MEM
649

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉTUDE DE CERTAINS DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AUTRE QUE LE MODE DE PROPRIÉTÉ : UNE COMPARAISON QUÉBEC – BURKINA FASO

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
« OPTION POUR ANALYSTE »

PAR

NOUHOUN DIALLO

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Automne 2006

[Québec]

Remerciements

Dans la rédaction de ce mémoire, j'ai accumulé une dette importante à l'endroit de plusieurs personnes aussi généreuses les unes que les autres.

Je tiens particulièrement à remercier mon directeur de mémoire M. Luc BERNIER, directeur de l'enseignement et de la recherche de l'École Nationale d'administration publique du Québec qui, malgré ses multiples occupations, a déployé tous les efforts nécessaires pour m'encadrer. Je tiens aussi à remercier M. Taieb HAFSI, Walter J. Somers Professor of International strategic management HEC Montréal, pour ses précieux commentaires. Mes remerciements s'adressent enfin à André Forget qui a accepté de lire ce mémoire et de faire des commentaires qui ont aidé à la finalisation du présent document.

Mes pensées vont à l'endroit de mon épouse Mme DIALLO Man, de ma fille Grâce Évangeline et de mon fils Josué Azariah restés au Burkina Faso, de mes frères et soeurs en Christ notamment le Pasteur Paul Mukendi et de tous mes amis qui m'ont appuyé durant ces temps de rédaction.

À tout Seigneur tout honneur, mes derniers remerciements vont à l'endroit du Programme canadien de la bourse de la francophonie qui a financé ces études.

Reçu le 5 Avril 02

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES VI

LISTE DES TABLEAUX VII

RÉSUMÉ 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE I

CHAPITRE I 9

RECENSION DES ÉCRITS 9

1.1 Introduction 10

1.2 Les facteurs incitants à la performance 10
1.2.1 Le courant libéral 10
1.2.2 Le courant managérial 11
1.2.3 Le courant institutionnel 13

1.3 La gestion comme élément fondamental de la performance des entreprises 15

1.4 Conclusion 21

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE 22

2.1 Présentation du modèle conceptuel 23
2.1.1 Modélisation des éléments de la performance 23
2.1.2 Définitions de la gouvernance 24
2.1.3 Choix des variables et modèle conceptuel 26

2.2 Définition des concepts : les indicateurs et les propositions de recherche 29
2.2.1 Définition du concept de performance 30
2.2.2 L'autonomie politique. 33
2.2.3 Les besoins financiers du gouvernement. 37
2.2.4 La tarification 38
2.2.5 Le degré de compétitivité. 40
2.2.6 L'entrepreneurship. 42

2.3 Conclusion 44

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 46

3.1 Introduction 47

3.2 Justificatifs du choix des pays et des entreprises de l'échantillon 48

3.3 Les construits, les variables et leur opérationnalisation. 50
3.3.1 L'autonomie politique 52
3.3.2 Les besoins financiers du gouvernement 53
3.3.3 La tarification 54
3.3.4 Les variables économiques (le degré de compétitivité) 54
3.3.5 Les variables de gestion 54

3.4 Sources des données et méthode d'analyse 55
3.4.1 Les sources des données 55
3.4.2 Plan d'analyse 57

3.5 Conclusion 58

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS 59

4.1 Introduction 60

4.2 L'autonomie politique 60
4.2.1 La liberté du gouvernement à formuler ses politiques 60
4.2.2 L'autonomie dans l'allocation des décisions 64
4.2.3 Le contrôle 67
4.2.4 L'impact de la politique du gouvernement sur la gestion et la performance 71

4.3 L'autonomie de gestion 73
4.3.1 Les besoins financiers du gouvernement 73
4.3.2 La politique tarifaire 76

4.4 Le degré de compétitivité 79
4.4.1 La concurrence dans les marchés régionaux 79
4.4.2 Compétitivité et performance 81

4.5 La place de la gestion : l'entrepreneurship 82
4.5.1 Les différences entre le Burkina et le Québec 83
4.5.2 L'impact de L'entrepreneurship et de l'innovation sur la performance 85

4.6 Conclusion 86

CHAPITRE V : DISCUSSION ET SUGGESTIONS 87

5.1 Introduction 88

5.2 Contribution des théories à l'explication de la contre-performance 88
5.2.1 Une lecture des faiblesses à travers la théorie de l'agence 88

5.2.2 Une lecture des faiblesses à travers la gouvernance 91
5.2.3 Conclusion : les déterminants de la performance au Burkina. 93

5.3 Propositions pour le Burkina 94
5.3.1 La mesure de la performance 94
5.3.2 Les réformes nécessaires 95

5.4 Les limites de la recherche 98

5.5 Autres voies de recherche 99

5.6 Conclusion 99

CONCLUSION GÉNÉRALE 100

BIBLIOGRAPHIE 104

ANNEXE1 : LISTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT AU QUÉBEC 117

ANNEXE 2 LISTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT AU BURKINA 118

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE 119

Liste des figures

Schéma

1.1 : Facteurs de l'environnement, structures et processus internes des entreprises publiques en Afrique

1.2 : Modèle explicatif de la performance des entreprises publiques selon Forget, Bédard et Bernier (1995, p.41

2.1 : Modélisation des éléments de la performance

2.2 Modèle explicatif de la performance des sociétés d'État dans le cadre d'une mesure comparative entre le Québec et le Burkina

Schéma 2.3 Relations entre les rôles et les attributs du Conseil d'administration et la performance

Liste des tableaux

Tableau 2.1 Niveau de performance selon les modes de tarification

Tableau 4.1 Tableau comparatif des caractéristiques du Conseil d'administration entre le Burkina et le Québec

Tableau 4.2 : Les différents contrôles, leur objet et le rattachement au Burkina Faso

Tableau 4.3 : Les différents contrôles, leur objet et le rattachement au Québec

Résumé

Vingt-cinq ans après les années Reagan-Thatcher, l'acceptation générale qui consistait à dire que le secteur privé est plus performant que le secteur public, est remise en cause. Les résultats des recherches contemporaines sur les performances comparatives entre les entreprises publiques et les entreprises privatisées sont mitigés. En plus des résultats controversés, les conséquences des privatisations dans les pays en voie de développement et le développement des pays de l'Asie du Sud-Est et du Japon à partir des entreprises publiques, rendent difficile l'application des programmes de privatisation

Ce mémoire explore les déterminants de la performance des entreprises publiques. Après une comparaison entre les entreprises publiques au Québec et au Burkina Faso, sur la base d'un modèle explicatif de la performance, l'étude démontre relève qu'il existe de différences importante dans la gouvernance des entreprises publiques entre le Québec et le Burkina. Elle conclue que la performance de l'entreprise ne dépend pas de la propriété mais d'un ensemble de variables dont l'autonomie politique, le degré de compétitivité, les besoins financiers du gouvernement et l'entrepreneurship. Contrairement aux études qui vérifient la thèse selon laquelle ceux qui gèrent sont plus importants, la présente recherche atteste que c'est l'environnement politique et économique qui sont importants dans la détermination de la performance des entreprises publiques.

MOTS CLÉS : PERFORMANCE, ENTREPRISES PUBLIQUES, GOUVERNANCE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la crise financière des années « 80 », les Pays en voie de développement (PVD) ont été soumis à un régime de privatisation systématique. Ces mesures dictées souvent par les institutions de Brettons Wood (Banque mondiale et le Fonds monétaire international), ont consisté pour l'essentiel en un transfert de la propriété et du contrôle du secteur public au secteur privé en faisant spécifiquement référence à la vente d'actifs (Van de Walle, 1989) que cela soit dans son entier ou partiel (Callaghy et Wilson, 1988) ou à plusieurs propriétaires privés (Bizaguet, 1988).

Les PVD ont été durement touchés par ces programmes de privatisation. Premièrement, ces pays en proie à des difficultés économiques, se sont vus imposer la libéralisation de leur économie comme conditionnalités d'octroi des prêts par les bailleurs de fonds (FMI et Banque mondiale), deuxièmement, les sociétés d'État[1] dont le rôle est prédominant dans la sphère de la production et des échanges (Deme, 1997, p.93) ont été mises sur la liste des entreprises à privatiser et enfin troisièmement, les bailleurs se sont forgés une image simplifiée et une approche normative des réalités complexes des PVD en imposant la même solution pour toutes les entreprises publiques et tous les pays.

Vingt-cinq ans après le début des programmes, nous sommes en mesure de porter aujourd'hui, un regard objectif sur les effets de ces programmes de privatisation sur les performances des entreprises publiques privatisées. Ce débat loin d'être clos, a fait l'objet de plusieurs recherches pendant les deux dernières décennies. Ce mémoire s'inscrit dans le courant de ces études sur la relation entre la privatisation et la performance des entreprises dans les PVD. Cette partie introductive, présente les espoirs placés dans les programmes de privatisation, les conséquences de la privatisation, le nouveau champ d'étude et le plan de notre recherche.

[1] La notion entreprise publique concernera les sociétés d'État. On appelle société d'État les entités du secteur public qui sont soumises à des objectifs de rentabilité, d'autofinancement (Gélinas, 2003) et qui bénéficient d'une grande autonomie de gestion (Simard et Bernier, 1992). On emploiera dans cette étude la notion d'entreprise publique et de société d'État indifféremment.

Les défenseurs de la privatisation justifient habituellement la nécessité d'une telle solution sur les plans macro-économique et micro-économique. Sur le plan macro-économique, la privatisation est censée rétablir les grands équilibres, particulièrement au niveau du budget de l'État. Au niveau micro-économique, elle est supposée apporter sur le plan technique une grande efficacité par rapport à la gestion publique. Dans les PVD, les pro-privatisations prévoyaient que ces programmes :

- garantiraient la pérennité de l'entreprise concernée à travers l'amélioration de son efficacité et de sa compétitivité tout en permettant la mobilisation des capitaux, la flexibilité de la gestion et le transfert de technologies nécessaires à son développement ;
- consolideraient l'équilibre des finances publiques en réduisant, d'une part, les dépenses prises en charge par le budget de l'État au profit de certaines entreprises publiques et en lui procurant, d'autre part, des ressources additionnelles permettant de soutenir l'effort de l'État notamment dans les domaines de l'éducation, de la formation, de la santé, de l'infrastructure, etc.
- et enfin, dynamiseraient le marché financier et développeraient l'actionnariat populaire par la réalisation d'offres publiques de vente et par l'introduction de certaines sociétés privatisées en bourse.

En d'autres termes, les défenseurs de la privatisation considèrent que les entreprises privées sont plus performantes et mieux gérées que les entreprises publiques. Plusieurs théories et études empiriques ont été utilisées pour appuyer cette thèse. Il s'agit de la théorie des choix publics (Buchanan, 1968; Niskanen, 1971; Tullock, 1976), de celle de la propriété (Alchian et Demsetz, 1973) et de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

Les études qui ont essayé de montrer la supériorité des entreprises privées sont aussi nombreuses. Parmi celles-ci, nous pouvons retenir les études de Collins et Downes (1977), Distexhe (1993) dans le secteur de la collecte des ordures ménagères; sur les prisons celles de Mc Donald (1991); dans le secteur de l'eau celles de Mann (1979,1980), de Lamber et al (1993), de Bhattacharyya et al (1995); dans le secteur de l'électricité Kumbhakar et

Hjalmarsson (1998), Dilorenzo et Robinson (1982), Hjalmarsson et Verderpas (1992) et enfin dans un cadre multi secteurs Vinning et Boardman (1989).

