du CONSUPE.

C'est ainsi que le CONTRAF quant à lui, influence négativement et significativement la performance économique et financière des EPP au Tchad. En effet, l'influence négative du CONTRAF sur la performance économique provient du fait que plus, ce contrôle est répétitif, plus, les dirigeants des EPP auront le moyen de se contenir et de se préparer à cafouiller les mauvais résultats afin d'apporter des réponses pour d'éventuelles questions. Cela signifie que les interventions du CONSUPE en matière d'orientation et de recommandation créent un

disfonctionnement au sein des EPP, lequel affecte négativement leur performance économique et financière.

S'agissant de type de nomination du PCA, celle effectuée avant 2020 (nomination excluant les personnalités politiques) exerce une influence positive sur ROE et significative sur la performance économique (VA/CA). Par contre elle contribue négativement à la performance financière évaluée par le ROE. Ceci se justifie par le fait que les personnalités uniquement politique considèrent le CA comme une chambre d'enregistrement. Ces PCA sont d'autant plus intéressés par leurs intérêts personnels que par ceux des actionnaires (Etat-actionnaire). L'enracinement du dirigeant serait à l'origine de la conduite et du comportement opportuniste des PCA, qui cherchent également un moyen de s'enrichir au détriment des parties prenantes desdites entreprises. Les résultats prédits par le test de l'hypothèse H1. s'inscrivent dans la logique de la théorie de l'enracinement préconisée par Vishny et Shlifer (1987).

## Conclusion

L'objet de cette étude est de tester l'impact des caractéristiques des structures de contrôle (CONSUPE et CA) sur la performance des entreprises publiques et parapubliques au Tchad. Grâce à des analyses statistiques et économétriques réalisées sur un échantillon de 15 EPP du Tchad, observées sur la période 2020-2022, il y ressort que le type de contrôle (CONTRAF) réalisé par le CONSUPE influence positivement et significativement au seuil de 1%, la rentabilité des actifs de l'entreprise, d'où la validation de notre première sous-hypothèse (H2.1) : « **Le Contrôle financier améliore positivement et significativement la performance des entreprises publiques et parapubliques** ».

Cela signifie qu'il existe un lien positif et significatif entre le contrôle financier réalisé par les inspecteurs au sein des EPP et leurs performances. Par contre, l'existence du contrôle administratif est d'autant plus mauvaise que la multiplication dudit contrôle soit effective. De ce fait, le CONTRAF influence négativement sur la performance des EPP au Tchad. Ce qui est en contradiction avec notre deuxième sous-hypothèse selon laquelle: H2.2 : « **Le Contrôle Administratif améliore positivement et significativement la performance des entreprises publiques et parapubliques** ». Ce type de contrôle (CONTRAF) n'étant nullement dissuasif aux dirigeants, alors que sa tenue encourage au contraire les managers à se préparer pour entrevoir une explication aux inspecteurs contrôleurs, en dépit de la piètre qualité de la performance. Cette hypothèse H2.2. réfutée est en concordance avec la théorie de l'enracinement de Vishny et Shlifer (1987), qui soutient que plus les dirigeants étant enracinés, plus le contrôle de leurs entreprises est sans effet, ce qui aboutit à leur contreperformance.

S'agissant de la première hypothèse selon laquelle H1 : « **Le type de nomination du Président du Conseil d'Administration affecte positivement la performance des entreprises publiques et parapubliques** », elle est validée partiellement. En effet, la nomination faite avant les années 2020, valide l'hypothèse H1. Par contre l'hypothèse de la nomination après 2020 induit une piètre qualité du résultat pour les EPP.

Ces différents résultats obtenus, s'expliquent à notre sens par le fait que les types de contrôle réalisés par les inspecteurs du CONSUPE se basent sur les contrôles financiers. Les dirigeants étant dissuadés de leur attitude discrétionnaire à l'égard des contrôleurs, et par conséquent œuvrent pour l'atteinte de la performance.