C'est en partie au regard de ces présumés avantages que partout dans le monde, une privatisation massive des entreprises publiques a commencé. En Afrique au sud du Sahara de 1980 à 2002, le bilan était de 2532 entreprises privatisées dans 48 États pour un montant de 8816,2 millions $ US (Berthélemy et al, 2004). En ce qui concerne le Burkina Faso, la même étude révèle qu'un total de vingt huit (28) entreprises sur quarante et une (41) ont été privatisées pour un montant de 26,15 millions $(Secrétariat permanent de la privatisation, 2000).

Les conséquences de la privatisation sont nombreuses. Au niveau international Rhomari (1989) et Jackson (1997) concluent dans leurs recherches que la privatisation ne permet pas une bonne redistribution de la richesse et que, les prix des produits fournis par les entreprises privatisées seraient en continuelle augmentation.

Au niveau du bien-être de la population, Florio (2004) aboutit au même constat d'échec de l'effet de la privatisation sur les prix. Dans son livre «*The Great Divestiture*», l'auteur affirme que la privatisation a entraîné une augmentation des prix et une régression sur le plan de la redistribution de la richesse. Ces conclusions sont confirmées par cette ménagère londonienne qui dresse ainsi le bilan des privatisations: « ma note de gaz a augmenté de 121%, celle de l'eau de 96% et celle de l'électricité de 43% » (Promouvoir les services publics, 2002, p.67). Cette revue affirme en outre que la privatisation a provoqué un recul de l'emploi (250 000 travailleurs licenciés de 1980 à 1990 dans l'Union européenne) et que les entreprises privatisées agiraient souvent de manière dérogatoire à l'intérêt public. Ces recherches montrent que la propriété privée possède en elle-même des lacunes et elle ne peut être un gage de performance ; **il reste donc à savoir pourquoi les institutions financières et certains politiciens font d'elle une solution à tous les problèmes?**

En Afrique et dans les autres PVD, le miracle espéré par les promoteurs des programmes de privatisation se fait toujours attendre. Les critiques sont amères dans cette partie du monde.

Pour Hibou (1997, p.3), la privatisation est une liquidation judiciaire pour les entreprises en situation de "coma avancé" ou une modification des modalités de l'«économie de pillage»[2]pour celles qui sont stratégiques.

Kumsa (1996) aborde dans le même sens que le précédent auteur. Pour lui, les forces du marché et de diffusion de la richesse imposées par la Banque mondiale et le FMI ont échoué à générer le taux de croissance économique désiré et à réduire la pauvreté. Il affirme que « non seulement le niveau de pauvreté a augmenté, mais il est également accompagné d'une grande disparité entre les riches et les pauvres » (Kumsa, 1996 p.96). L'auteur critique en outre la vente au rabais des entreprises et la dépendance provoquée par les privatisations vis-à-vis de du capital étranger.

Quant à Deme (1997, p.106), il fait remarquer que l'impact de la privatisation n'a pas eu d'amélioration sensible sur l'économie ; la position fiscale reste négative et l'effet cible non voulu est que les opérations ont contribué à renforcer la concentration des entreprises entre les mains de certaines familles ou groupes proches du pouvoir. Hibou (1997, p.25) renforce cette thèse et dit à cet effet « ces réformes consciemment apolitiques ont donc pour effet latéral de contribuer au renforcement de la position des élites dans l'économie ».

Le bilan le plus complet de la politique de privatisation au niveau des PVD est faite par Barthélémy et al (2004, p.71). Les auteurs évaluent la politique de la privatisation par rapport aux objectifs préétablis. Ils abordent d'abord l'impact budgétaire direct de la privatisation en calculant les recettes apportées par la privatisation au budget des États. Les ratios sont autour de 0,35 % pour l'ensemble des pays subsahariens contre 0,5% pour l'OCDE. Les auteurs se sont intéressés ensuite aux gains d'efficience en citant deux enquêtes de Boubakri et Cosset (1998, 2002).

Les résultats des travaux et le bilan des privatisations montrent que les impacts des privatisations ne sont pas à la hauteur des attentes dans les PVD. Ils confirment ainsi les recherches de Kikeri et al (1992) selon lesquelles les meilleures réussites en matière de

[2] Le terme économie de pillage a été employé par W.G.Hoskins sur l'Angleterre d'Henri VII. Le terme renvoie à l'accaparement, par des représentants de la puissance publique, de ressources économiques à des fins privées (Hoskins, 1976). Il s'agit pour (Hibou, 1997) d'un passage du siphonage par les élites, des ressources publiques au partage du gâteau national par l'achat ou la participation, par ces mêmes élites, des entreprises devenues privées.

privatisation viennent des pays développés et le niveau de développement serait un critère important dans la réussite de la privatisation (Boubakri et Cosset, 1998).

Au-delà des réussites selon les niveaux de développement, il est intéressant de se pencher également sur l'aspect pratique de la politique de la privatisation. Il faut noter que le développement des entreprises publiques dans les PVD est un héritage de la colonisation et sa pérennisation est due au manque de secteur privé solide. S'il est vrai que certains objectifs sociaux causent des pertes aux entreprises publiques, il est à noter que le rôle actif de l'État dans les PVD est toujours nécessaire pour réorienter l'activité économique interne. Des pays comme le Japon, la Corée du sud et les tigres de l'Asie doivent leurs succès économiques en partie à cette forte intervention de l'État (Kumsa, 1996).

Le constat actuel dans les pays sous le programme d'ajustement structurel est tout aussi alarmant. Le cas du Burkina Faso est un exemple patent; malgré le fait que ce pays fasse partie des « bons élèves » des institutions de Brettons Wood (Chavane, 1998).

Tout cela montre que les objectifs fixés par la privatisation comme la réduction des charges budgétaires et l'assainissement des entreprises publiques ne relèvent pas du domaine exclusif du changement de statut.

Nous pouvons alors nous demander si la privatisation est une bonne chose pour les économies des PVD?

Les constats sus relevés ont emmené les chercheurs à se pencher sur les facteurs incitants à la performance des entreprises.

Dans le cadre strict de la privatisation, un premier groupe de chercheurs (Dunsire, 1991; Parker, 1993; Salama, 1996; Brown, 1996 et Walker, 1996) ont orienté leurs recherches sur l'impact de la privatisation sur un certain nombre de caractéristiques des gestionnaires.

Un second groupe (Williamson, 1992; Forget, 1999) s'est intéressé à l'impact de la privatisation sur les structures de gouvernance des entreprises.

Enfin, un troisième groupe s'est intéressé dans le cadre strict de la gestion des organisations publiques aux facteurs outre que la propriété, qui peuvent avoir un impact sur la performance des entreprises publiques. Parmi ces chercheurs nous avons Haskel et et Szymanski (1993)

qui pensent qu'il y a une myriade de variables explicatives de la performance des entreprises privatisées, Bozec et Laurin (2000) citent les réformes avant la privatisation, Bozec et Dia, (2002), la commercialisation, Hartley et al (1991) les cycles économiques et enfin Bernier et al. (1997) une liste de variables économiques, politiques, sectorielles et de gestion. Quant à Megginson et al, (1994), l'amélioration des performances des entreprises privatisées est due à un effet de choc et enfin Parker et Martin (1995), Dewenter et Malesta, (2001) concluent que les résultats seraient, d'une part, dus aux réformes faites avant la privatisation et, d'autre part, au prix de vente proposé par les gouvernements qui est toujours en baisse.

Bien que le sujet soit bien couvert, il n'en demeure pas moins que les études précédentes présentent quelques limites. La première est relative à la provenance des données. En effet, la quasi-totalité des recherches concernent les pays développés ou un groupe de pays; les recherches sur les PVD sont rares. En second lieu, les méthodes adoptées ont concerné la comparaison entre entreprises publiques et entreprises privées, les méthodes statistiques, et les comparaisons avant et après privatisation. Une dernière faiblesse de ces études est le nombre de variables mis en exergue. Dans plusieurs cas, hormis l'étude de Bernier et al. (1997), l'environnement interne et externe de l'entreprise n'est pas pris en compte; Pourtant au niveau des entreprises publiques, la gestion de l'entreprise et l'environnement politique et économique qui l'entoure sont très importants. Cette relation État-entreprise publique a été longtemps relevée par les chercheurs.

Au regard de tout cela, nous sommes en droit de nous poser la question à savoir quelle est la place de la gestion dans l'explication de la contre performance des entreprises publiques dans les PVD?

Pour mieux cerner cette question nous nous sommes inspirés du modèle explicatif de la performance développé par Forget, Bédard et Bernier (1995), de Bernier, Bédard et Forget (1995) et de Bernier et al. (1997) pour élaborer un cadre conceptuel qui en plus des éléments internes de la gestion de l'entreprise cités par Hartley et Parker (1991), les dirigeants de ces entreprises (Bernier et al 1997) et les éléments de l'intérieur dont (i) la structure organisationnelle, (ii) la concentration des décisions (iii) le statut organisationnel et (iv) la

qualité de l'information (Andrew et al, 1991), prend en compte les éléments extérieurs comme les variables politiques et économiques.

Pour analyser ces variables contenues dans le modèle, nous avons opté pour une étude comparative basée sur le cas du Québec et du Burkina et de Hydro Québec et la Société Nationale d'électricité du Burkina Faso. Le choix des modèles québécois et burkinabé se justifie par le fait que les entreprises publiques comme Hydro Québec qui, malgré leur statut public reste toujours performante (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2003 ; Mc Robert, 1993) et continue à être le pilier de l'économie nationale et que le Burkina Faso en tant que « bon élève » des institutions de Brettons Wood (Rapport sur le développement humain - Burkina Faso – 2003) connaît moins de réussite dans sa politique de privatisation.

Nous pensons que l'étude permettra de raviver le débat continuel sur l'acceptation politique de la privatisation comme une panacée. Elle contribuera à l'avancement des connaissances dans le domaine, en montrant que le changement de statut n'est pas la seule cause des performances des entreprises, mais que la performance dépend de la gestion et de tout facteur qui agit sur l'environnement externe et interne de la gestion de l'entreprise. Les résultats pourraient être un outil de prise de décision entre les mains des dirigeants politiques.

Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré le travail en cinq chapitres : Le premier chapitre présente l'état d'avancement des connaissances sur le sujet ; le second a pour but d'élaborer le cadre conceptuel en présentant notre cadre d'analyse ; le troisième chapitre présente la méthodologie de la recherche ; le quatrième chapitre porte sur la présentation des résultats de la recherche et enfin le cinquième chapitre est une analyse à travers les théories et les suggestions pour les PVD.

CHAPITRE I

RECENSION DES ÉCRITS

1.1 Introduction

Dans la partie introductive de nos travaux, nous avons abordé les conséquences des mouvements de privatisation sur les PVD. Nous avons fait remarquer que la privatisation a pris l'importance qu'on lui accorde aujourd'hui à cause de sa liaison étroite avec la performance des entreprises. Les résultats mitigés de la privatisation et les importants coûts sociaux et humains[3] ont contribué à orienter les études sur la recherche des déterminants de la performance.

Ce premier chapitre est consacré à l'état d'avancement de la recherche sur les déterminants de la performance des entreprises. Il comprend deux sections: la première passe en revue les écrits pertinents sur les facteurs incitants à la performance des entreprises ; la deuxième aborde la gestion comme élément central de la performance. Pour conclure ce chapitre nous nous sommes attardé sur les écrits portant sur les limites des programmes de privatisation et la capacité de l'entreprise publique de se performer.

1.2 Les facteurs incitants à la performance

Dans la littérature, on retrouve plusieurs recherches qui en dehors du statut traitent des facteurs qui agissent sur la performance des entreprises. Nous pouvons classer ces différentes recherches en trois courants : le courant libéral, le courant managérial et le courant institutionnel.

1.2.1 Le courant libéral

Ce courant est relayé par les institutions de Brettons Wood. Elles ne parlent pas directement des autres facteurs qui peuvent influencer la performance des entreprises publiques, mais elles reconnaissent l'existence des conditions à mettre en place pour que les programmes de privatisation réussissent.

---

[3] David Makonnen (1999) explique que la Commission économique des nations unies pour l'Afrique allègue que la plupart des privatisations dans les pays d'Afrique subsaharienne dans le cadre du PAS ont entraîné d'importants coûts sociaux et humains (extrait d'un rapport de la banque mondiale paru dans Broadening local participation in privatization in Africa ,1999)

Le premier point abordé par la Banque mondiale et le FMI est le lien entre les gouvernements et les entreprises publiques. Les institutions internationales ont longtemps relevé les liens douteux entre les gouvernements et leurs entreprises publiques. Ces liens sont une contrainte et une lourdeur pour les entreprises publiques. Les déficits chroniques et les subventions accordées sont les conséquences de cette politique de tutelle et le corollaire est le manque d'indépendance des gestionnaires et les déficits chroniques; la seule solution pour ces institutions reste la privatisation.

Le deuxième point est le monopole et la bureaucratie. Ce sont des auteurs comme Nellis et Kikeri (1989, p.660)[4] qui évoquent ces facteurs ; Ils disent à cet effet:

> *Profitable performance will be due to competent, hard working managers, using their resources in a shrewd manner either in conjunction with sound government policies and assistance or because the managers are capable of resisting production-reduction or cost increasing demands of government*

Ces deux consultants de la Banque Mondiale pensent que les entreprises, en tant qu'entités publiques, bénéficient de la garantie de l'État et sont sujettes aux procédures de dépenses publiques avec tout son potentiel de bureaucratie et de corruption. Dans le même rapport, ils reviennent sur la mauvaise utilisation du monopole et de la politique des prix qui sont des armes entre les mains de l'État. Leur utilisation maximale ne peut causer que des pertes sèches à l'économie.

1.2.2 Le courant managérial

Dans ce deuxième courant, nous retrouvons les travaux d'Aharoni (1986), Pfeffer (1998), Gortner et al (1993), Chan (1994). Ces théoriciens lient la performance des entreprises une fois de plus à la gestion.

Aharoni (1986) aborde le sujet de la façon suivante :

> *It is widely believed that SOEs are inherently less efficient than a private firm: first the management of SOEs is not expected to achieve profits, and profit orientation is*

[4] Nellis et Kikeri ont fait leur publication dans world development pour le compte de la Banque mondiale

impaired by controlled prices, by political intervention in the SOEs strategy, marketing mix, and financial policies or appointments policies.

Les facteurs comme les interventions politiques et la politique de contrôle des prix n'incitent pas les gestionnaires à gérer rigoureusement les ressources et, par conséquent, agissent sur les performances des entreprises publiques.

Pour éviter l'intervention de l'État, des auteurs comme Crozier (1990) et Bouquin (2001) pensent à la mise en place d'un système de contrôle efficace; Bouquin (2001) définit ce système comme un dispositif qui permet les interactions entre le système global et l'extérieur. Gortner et al (1993) pensent aussi que pour atteindre l'efficacité, il est essentiel de mettre en place ce mécanisme de contrôle qui permettra de surveiller et, au besoin de réorienter les nombreuses activités de l'entreprise. Des milliards de dollars seraient perdus par des centaines d'entreprises publiques chaque année à cause de cette défaillance selon Chan (1994). Ces pertes pouvaient être significativement diminuées, selon l'auteur, par une amélioration du système d'information de gestion incluant une amélioration de la coordination des contrôles internes et de la comptabilité financière.

La dernière idée développée par les chercheurs est relative à la gestion des ressources humaines. Pfeffer (1988) pense que la solution à la performance des entreprises serait un développement organisationnel qui s'appuie sur le développement de l'intelligence, du potentiel et de l'engagement humain. Selon lui, il faut une gestion efficace des personnes ; il résume son idée en ces termes:

If you are about to tell us how to achieve economic success through people, and if, in fact, much if not most of this is well known, how can this be a source of competitive leverage? My answer is simple: I have come to call it the one-eight rules. (p. 29)

Il cite sept pratiques importantes qui, une fois adoptées, produiront des bénéfices économiques; Ce sont:

1. Employment security; 2. Selective hiring of new personnel; 3. Self-managed teams and decentralization of decision-making as the basic principles of organizational design; 4.Comparatively high compensation contingent on organizational performance; 5. Extensive training; 6. Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangements, and wage differences

across levels; 7. Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization.

Payette (1997) abonde dans le même sens que Pfeffer sous le vocable de la compétence des managers publics. Il propose un modèle qui décrit le profil d'un gestionnaire compétent. Le gestionnaire doit d'abord avoir des qualités personnelles, une forte personnalité ; viennent ensuite les compétences interpersonnelles, les compétences intellectuelles, les compétences relatives à ce qui est géré (l'expertise) et enfin les compétences en management. Les gestionnaires qui ont ces compétences peuvent agir sur l'organisation pour satisfaire la clientèle, le personnel, les structures, les acteurs stratégiques et les ressources.

1.2.3 Le courant institutionnel

Dans ce courant, les chercheurs abordent la question principalement via les études empiriques. La première idée développée est la compétitivité et la commercialisation. Dunsire (1990) pense que l'effet positif de la privatisation sur l'efficacité de l'entreprise n'est pas dû au changement de statut mais à la compétitivité. Dans cette recherche, l'auteur met en relief les facteurs de compétitivité et de bureaucratisation en disant que: « l'efficacité des entreprises peut être améliorée par la privatisation dans la mesure où le degré de compétitivité et de bureaucratisation le permet ». Il admet par contre que si des changements sont opérés dans ces deux variables, l'efficacité peut augmenter sans un changement de la variable propriété.

Dunsire, Hartley et David (1991) confirment cette thèse et admettent que la performance pourrait bien augmenter ou diminuer en face d'une compétition accrue ou d'une diminution de compétition. La concurrence et la réglementation forceraient les entreprises à obtenir des performances (Moore, 1983; 1985) et elles seraient plus importantes que la propriété (Jackson, 1999).

Quant à la commercialisation, Bozec et Dia (2003) analysent l'impact de cette variable sur les performances de l'entreprise à travers une étude menée sur onze sociétés d'État au Canada. Ces entreprises publiques ont pris une allure plus commerciale (Bozec et Breton, 2003) avant d'être privatisées. Au terme de l'étude, les deux auteurs concluent que la privatisation ne

permet pas d'améliorer l'efficacité technique des sociétés commercialisées. Ces résultats confirment ceux de Parker (1995) qui suggèrent que l'impact de la privatisation sur la performance est non significatif dès lors que l'entreprise adopte une culture privée. En conclusion, la commercialisation ou encore l'adoption d'une culture privée, accroîtrait substantiellement la rentabilité et la productivité des entreprises.

Hartley et al (1990) évoquent quant à eux des facteurs comme le degré de liberté de management et l'environnement externe. Dans le cadre d'une étude sur les prétentions de la privatisation en Grande Bretagne, ces auteurs admettent que la performance peut être mesurée à l'aide du modèle P = P (O, C, Z) où P est la performance, O la propriété, C la compétition venant du marché de production, et Z les autres influences comme le degré de liberté de management et l'environnement externe. Dans cette étude, les chercheurs admettent que lorsque les managers ne sont pas sous influence politique et que l'environnement externe le permet, les résultats sont largement positifs.

Gélinas (1978), Boubakri et Cosset (1998) évoquent le mode de contrôle de l'État et la politique gouvernementale comme variables explicatives de la performance des entreprises publiques. Andrew et al (1991) pensent que la performance pouvait aussi bien augmenter que diminuer en face d'un changement de contrôle accru ou d'une diminution de contrôle. Ces auteurs confirment l'argument de Boyckot et al (1996) disant que le gouvernement doit délaisser le contrôle. La performance des entreprises est d'autant plus grande que les changements dans le conseil d'administration sont importants, affirment Boubakri et Cosset (1998).

L'entrepreneurship et l'innovation sont des facteurs qui sont abordés par Bernier et Fortin (1997) à travers une étude sur l'effet de l'entrepreneurship public sur la performance financière des sociétés d'État au Canada. Pour ces auteurs, la performance financière des sociétés d'État dépend davantage des équipes de gestion qui les dirigent que des politiciens. La qualité des entrepreneurs publics doit leur permettre non seulement d'avoir l'expertise, le sens de gestion, le talent politique et l'innovation (Doig et Hargrove, 1987), mais les entrepreneurs sont aussi, ceux qui sont capables de limiter les ingérences politiques. Dans leur recherche sur l'impact de l'entrepreneurship des équipes dirigeantes sur la performance

des entreprises, les deux auteurs sont arrivés à la conclusion que les changements des équipes à la tête des sociétés d'État ont un impact sur la performance financière des ces sociétés. Au niveau de la gestion, les auteurs comme Hartley et Parker (1991) Andrew et al (1991), Bernier et al (1997) pensent que la qualité de la gestion est le facteur primordial dans l'explication de la performance des entreprises.

A la lumière des écrits sus-cités, la notion de gestion est évoquée par tous les courants. Elle se présente comme un élément fondamental comme Hartley et Parker (1991) le disent : « Il faut revoir la gestion interne de l'entreprise pour mieux comprendre les déterminants de la performance». Bernier et al (1997) abordent dans le même sens en disant:« Ceux qui dirigent ces entreprises sont souvent plus importants que les propriétaires». Quant à Andrew et al (1991) ces auteurs reviennent sur les éléments dont les dirigeants ont la charge et ils les qualifient des éléments de l'intérieur. Ils ont pour noms: (i) la structure organisationnelle, (ii) la concentration des décisions (iii) le statut organisationnel et (iv) la qualité de l'information. Seule la réorganisation de ces éléments par l'adoption de nouvelles méthodes de management peuvent aider les entreprises à performer (Hartley et al 1991). En tenant compte de ce rôle, les auteurs ont fait des recherches qui placent la gestion comme élément fondamental de la performance.

1.3 La gestion comme élément fondamental de la performance des entreprises

Deme (1995) est l'un des auteurs qui a abordé la gestion comme élément fondamental de la performance des entreprises en Afrique. Deme (1995, p.103-107) explique les déficits des entreprises publiques par la carence de la gestion. Il pense à une faiblesse qui se situe à deux niveaux : le microéconomique et le macroéconomique. Nous nous concentrons sur le premier niveau, le microéconomique.

Selon l'auteur, les insuffisances de gestion microéconomiques concernent l'activité du personnel de l'entreprise et de ses gestionnaires. L'auteur pense à la gestion de la trésorerie, la comptabilité et la gestion du personnel.

D'autres chercheurs (Hartley, Parker et Martin, 1990; Hartley et Parker 1991; Andrew et al, 1991) ont aussi évoqué cet aspect intérieur de l'entreprise comme facteur important de la performance; ils conçoivent même que la structure organisationnelle, la concentration des

décisions, le statut organisationnel et la qualité de l'information sont les éléments qui la composent.