### Référence bibliographiques

- Anthony R. N. (1998), La fonction du contrôle de gestion, Publi-union Edition
- Baliga B.R. et Jaeger A. M. (1984), Multinational Corporations : control Systems and délégalion issues, Journal of international Business studies, Vol. 15, N°. 2, P. 25-40, Fall
- Ben Taleb Sfar D. et Léger-Jarniou C. (2012), L'impact de l'intervention des administrateurs externes et de la taille du conseil sur la performance des entreprises : Application au contexte tunisien, La Revue des Sciences de Gestion 2012/2 (n° 254), p. 81-87
- Black et al., (2005), Does corporate governance Affect firms' Market value ? Evident from Korea, working paper N° 86/2005
- Bouquin H. (1998), Le contrôle de gestion pousse t-il les managers à des comportements irresponsables ? Colloque : Contrôle et responsabilité, Cahier de CREFIGE N° 9801 université Paris Dauphine, Paris, P. 1-21
- Bozec R. (2006), L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, L'Actualité économique, vol. 80, n° 4, 2004, p. 619-654.
- Ckouekam O. (2015), Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun : impact du contexte socio- politique ; Institut de Recherche en Gestion des Organisation, EA 4190, Pôle Universitaire de Gestion, Bordeaux CEDE, 247P
- Cour des Comptes (2011), La mise en œuvre de la loi organique relative à la Loi des finances (LOLF). Un bilan pour des nouvelles perspectives. 231 pages
- Daily, C.M. 1996. « Governance patterns in bankruptcy reorganisations». Strategie Management Journal, vol. 17, no 5, p. 355-376.
- Demirel D. (2014), Accountability and the changing function of the control, Yonetim Bilimrie dergisi Cilt : Sayr 24, ss. 75-100
- Demsetz H. (1988), The theory of the Firm Revisied, Journal of Law Economics and Organization, vol 1, PP. 141-161
- Djoust Wamba L. et al. (2012), Impact du changement du dirigeant sur la valeur des entreprises Camerounaises : Effets modérateurs de la nature du départ et du contexte économique de l'entreprise, Revue Congolaise de Gestion N° 15-16 P. 9 à 44
- Duclos L. (1998), le paritarisme au quotidien, Recherche et prévisions ; n°54

- Eggrickx A. (1999)**, Sens du conseil d'administration dans les organisations publiques ? Le cas des Caisses d'Allocation Familiales, Working paper GREGOIAE, Université de Montpellier
- Evrard Y. et al. (2003), Market, études et recherches de marketing, 3<sup>ème</sup> éd., Dunod.
- Fama E. et Jensen M. (1983), Agency problems and residual claims, Journal of Law and Economics, 26 (2): pp 327-49
- Fama E. et Jensen M. (1983), Séparation of ownership and control, Journal of Law and Economics, 26, juin, 301-326.
- Finet A. et Labelle R. (2004), Les facteurs de changement des dirigeants : une étude empirique sur le NASDAQ, Finance Contrôle Stratégie – Volume 7, N° 2, 233 – 251
- Feudjo J. et Mfouapon K. (2013), L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs, La Revue Gestion et Organisation (2013) 196–202
- Fotso –Sangué R. (2011), L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion ; Ecole Doctorale en Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion, IAE/ Franche- Compte
- Fotso-Sangué R. (2015), Structure de contrôle et performance des entreprises camerounaises, Revue de Management et de Stratégie, (8 :1), pp .1-12
- Godard L. et Schatt A. (2004), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français : un état des lieux » ; cahier du FARGO N° 1040201,
- IFA, (2014), « 2003, 2013, 2023, gouvernance d'entreprise en France et en Europe », Administrateur Février, n°27
- Jensen M. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in Fall 2001, Forthcoming in Business Ethics Quarterly, published in Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 12, n° 1; P. 16
- Jensen M. et Meckling A. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, P. 300- 36
- Kengni Fomo G.A. & Tchitchoua J. (2020), Structure de gouvernance et performance des entreprises : une analyse comparative des grandes entreprises performantes (gep) et non performantes (genp) au CAMEROUN, Revue Économie, Gestion et Société N°23 février 2020
- Koenig G. (2000), conclusion in Structuration et management des organisations, sous la Direction de D. Autissier et F. Wacheux, l'Harmattan, logique de Gestion ; Paris, 320 p.