En plus des éléments cités par ces chercheurs, les recherches au Québec nous citent d'autres éléments qui peuvent intervenir dans la gestion. L'entrepreneurship et l'innovation sont évoqués par Bernier et al. (1997), quant à Chan (1995) et Coase (1991), ils arguent pour le contrôle. Les acteurs de la gestion interne ou « ceux qui gèrent » selon Bernier et al (1997) sont les personnes qui sont employées par l'entreprise ou la coalition interne (Mintzberg, 1995).

En plus de la gestion qui reste centrale, la complexité du secteur public a emmené les chercheurs à explorer l'environnement de l'entreprise. Les recherches contemporaines (Gortner, Mahler et Nicholson, 1993 ; Bernier, Bédard, Forget, 1995 ; Forget, Bédard et Bernier, 1995 et Bernier et al., 1997) ont alimenté ces éléments de l'environnement de la gestion.

L'ensemble des contributions peut être résumé par ce schéma de Gortner, Mahler et Nicholson, (1993):

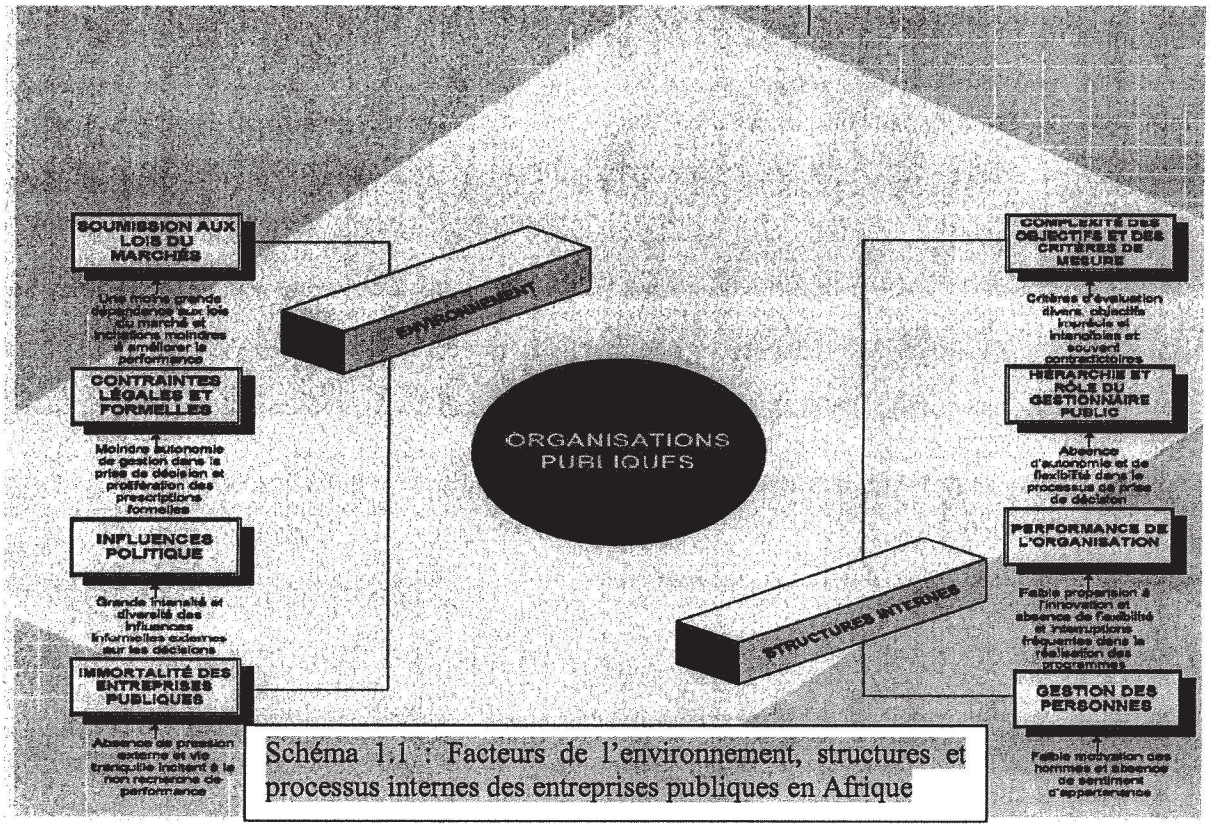


Schéma 1.1 : Facteurs de l'environnement, structures et processus internes des entreprises publiques en Afrique

Source : construit et adapté à partir de : Gortner, H. F., Mahler, J. & Nicholson, J. B. (1993). *La gestion des Organisations publiques*, traduit et adapté par Alain Dumas et Daniel Maltais, Presses de l'Université du Québec,

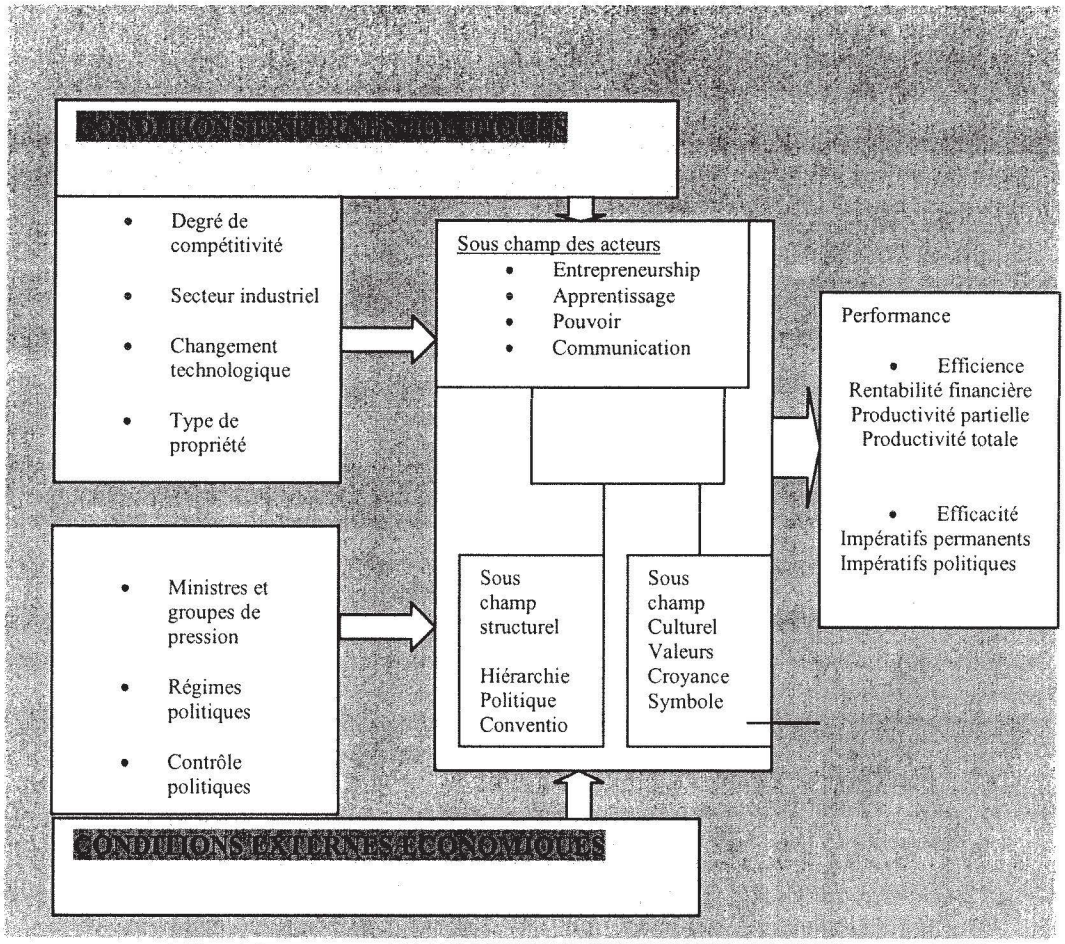
Ce schéma fait ressortir trois principaux constats :

- la division en deux parties des éléments qui contribuent à la performance (les structures internes et l'environnement externe);
- l'énumération des acteurs qui interviennent dans la gestion de l'entreprise;
- les limites de la gestion publique à aider l'entreprise publique à mieux performer.

Ces limites concernent les influences que subit l'entreprise publique. Les auteurs évoquent cela sous le vocable « influence politique », les contraintes et la soumission aux lois.

Les recherches de Forget, Bédard et Bernier (1995) nous donnent une idée précise sur ces limites de l'entreprise publique à performer. Les auteurs ne dissocient pas, comme leurs prédécesseurs, l'environnement interne de l'environnement externe,

mais pensent que l'environnement externe est un facteur qui pèse sur la gestion interne de l'entreprise. Ils décomposent ces facteurs en conditions externes politiques et conditions externes économiques. Ces facteurs sont des préalables à la gestion performante de l'entreprise. Pris au niveau des acteurs, ce sont les mécanismes organisationnels que les représentants politiques mettent en place pour contrôler les dirigeants. Cette définition est très proche de ce que Williamson appelait dans les années 1970 le « Corporate governance ». Les recherches de ces auteurs ont permis d'aboutir aux éléments présentés dans le modèle explicatif suivant :



Shéma 1.2 : Modèle explicatif de la performance des entreprises Publiques selon Forget, Bédard et Bernier (1995, p.41)

Une autre évolution importante dans le domaine de la recherche sur la performance des entreprises publiques au Québec est la recherche de Bernier, Bédard et Forget (1995) qui présente un esquisse de modèle quantitatif basé sur le cas québécois.

Contrairement au précédent qui est construit à partir de recensions des écrits, ce modèle est basé sur l'hypothèse selon laquelle la performance des sociétés d'État dépend de l'entrepreneurship des dirigeants. Connaissant le rôle de ces gens dans la gestion de l'entreprise, les auteurs pensent que la gestion doit s'ouvrir aux aspects économiques traditionnels que nous avons évoqués avec Demé (1995), mais aussi à toutes les dimensions de l'interaction qui lient l'entreprise aux aspects socio politiques de son environnement comme ils l'ont déjà évoqué dans leur précédent écrit.

Au-delà de toutes ces recherches, l'étude la plus récente que nous avons retenue, est celle faite par Bernier et al. (1997) sur dix sociétés d'État au Québec. Les deux auteurs ont pu mettre en relief ce qui explique la performance financière des entreprises publiques à travers des variables dépendantes comme la marge financière, le rendement sur l'actif et le rendement sur l'avoir.

Après avoir fait la régression de ces trois variables sur trois groupes de variables indépendantes, les auteurs identifient quatre types de variables qui ont un impact sur la performance des sociétés. Ces variables sont :

- Au niveau économique: le cycle économique, les chocs spécifiques au secteur et le monopole;
- Au niveau sectoriel: les prix des produits;
- Au niveau politique: les besoins financiers du gouvernement, le parti politique au pouvoir et la volonté politique de réformer ;
- Au niveau de la gestion: l'entrepreneurship.

L'évolution importante que nous remarquons est que ces auteurs parlent dans leur modèle, de variables en lieu et place des conditions externes.

Nous terminons cette recension des écrits par les recherches que nous pouvons qualifier de détonateurs des recherches sur les déterminants de la performance. Ces études remettent en cause les théories selon lesquelles l'organisation publique présente à priori des sources

d'inefficience supérieure comparativement à son homologue du privé (Chatelin, 2003 p.3). Elles arborent que les organisations publiques comme privées peuvent être efficientes (Chatelin 2001, p.121) et que «les différences public-privé s'avéreraient donc moins tranchées que l'on avait pu dire et consisteraient à des différentiels d'intensité» Glachant (1994).

Parmi les études les plus importantes, nous avons dans les pays développés, les recherches de Forget (1999) qui présentent les limites de certains modèles d'évaluation de la performance des entreprises privatisées. Selon cet auteur, certains spécialistes pensent que les études relatives à la comparaison de la performance des entreprises publiques et des entreprises privées comparent deux types d'entreprises non comparables. Elles ne tiennent pas compte de leur environnement spécifique et il manque un indicateur unique et idéal (Barrow et Wagstaff, 1989); la comparaison est souvent faite avec les entreprises privées et non les entreprises privatisées. Les études qui tiennent compte de ces facteurs de conditions de marché et d'espace économique montrent que le secteur public peut être plus performant dans certains secteurs. Aharoni (1986), Bhattacharyya et al (1995) pensent que c'est le cas des secteurs des eaux et de l'électricité. Bernier et Fortin (1997, p 14) reviennent sur une recension des écrits de Aharoni et affirment qu'en dehors d'une interférence politique, même dans les PVD, contrairement aux idées reçues et indépendamment des mesures, les exemples de saine performance sont nombreux. C'est le cas de l'Inde où les gains de productivité ont été 30 fois supérieurs à celles de leurs consoeurs privées de 1960 à 1975, du Pérou, du Chili, la Thaïlande et le Brésil.

Au niveau des PVD, où la privatisation est présentée sous sa forme radicale telle que appliquée par la Banque mondiale dans le cadre du Programme d'ajustement structurel, les fondements idéologiques et son utilisation en tant qu'instrument de politique économique sont remis en cause. Hibou (1997, p.17) affirme à ce propos que :

> *In fine*, ce travail de rationalisation permet de souligner que les réformes de libéralisation ne constituent ni le fruit de l'application d'une certaine théorie économique (traditionnellement désignée comme la théorie néoclassique), ni celui d'une construction théorico intellectuelle rigoureuse, ni celui d'une analyse *ex ante*, approfondie et objective, des situations africaines. Il ne reflète pas non plus une

vision technique et économiciste, apolitique, voire amorale. Il suggère au contraire que les réformes de libéralisation (mais il en va de même pour la privatisation par exemple) constituent un discours construit à partir d'*à priori* et d'hypothèses, qui instrumentalise les travaux économiques les plus simplistes et les auteurs, essentiellement américains, dont les œuvres ont souvent été édulcorées.

1.4 Conclusion

La recension des écrits que nous avons faite nous a permis de mettre en relief les différents déterminants de la performance des entreprises publiques autres que la privatisation et de présenter la gestion comme élément fondamental de la performance des entreprises. Nous avons fait un bref aperçu sur les limites de la politique de privatisation, lesquelles constituent pour nous, une phase transitoire vers la présente recherche.

L'ensemble des courants développés pourrait se résumer selon nous à un système de direction, de contrôle, de responsabilisation et de processus décisionnel. Les études faites dans le domaine ont pour l'essentiel concerné les Pays développés et notre souci est de nous pencher sur les PVD en tentant de vérifier la proposition principale selon laquelle la performance des entreprises ne dépend pas de la propriété mais d'un ensemble de facteurs dont la gestion occupe une place de choix.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Dans le chapitre précédent, nous avons fait un tour d'horizon de l'avancement de la recherche sur les différents facteurs qui peuvent déterminer la performance des entreprises. Les travaux faits dans le domaine placent en grande partie la gestion des entreprises au centre de la performance. Ces recherches ont abouti à des cadres de références qui serviront de source d'inspiration pour établir le modèle conceptuel de cette étude.

Le présent chapitre vise à présenter ce cadre d'analyse. Il comprend deux sections. La première section est consacrée à la présentation du cadre : nous précisons le choix des variables, la relation entre les variables elles-mêmes d'une part, et d'autre part, entre les variables et la performance.
Dans la deuxième section, nous définissons chacun des concepts et au fur et à mesure que nous avançons, nous présentons les propositions de recherche en fonction de la réalité des PVD et que nous analyserons par la suite.

2.1 Présentation du modèle conceptuel

2.1.1 Modélisation des éléments de la performance

Les travaux sur la privatisation ont permis d'établir une relation de causalité entre les programmes de privatisation et la performance. Selon McCullough, (1994), Mullick, (1994), Shapiro et Willig (1990), la privatisation n'agit pas directement sur la performance des entreprises privatisées ; elle passerait par la gouvernance pour mieux performer l'entreprise. Tout comme ces chercheurs, nous pensons que les déterminants de la performance devraient transformer la gouvernance afin de performer l'entreprise. La relation suivante se dessine :

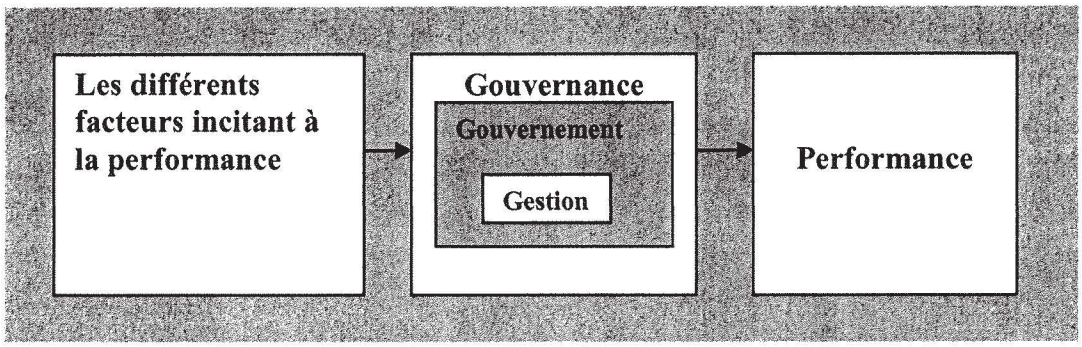


Schéma 2.1 : Modélisation des éléments de la performance

L'élément capital de cette modélisation reste la gouvernance. La gestion se trouve au centre de cette gouvernance. Les principaux acteurs de la gestion sont les deux principaux dirigeants de l'entreprise à qui on associe le rôle d'entrepreneurship (Bernier, Bédard et Forget, 1995; Bernier et Fortin, 1997 et Bernier et al. (1997). Ces deux gestionnaires sont entourés par un conseil d'administration avec lequel ils forment le gouvernement d'entreprise. La relation avec les autres stakeholders forme la gouvernance de l'entreprise publique.

Pour mieux saisir les facteurs qui peuvent transformer la gouvernance, il est important de se pencher sur les relations entre les différents acteurs. Pour cela les fondements théoriques du concept et les définitions des praticiens nous seront nécessaires.

2.1.2 Définitions de la gouvernance

Les théories qui constituent le fondement du concept de gouvernance dans les entreprises sont nombreuses. Nous présenterons les trois principales :

La **théorie de l'agence;** elle est développée par des chercheurs comme Jensen et Meckling (1976). Selon cette théorie, le système de gouvernement recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence (notion de conflit d'intérêt). La théorie retient deux groupes de personnes dans l'entreprise : l'agent et le principal. Le dirigeant (agent) a pour objectif la maximisation de la richesse de l'actionnaire (principal), et le principal se voit obligé de contrôler le dirigeant afin de limiter l'expression de son opportunisme (Williamson, 1985). Si nous considérons que l'État est le propriétaire des sociétés d'État, le contrôle de l'État serait l'élément déterminant de la performance.

La **théorie des coûts de transaction;** cette théorie est développée par des chercheurs comme Williamson (1985, 1994). Cette théorie est un élargissement de la théorie de l'agence. Au-delà des deux premiers acteurs (les dirigeants et les actionnaires), cette théorie intègre dans son analyse les créanciers et d'autres *stakeholders* comme les salariés. Ceux-ci doivent être représentés dans un conseil d'administration qui aura pour rôle de contrôler la transaction avec les actionnaires.

La **théorie de la gouvernance partenariale;** elle est développée par des chercheurs comme Corlet (1988). Dans cette théorie, l'entreprise est censée servir non pas l'intérêt exclusif des actionnaires, mais aussi celui de la société toute entière. Les dirigeants sont alors incités à prendre en considération les intérêts parfois contradictoires de toutes les parties prenantes.

Les différentes théories citées mettent en exergue les différents acteurs, à savoir : l'État, les gestionnaires, le conseil d'administration, les partenaires et les citoyens. Les performances des entreprises publiques seraient liées aux relations entre ces différents acteurs.

La théorie a beaucoup influencé les définitions des praticiens et des chercheurs qui se penchent davantage sur les types de relations. Pour Williamson (1990) « c'est l'ensemble des arrangements institutionnels entre acteurs économiques qui gouvernent; la manière dont ceux-ci coopèrent ou se font concurrence ». Quant à Charreaux (1997), c'est un ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Et enfin pour l'Association du commonwealth pour la gouvernance institutionnelle (2001), la gouvernance est un système par lequel les entreprises sont dirigées, contrôlées, responsabilisées ainsi que la manière dont le pouvoir est exercé pour la gestion des biens et des ressources.

Malgré la confusion qui entoure le concept, théoriciens, chercheurs et praticiens nous guident sur un certain nombre de points communs :

- les principaux acteurs de la gouvernance sont : l'État en tant qu'actionnaire unique, les autres *stakeholders*, le conseil d'administration et les gestionnaires de l'entreprise ;

- la gouvernance de l'entreprise est une nouvelle forme d'arrangements institutionnels, de mécanismes organisationnels, de système de direction, de contrôle et de responsabilisation entre ces différents acteurs ;
- dans cette nouvelle forme d'organisation, le gouvernement ne joue plus un rôle central, il fait appel à d'autres acteurs ;
- les dirigeants des entreprises sont au centre de la gouvernance et on cherche à délimiter et influencer leurs pouvoirs.

C'est en cherchant à délimiter les pouvoirs des gestionnaires que le problème d'autonomie de ces derniers se pose. La transformation de la gouvernance pourrait être l'accord de plus d'autonomie à ces gestionnaires. Quels sont les éléments qui peuvent agir sur cette autonomie, le paragraphe suivant nous renseignera davantage.

2.1.3 Choix des variables et modèle conceptuel

À la lumière de ces définitions et des recherches faites sur le Québec, la variable dépendante de cette recherche est la performance. Elle sera l'élément central de cette étude. Cette variable est expliquée par les facteurs suivants :

Les facteurs politiques extérieurs

En nous référant aux différentes définitions, nous nous rendons compte que la gestion subit l'influence des institutions, comme le conseil d'administration, qui cherche à contrôler, à délimiter son pouvoir par des mécanismes organisationnels divers. La nomination, le fonctionnement et le rôle des membres du conseil d'administration dépendent du gouvernement qui est représenté par le ministre. Le gouvernement peut agir directement sur les décisions de gestion par les différents types de contrôle ou par les financements. Nous retenons l'autonomie politique et les besoins financiers du gouvernement tout comme Bernier et al. (1997) l'ont évoqué dans leur recherche.

Dans **l'autonomie politique** nous verrons le rôle du ministre et le contrôle politique comme Forget, Bédard et Bernier (1995) l'ont appelé dans leur modèle explicatif. La relation entre ces deux variables a été établie par quelques études empiriques. Selon Bernier, Bédard et

Forget, (1995 p. 15), un lien existerait entre le changement de ministre et la performance et selon Andrew et al (1991), la performance pouvait aussi bien augmenter que diminuer en face d'un changement de contrôle accru ou d'une diminution de contrôle. Quant aux **besoins financiers** du gouvernement, les études faites par Bernier et al (1997) affirment que les besoins financiers ont un rôle à jouer dans l'explication du ratio du rendement sur avoir.