Kolsi M. et Ghorbel H. (2011), Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes, *Comptabilité, Economie et Société*, Montpellier, France. P. 23

Koudri A. et Aziez L. (2015), Le conseil d'administration : un mécanisme inefficace de la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE), les cahiers du cread N° 113/114

Lagmango V. (2020), Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, N° 2 P. 230 – 247

Lang A. et Corkery J. (1995), Les conseils d'administration d'entreprises publiques en Afrique : mandats et compétences, ECPDM, notice de gestion des politiques de développement, N°4,

Louizi A. (2011), Les déterminants d'une "bonne gouvernance" et la performance des entreprises françaises : étude empirique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Sfax Tunis

Magdalijns C. (2004), Le contrôle de l'action administratif, contribution à une typologie réorientée des contrôles, *Pyramides*,8, 65-82

March J. (1962), The Business Firm as a political Coalition, *The journal of Politics*, vol. 24 n° 4, p. 662 -678.

Melyan M. (2014), « Analyse des pratiques de gouvernance dans les entreprises sénégalaises », *Vie et Science de l'entreprise*, Vol 2, N° 198, P.55-72.

Mfouapon G. et al. (2015), Les déterminants de l'efficacité du Conseil d'administration (CA) : une Exploration à partir des caractéristiques du Président du CA, *revue Recherches en Sciences de Gestion*, N° 106, p. 25 à 44

M'hamid I. et al. (2011), Diversité genre dans le conseil d'administration et performance des entreprises tunisiennes cotées, *global journal of management and business research*, Vol. 11, Issu 4, Version 1.0, 93-10

Moungou S. (2017), Le pouvoir du dirigeant dans la relation d'agence : Cas des entreprises publiques au Cameroun, AIMS XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Moungou Benda S. P. et Nyonsamba E. (2015), « Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : une évaluation empirique en contexte camerounais » ; *Revue Internationale PME*, 28 :1, 57-85

- Ngomessse Njiké D. et Tcheubeu T. (2017), Mécanismes internes de gouvernance dans les entreprises publiques camerounaises : évolution, caractéristiques et fonctionnement du conseil d'administration, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 20 No. 4
- Pfeffer J. and Salancik G. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, *Theoretical Economics Letters*, Vol. 6 N° .4
- Sahut J. et Gharbi O. (2011), Influence des actionnaires institutionnels Français et étrangers sur la performance des firmes dans le contexte français, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, num. 251, PP. 51-62
- Shabou R. (2003), Nature des détenteurs de blocs de controle, mécanismes de controle et performance financière des entreprises tunisiennes, *Gestion* (2000), n° 6
- Tannenbaum A.S (1968), *Control in organizations*. New York McGraw Hill books
- Thietart R.A. et al. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème Edition, Paris, Dunod
- Triki M. et Bouaziz Z. (2012), L'impact du conseil d'administration sur la performance financière des entreprises Tunisiennes, *Munich Personal RePEc Archive*, N° 38672
- Yermack D. (1996). « Higher market valuation of companies with a Small board of directors». *Journal of Financial Economics*, vol. 40, no 2, p. 185-211.
- Zahra S. et Pearce J. (1989), Board of Director and Corporate Financial Performance, A *Review and Integrative Model*", *Journal of Management*, Vol 15, 291-24
- Zinsou D. N. et Serge Francis Simen (2021), La gouvernance, levier de la performance des entreprises publiques béninoises. *Revue Française d'Economie et de Gestion, Revue Française d'Economie et de Gestion* 2 (3), pp.13-37.

### Liste des abréviations

EPP : Entreprises publiques et parapubliques

CONTROF : Contrôle financier

CONTRAF : Contrôle Administratif ou politique

CONSUPE : Contrôle supérieur de l'Etat

CA : Conseil d'Administration

ROA : Return On Access

ROE : Return On Equity

VA/CA : Valeur Ajoutée sur Chiffre d'Affaires

PDG : Président Directeur général

PCA : Président du Conseil d'Administration

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

IGE : Inspection Générale de l'Etat