Les autres facteurs politiques évoqués par les études au Québec semblent avoir moins de liens avec la performance ou les effets sont moindres en notre sens. Il s'agit des régimes politiques, les buts et les objectifs.

Les **buts et objectifs** des entreprises publiques n'ont pas connu de grands changements en notre sens. Elles ont été dans les deux pays des instruments de politique publique.

En ce qui concerne les **partis politiques**, les trois études donnent des résultats qui ne sont pas très convaincants. En guise d'exemple, les travaux de Bernier, Bédard et Forget (1995 p. 14) et Bernier (1994) affirment qu'il y a une absence de lien entre les partis politiques et la performance, tandis que les études de Bernier et al. (1997) pensent que les variables des partis politiques ont un bon pouvoir explicatif de la performance à travers le rendement sur actif. Ces raisons nous poussent, en plus du manque d'alternance au Burkina Faso durant la période étudiée, à abandonner cette variable.

Les conditions économiques

À ce niveau, nous avons le degré de compétitivité, le changement technologique, le secteur industriel et le type de propriété évoqué dans notre modèle de référence qui est celui de Forget, Bédard et Bernier (1995).

L'échantillon de cette étude étant constitué de sociétés d'État, la variable type de propriété ne sera pas étudiée.

Quant au secteur, notre désir de comparer deux entreprises semblables nous emmène à négliger cette variable.

Nous avons retenu pour ce faire le degré de compétitivité et le changement technologique. Cette dernière variable est associée à l'entrepreneurship sous la capacité de l'entrepreneur public à pouvoir innover et aux besoins financiers de l'État, sous l'aspect du renouvellement des immobilisations.

La gestion

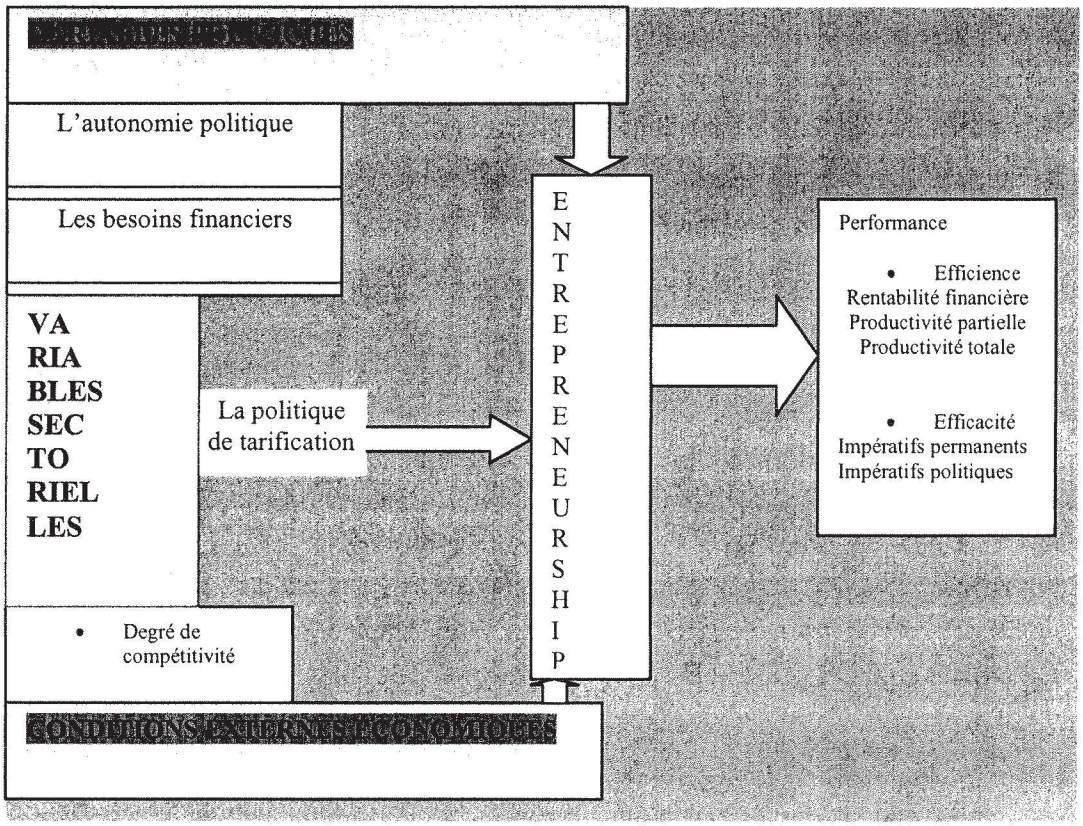
La variable de gestion est définie par les chercheurs comme la structure organisationnelle, la concentration des décisions, le statut organisationnel et la qualité de l'information. Elle est sous la responsabilité des deux premiers responsables.

Dans l'étude de Bernier et al. (1997) l'entrepreneurship de ses dirigeants a été retenu comme facteur important pouvant contribuer à mieux performer l'entreprise. Les conclusions des travaux de Bernier et Fortin (1997) confirment une relation entre cette variable et la performance. Cette variable subit l'impact des autres facteurs. Le savoir-faire de ces dirigeants peut l'aider à éviter l'ingérence des facteurs extérieurs et à mettre en relief ses qualités personnelles.

La tarification

La tarification est l'une des variables importantes dans la mesure de la performance des entreprises publiques. Bien que cette variable ne soit pas abordée par les recherches précédentes, dans un souci d'avoir tous les éléments d'analyse, nous avons préféré retenir cette variable supplémentaire. La variable des prix est exprimée par la tarification et reste fortement liée à la performance. Bernier et al. (1997) confirment l'hypothèse que les variables de prix ont un rôle à jouer dans l'explication de la performance.

À partir des variables retenues nous avons le modèle suivant :



Shéma 2.2 Modèle explicatif de la performance des sociétés d'État dans le cadre d'une mesure comparative entre le Québec et le Burkina

Dans ce schéma, le gestionnaire subit la pression des éléments extérieurs qui cherchent à le contrôler. Lorsqu'il réussit à empêcher cette ingérence il joue un rôle d'entrepreneur public et a une influence sur la performance. Au cas où il ne réussit pas il devient « une chambre d'enregistrement » et les différentes variables agissent directement sur la performance.

2.2 Définition des concepts : les indicateurs et les propositions de recherche

Six concepts constituent les éléments de ce modèle. La performance est la variable dépendante. Les variables indépendantes sont l'autonomie politique, les besoins financiers du gouvernement, la tarification et le degré de compétitivité et la variable intermédiaire l'entrepreneurship.

Malgré la présence de l'entrepreneurship comme variable intermédiaire, les chercheurs ont pu établir des liens directs entre les différentes variables et la performance.

Les propositions de recherche suivront cette tendance en considérant que les variables ont un impact sur l'autonomie des gestionnaires, d'une part, et que d'autre part l'absence d'autonomie diminue la performance de l'entreprise.

2.2.1 Définition du concept de performance

La performance reste essentielle à la compréhension de la dynamique des sociétés d'État. Dans la définition de la performance des entreprises publiques, deux caractéristiques fondamentales doivent être prises en compte.

- En tant qu'entreprises, les sociétés d'État doivent en premier lieu couvrir leurs charges par leurs produits, autrement dit, elles doivent être financièrement viables et les prix des biens et services doivent être en relation avec les coûts.
- La deuxième caractéristique consiste en la prise en compte de la notion «public».

Cette connotation « public » implique trois considérations selon Forget, Bédard et Bernier (1995):

- les critères qui motivent les décisions ne sont pas uniquement financiers ;
- les bénéfices ne sont pas répartis à des investisseurs mais au gouvernement ou à d'autres entités publiques;
- les entreprises doivent rendre compte aux citoyens par le biais du parlement qui est le gardien de l'intérêt général.

En prenant en compte ces trois éléments, la performance des entreprises publiques selon Delion (1981) est « le résultat obtenu par un organisme soumis au pouvoir prépondérant des autorités publiques, qui vend des produits ou des services pour un prix fixé en relation avec son coût dans l'exercice de sa tâche ou plus précisément de sa mission ».
Selon De La Villarmois (2001), définie de cette manière, la performance demeure abstraite. Ce dernier introduit une dimension opérationnelle. Pour lui, les concepts comme l'efficience, l'efficacité, la productivité, la qualité et tout ce qui s'y apparente, doivent être pris en compte.

Dans notre étude nous nous pencherons essentiellement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Le modèle explicatif qui prend en compte ces deux notions et les caractéristiques des entreprises publiques, est celui proposé par Forget, Bédard et Bernier (1995, p.41).

Les outils de mesure de la performance que nous allons utiliser dans ce travail découlent du modèle explicatif ci-dessus présenté. Plusieurs indicateurs sont utilisés dans la mesure de la performance : les indicateurs financiers, la notion d'efficacité et la notion d'efficience. Bien que l'aspect financier permette une synthèse efficace de l'activité, les indicateurs financiers ne représentent qu'une vision restrictive de la performance des entreprises marquées par le sceau de l'appartenance à l'État. D'autres impératifs doivent être pris en compte dans la mesure de la performance de l'entreprise publique. C'est ainsi que les notions d'efficience et d'efficacité ont toute leur importance. Les indicateurs les plus usités et qui méritent qu'on s'y attarde sont :

Les **indicateurs financiers**; selon Bokhari (1990) l'aspect financier est un facteur important dans la performance. Il demeure de loin le critère le plus usité et le plus affectionné par les institutions financières. Ce critère est relié à la rentabilité de l'entreprise (Leray, 1983) et demeure compatible avec toutes les théories de la performance des organisations (Denison, 1990).

L'**efficience**; Le terme de l'efficience au niveau des entreprises publiques est essentiellement prôné par les économistes. Il consiste à obtenir un résultat avec le minimum de moyens, autrement dit maximiser le rendement (Delion, 1981 p.650). Les outils de mesure de l'efficience sont relatifs au rendement de l'entreprise,

autrement dit la fonction productrice[5]des biens et services. Les indicateurs utilisés sont la productivité[6] et la rentabilité[7].

L'**efficacité**; L'efficacité consiste en l'atteinte d'un but fixé. Pour l'entreprise publique, l'efficacité est l'accomplissement des missions fixées par les autorités publiques. Par conséquent, nous dirons qu'une entreprise publique est efficace si elle satisfait les différents intervenants qui gravitent dans le giron de l'organisation en l'occurrence les citoyens ou si elle fonctionne sans tension interne. Cette dernière définition met l'accent sur la coopération entre les différents acteurs, la coordination des activités et le système de communication.

La mesure de la performance semble être plus complexe dans le secteur public. Elle implique la prise en compte de la dimension politique et sociale car l'entreprise publique peut être utilisée pour jouer soit un rôle d'employeur, soit pour influencer la balance commerciale ou encore relancer un secteur particulier de l'économie (Bernier, 1997). En tant que propriété de l'État, l'entreprise doit tenir compte de ces impératifs, lesquels doivent être ensuite compatibles avec les exigences du réalisme économique. Les indicateurs de mesure de l'efficacité ont trait aux droits et aux obligations déontologiques, d'une part, (le résultat des contrôles de régularité de la gestion et l'analyse de comportement dans le domaine de la concurrence, de la relation avec les usagers, des affaires contentieuses) et, d'autre part, à la situation

[5] Cette fonction donne lieu à deux interprétations : la première vient des économistes qui considèrent le rendement des ressources physiques (produire de façon optimum sans gaspillage de ressources) et la seconde est le rendement du point de vue des propriétaires qui misent sur le profit

[6] La productivité se mesure par le rapport de quantité de biens produits sur un des facteurs de production (la productivité partielle) ou le rapport des biens et services produits sur les facteurs de production (la productivité totale). Elle est définie par Hartley et al (1991) comme le taux d'accroissement de l'output moins la moyenne pondérée des taux de croissance des différents inputs où, les pondérations représentent la part de chaque input dans le coût total

[7] La rentabilité permet d'établir si l'organisation a atteint son objectif de maximisation de profits. Le retour sur le capital (Parker et Hartley, 1991), le retour sur l'actif, le retour sur les ventes, le revenu net (Vining et Boardman, 1992), la marge bénéficiaire, le rendement des actifs et le rendement sur l'équité (Bernier et Fortin, 1997), sont les indicateurs les plus utilisés.

monopolistique (le mode d'établissement des tarifications, les objectifs d'intérêt général, les objectifs politiques, de rentabilité sociale et d'efficacité générale).

Dans notre analyse ci-dessus, nous avons défini et expliqué la performance des entreprises publiques et l'ensemble des dimensions devant être appréhendé. Le modèle expliqué par les auteurs, fait ressortir les moyens permettant d'atteindre cet objectif de performance. Les moyens pour atteindre l'objectif de performance seraient donc la transformation de la gouvernance qui conduit à la bonne gestion. Dans ce cadre les auteurs citent des conditions économiques et politiques.

2.2.2 L'autonomie politique.

L'autonomie politique est la volonté du gouvernement de donner plus d'autonomie aux gestionnaires de l'entreprise publique. Le principe d'autonomie de gestion implique que l'État n'a pas vocation d'intervenir directement dans la gestion des entreprises publiques. Elle est assurée d'une part, par l'indépendance des organes délibérants (pour l'essentiel le conseil d'administration) pour prendre des décisions qui concernent la gestion de l'entreprise, et d'autre part, par la mise en place d'un système de contrôle moins accru. L'autonomie implique la définition claire des responsabilités et des rôles des ministres, du parlement dans le cadre des obligations de rendre compte et la spécification claire des mandats du conseil d'administration. Le troisième point important concernant l'autonomie est le degré de liberté qu'a le gouvernement dans le cadre des engagements internationaux.

2.2.2.1 Les outils de mesure de l'autonomie politique

Trois indicateurs nous serviront à mesurer l'autonomie politique. Ces indicateurs découlent des pressions que subissent les premiers responsables des entreprises publiques. Ces indicateurs sont : Avant d'aborder les points exprimés par notre modèle, signalons que dans le cadre des accords internationaux, la liberté du gouvernement peut être réduite par des facteurs extérieurs. Dans ce travail les indicateurs que nous prendrons en compte sont :

- le degré de liberté du gouvernement à formuler ses politiques en matière de gouvernance des entreprises publiques ;

- l'autonomie dans l'allocation des décisions;
- le degré d'indépendance des contrôles.

La liberté du gouvernement à formuler ses politiques

Elle est la capacité du gouvernement à conduire sa propre politique au regard des accords internationaux. Depuis l'avènement de l'OMC et de la libéralisation de l'économie, les gouvernements ont paraphé des accords avec des partenaires. Ces engagements peuvent contraindre les gouvernements dans la gestion des entreprises publiques lorsqu'ils sont dans une position faible. Dans ce cas, le gouvernement devient un organe exécutoire de la politique des contrats bilatéraux sans réelle possibilité d'imposer sa propre politique. Il est obligé de prendre les décisions allant dans le sens de la vente et non de l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques. La liberté du gouvernement renforce sa capacité à accorder plus d'autonomie aux gestionnaires et à insuffler plus de dynamique de performance.

Le **degré d'autonomie dans l'allocation des décisions**

Il est la capacité de l'État à ne pas s'ingérer dans le processus de prise de décision des entreprises publiques. Il est souvent jugé par rapport aux caractéristiques socio démographiques du conseil d'administration qui est une espèce de « coalition formelle » qui se situe entre ceux qui prennent les décisions dans l'entreprise et les mettent en action d'une part et, ceux qui cherchent à les influencer d'autre part (Mintzberg 2003 p.117).

L'impact des différentes caractéristiques de cet appareil sur la performance a fait l'objet de plusieurs études. Ces études mettent en relief l'incidence supposée favorable des administrateurs externes. Les études faites par Baysinger et Butler (1985), Rosenstein et Wyatt (1990) et Scott et Kleidon (1994) relèvent que la performance est liée au pourcentage d'administrateurs externes. Ces études sont également confirmées par Pearce et Zahra (1992).

Une autre façon d'appréhender l'influence du conseil sur la performance est le pouvoir du conseil sur les dirigeants et l'activité du conseil proposée par Pearce et Zahra (1991). Lorsque ces derniers ont un pouvoir de révocation, il y a une grande discipline dans l'entreprise.

Les travaux du conseil d'administration jouent aussi sur la qualité de l'information financière. Les performances financières de l'entreprise sont intimement liées à ce facteur. Les intermédiaires financiers (Banque) et les marchés financiers qui octroient des prêts ont besoin d'informations financières fluides. He et al (2005) se sont intéressés au rôle du conseil d'administration dans la qualité de l'information financière. Ils concluent suite à une large recension des écrits que certaines variables (le pourcentage d'administrateurs extérieurs (Deshow et al, 1996; Klein, 2002, Johnson et al, 1993), l'ancienneté des administrateurs (Beasley, 1996), la taille et le nombre de mandats additionnels (Beasley, 1996) ont une influence sur la qualité de l'information financière. Pour mieux expliquer cette relation entre les différents aspects du conseil d'administration qui font l'objet de l'amélioration de la performance d'une entreprise Zahra et Pearce (1989, p. 305) proposent le modèle suivant :

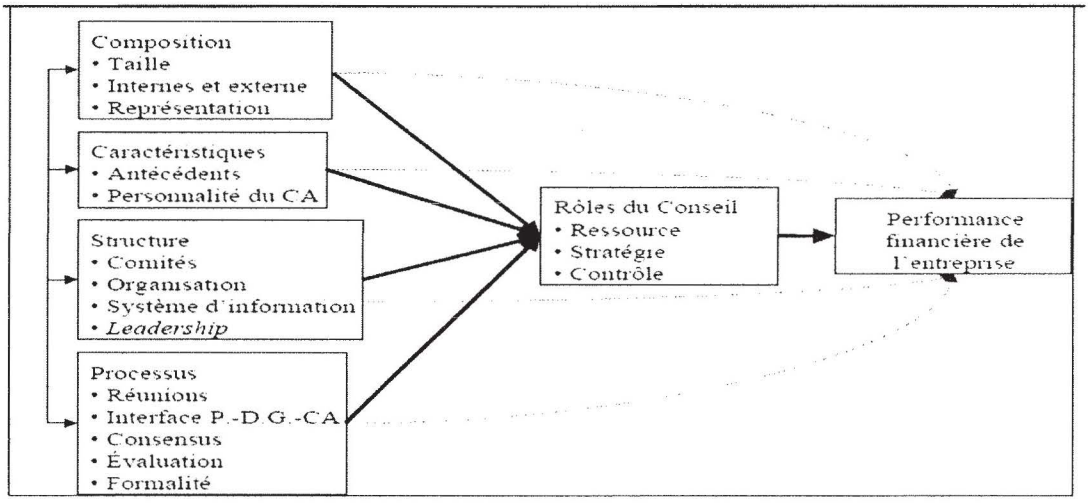


Schéma 2.3 Relations entre les rôles et les attributs du Conseil d'administration et la performance

Nous ferons recours à ce modèle pour expliquer l'impact de l'autonomie politique sur la performance. À travers ce modèle, nous retenons des indicateurs comme le clivage interne et externe, le niveau de représentation des différentes couches sociales, l'expérience ou les antécédents, le nombre de réunions et la manière de décider peuvent aider à plus d'autonomie des décideurs et à mieux performer l'entreprise.

Le degré d'indépendance des contrôles

Quant au contrôle, le mot varie, si l'on passe du français à l'anglais. Le terme en français se rapproche de la vérification, de l'inspection et de la surveillance, le terme anglais est dérivé du verbe anglais «*to control*» qui signifie «maîtriser » (Bouquin, 1994, p. 3).

Les régimes du contrôle de l'entreprise publique sont multiples ; la distinction se fait s'il se situe à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement et si le contrôle se fait avant les dépenses ou après les dépenses. L'objet du contrôle varie aussi selon le type de contrôle ; le contrôle à priori est souvent axé sur la régularité et la légalité des dépenses, le contrôle à posteriori s'intéresse aux comptes de la société et l'évaluation des programmes se penche plus sur l'atteinte des objectifs.

La relation du contrôle et la performance ont fait l'objet d'un grand intérêt dans la littérature traitant des organisations et des moyens d'améliorer leurs performances. Selon Andrew et al (1991), la performance des entreprises peut aussi bien augmenter que diminuer en face d'un changement de contrôle. Quant à Dufaud (1990) « un contrôle trop rigide poussé à l'extrême aboutirait à l'absence ou la dilution des responsabilités, à une administration de type bureaucratique génératrice de gaspillage et d'inefficacité ». L'autonomie de l'entreprise publique est déterminée en fonction de trois éléments essentiels en notre sens:

- le **nombre de contrôles** (plus il y a de contrôles, moins les responsables sentent leur responsabilité). En effet lorsque les contrôles sont nombreux le système devient de plus en plus lourd, tatillon et répétitif et leur efficacité diminue.
- le **type de contrôle** (les contrôles axés sur les objectifs/résultats et moyens/résultats ont plus d'impact sur la performance). Les contrôles fondés sur la hiérarchie, la distance et le secret ont été longtemps interprétés comme un instrument de punition ou de déresponsabilisation. Pour Crozier (1991) ce type de contrôle n'est plus adapté à l'environnement des structures publiques. Le contrôle de l'adéquation objectifs/résultats et moyens/résultats semble être plus efficace et a un impact important sur les résultats.
- l'**augmentation des résultats aux recommandations des contrôles** de régularité qui aident à rectifier les erreurs. Cet indicateur sert à mesurer l'efficacité.

Fort de toutes ces relations qui existent entre la performance et les caractéristiques sociodémographiques du conseil d'administration d'une part et, entre la performance et le type de contrôle, on déduit que la performance de l'entreprise publique dépend de la volonté du gouvernement d'où la proposition suivante :

Proposition 1 : «Plus l'autonomie vis-à-vis du politique est grande, meilleure est la performance ».

2.2.3 Les besoins financiers du gouvernement.

Les besoins financiers du gouvernement sont les mécanismes que l'État met en place pour se faire subventionner par les entreprises publiques.

Ils prennent une expression formelle si l'État met des dispositions dans la loi de finance pour obliger les entreprises publiques à verser un pourcentage de leurs bénéfices ou l'utilise pour subventionner un certain nombre de biens ou services publics. Ils sont informels lorsque l'entreprise publique est appelée à prendre des charges des ministères de tutelle ou si l'État utilise sa trésorerie pour faire face à des tensions de trésorerie.

Les besoins financiers se caractérisent par la part de recours formel versus recours informel, le taux de bénéfice à verser à l'État ou encore la politique de dividende. Ces différents mécanismes de recours peuvent réduire l'autonomie financière de l'entreprise. Son impact peut être de plusieurs ordres :

- Tout d'abord, sur le plan des investissements. Une fois que les dirigeants ne bénéficient pas de fonds propres suffisants, le choix de financement se réduit à un recours à l'État central qui doit intervenir par des subventions. Ces subventions du budget général vers les entreprises ont été l'une des causes des programmes de privatisation.
- Nous avons ensuite le problème de renouvellement technologique lorsque l'État est limité par ces moyens de financement, le recours aux marchés financiers provoque des coûts de financement élevés à la charge du budget général et empêche du coup la dette de jouer son rôle de contrôle au sein de l'entreprise bénéficiaire.
- Nous pouvons citer enfin le recours à la trésorerie de l'entreprise pour financer les tensions de trésorerie de l'État ou la prise en charge de certaines dépenses des tutelles

ou encore l'utilisation pour subventionner certains produits. Ceci provoque des tensions de trésorerie ou des manques à gagner énormes pour l'entreprise.

Plus ces pratiques sont courantes, plus la performance de l'entreprise se trouve affectée, d'où la proposition de recherche suivante :

Proposition 2 : «Plus les besoins financiers des gouvernements sont informels, plus la performance de l'entreprise se trouve affectée».

2.2.4 La tarification

La tarification est le fait de fixer le prix d'un produit ou d'un service. Dans les entreprises publiques, elle consiste en la mise en place d'une structure des prix qui permet de comprendre les difficultés des marchés, la politique de l'État. Sa fonction principale consiste à orienter les choix des consommateurs pour atteindre le maximum de satisfactions.

Dans l'économie de marché, la concurrence joue ce rôle en égalisant le prix de vente des biens et services au coût marginal, c'est-à-dire le coût de la dernière unité produite. Le mode de détermination des prix conditionne l'autonomie financière et l'accès aux services de l'entreprise.

Dans le cadre de l'autonomie financière de l'entreprise, la tarification peut provoquer un déséquilibre des comptes si elle ne tient pas compte de toutes les charges de l'entreprise. Au niveau de l'accès, elle peut réduire l'accessibilité en augmentant les prix si l'État veut se faire une rente monopolistique au détriment de la performance sociale.

Pour éviter ces conséquences de la mauvaise tarification Testenoire[8] pense que l'État doit, en ce qui concerne les prix offerts par les entreprises publiques, pratiquer des tarifs qui couvrent exactement le coût marginal et non pas le coût moyen à un moment donné. Une tarification performante devrait donc être neutre (à coût marginal). Le principe de neutralité permet au client de supporter les charges dont sa demande est responsable tel que les prix n'entraînent

[8] Jean-Pierre Testenoire, professeur d'Économie gestion au lycée Les Bruyères - Académie de Rouen., il cite A. LEWIS, P. MASSÉ, M. BOITEUX).
http://www.educnet.education.fr/ecogest/veilleTic/economie/eco10.htm

pas de distorsions entre comportement individuel et avantage collectif et le coût marginal incite le producteur à toujours se rapprocher du maximum des rendements croissants, c'est-à-dire à accroître sa production s'il est en situation de rendement croissant, et à s'équiper davantage s'il est en situation de rendement décroissant (sous-équipement).

Dans le cas des sociétés d'État, l'objectif de service public impose en plus de l'objectif d'autonomie, la prise en compte du pouvoir d'achat des citoyens est nécessaire. À ce niveau l'indice des prix à la consommation est la variable la plus importante. Bernier et al. (1997) étudie l'IPC comme une variable sectorielle qui conditionne l'accès aux biens et services via le SMIG. Le SMIG se décompose en une partie immobilisée, dite "incompressible", et une partie variable, dite "disponible" qui constitue le complément de la partie immobilisée dans le revenu total.

La **part immobilisée** comprend les dépenses obligatoires dont les produits fournis par des entreprises (l'énergie, l'eau...). Une augmentation des prix de ces produits se traduit par une diminution du pouvoir d'achat, alors qu'une diminution des prix entraîne une augmentation du pouvoir d'achat. Le rapport des services et produits fournis par l'entreprise publique sur le salaire minimum permet de juger l'accessibilité du produit à la population et de juger la performance sociale de la tarification autrement dit sa contribution au bien-être de la population.

Au regard ce qui précède, l'efficacité d'une politique de tarification peut être mesurée par rapport au mode de fixation des prix et à l'accessibilité des biens et services de l'entreprise. Le rapport coût du produit sur le SMIG détermine l'accès aux biens et services et la continuité d'exploitation de l'entreprise qui est conditionnée par le mode de tarification.

L'organe chargé de la fixation des prix devient important dans la fixation des prix. Plus cet organe, plus cette coalition est forte, plus c'est l'État l'aspect neutralité peut être menacé. En somme l'efficacité de la politique de tarification dépend de trois indicateurs : le maintien de l'équilibre financier, l'accessibilité et la composition de l'équipe qui fixe les prix. Nous pouvons déterminer les relations suivantes :

Tableau 2.1 Niveau de performance selon les modes de tarification

Mode de tarification	Structure décisionnelle des prix (composition)	Accessibilité (Coût/SMIG)	Niveau de performance
Marginal et neutre	Hétérogène et indépendant	insignifiant	++
Autre mode	Hétérogène et indépendant	insignifiant	+
Autre mode	Homogène et dépendant	important	Neutre
Autre mode	Homogène et étatique	Très important	négative

Au regard de ces relations nous analyserons la proposition suivante :

Proposition 3 : « Plus le mode de tarification tend vers une tarification au coût marginal et neutre plus la performance de l'entreprise publique est meilleure».

2.2.5 Le degré de compétitivité.

Le concept de compétitivité est une notion assez complexe, elle varie avec le niveau de l'analyse (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Selon un rapport du comité permanent de l'industrie au Canada (2000, p.49) pense « que par souci de commodité, la productivité est réservée à l'entreprise, la compétitivité au marché et la prospérité à l'État nation ».

Au niveau du marché, Landau (1992) définit la compétitivité comme: « la capacité de se maintenir dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures ». Quant à Porter (1990), la compétitivité ne doit pas être liée au niveau national, elle doit être focalisée à des industries spécifiques ou encore à des segments d'industries. Il assimile ainsi la compétitivité aux déterminants de la productivité et au taux de croissance de la productivité. Dans un cadre purement pratique, Pricewaterhouse & Coopers Développement la définit comme la capacité dont dispose une entreprise à un moment donné

de résister à ses concurrents; elle est une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché[9].

Malgré cette diversité des définitions, trois points sont à prendre en compte:

- Tout d'abord la compétitivité a un lien avec la performance via la productivité et le taux de croissance de productivité;
- Ensuite, elle reste un concept relatif, autrement dit l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire et
- Enfin le concept n'est pas statique, elle est dépendante des conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Dans le cadre des entreprises publiques ces conditions sont dictées par l'État et le marché. Le marché peut être monopolistique, oligopolistique, à concurrence limitée ou à concurrence parfaite. La concurrence parfaite fait appel à un grand nombre d'acheteurs et de vendeurs d'un produit homogène et que chacun d'entre eux fournit et achète, respectivement, seulement une petite fraction de l'offre totale du produit.

L'État doit être capable dans ce cas de fournir les conditions d'un tel marché. Ces conditions sont :

- L'**atomicité du marché** : le nombre d'acheteurs et de vendeurs est très grand donc l'offre ou la demande de chaque agent est négligeable par rapport à l'offre totale ;
- L'**homogénéité des produits** : les biens échangés sont semblables en qualité et en caractéristiques ; un produit de meilleure qualité constitue donc un autre marché. Dans la réalité, les biens les plus homogènes sont les matières premières, les denrées agricoles.
- Et enfin la **transparence de l'information** : l'information parfaite de tous les agents sur tous les autres et sur le bien échangé suppose qu'elle est gratuite et immédiate ; la présence d'un « commissaire-priseur », qui centralise les offres et les demandes afin

9 Rapport rédigé par Pricewaterhouse & Coopers Développement pour le compte du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie du Canada

de calculer le prix d'équilibre est une façon de réaliser cette transparence et suppose l'absence d'échange de gré à gré avant l'obtention du prix d'équilibre.

À ces conditions il faut ajouter deux hypothèses qui lient les marchés entre eux : la libre entrée sur le marché et la libre circulation des facteurs de production (le capital et le travail).

Selon les économistes, c'est dans un marché à concurrence parfaite que l'économie est performante; les entreprises modifient leur part de capitaux immatériels pour se comporter à l'image de leurs concurrents. Dans un marché parfaitement concurrentiel, l'environnement fournit les capitaux nécessaires (le capital humain, le capital innovation, le capital organisation, le capital apporteur de fonds) qui donnent aux entreprises un avantage comparatif qui se matérialise par un surprofit ou une sur-rentabilité sur le marché. Cette relation du degré de compétitivité et de l'état du marché nous permet de faire la proposition de recherche suivante :

Proposition 4 ***« Plus le marché est monopolistique moins la performance est élevée et plus le marché est parfaitement concurrentiel plus la performance est meilleure ».***

2.2.6 L'entrepreneurship.

L'entrepreneurship est la capacité d'utiliser l'autonomie relative des sociétés d'État vis-à-vis du système politique pour les faire prospérer. Il résulte en une innovation sociale, économique et/ou politique (Bernier et al, 1997).

Le terme est souvent associé aux efforts d'un individu qui, malgré de faibles chances de réussite, arrive à transformer une vision vague en grand succès (Collins et Moore, 1964 ; Munir, 2000). Aussi, Schumpeter (1950) définit l'entrepreneur comme:

> *A person who is willing and able to convert a new idea or invention into a successful innovation. Entrepreneurship forces "creative destruction" across markets and industries, simultaneously creating new products and business models others*

En plus de la capacité d'innovation, d'expertise, de gestionnaire et le talent politique relevés par les différents auteurs, Doig et Hargrove (1987) retient que les entrepreneurs sont aussi ceux qui sont capables de limiter les ingérences politiques.

Il y a plusieurs types d'entrepreneurship. Cole (1959), distingue quatre types d'entrepreneurs: l'innovateur, l'inventeur qui calcule, le promoteur trop optimiste et le constructeur d'organisations. Quant à Bernier et Hafsi (2002) il existe deux types:

- l'entrepreneurship individuel qui se manifeste dans un environnement où la complexité est relativement modérée;
- l'entrepreneurship systémique qui est une sorte d'ouverture aux intelligences.

Ces deux auteurs pensent que l'entrepreneurship systémique correspondrait mieux au secteur public. Il fait appel à une ouverture aux intelligences et il serait plus adapté et peut-être aussi plus efficace (Bernier et Hafsi, 2002 p.13) car il est orienté vers la transformation du système lui-même, plutôt que vers le lancement de nouvelles activités.

Les indicateurs servant de mesure de l'entrepreneurship diffèrent selon les études. Thomas (1988) en associant l'entrepreneurship au leadership et Bernier et Fortin (1997) au directeur général, ont mis en exergue le changement de responsable et leur durée dans leur poste. D'autres auteurs ont relevé leurs caractéristiques psychologiques et sociologiques. Dans le secteur public, les études de Morris et Jones (1999) nous guident sur l'impact de l'environnement sur la naissance des entrepreneurs publics. Les deux auteurs pensent que la naissance de l'esprit d'entrepreneur est conditionnée par les conditions qui prévalent à l'intérieur de l'organisation et qui donc sont liées à la nature de son environnement. Ils déterminent quatre conditions qui sont défavorables à la naissance d'entrepreneur public ; ils citent :

- les règles, procédures, politiques et leur application tatillonne,
- les restrictions en matière de gestion du personnel (recrutement, licenciement),
- la faiblesse des récompenses et de la concurrence interne
- le manque d'autonomie managériale.

Au regard de toutes ces considérations, nous pensons que le degré d'entrepreneurship évolue en fonction des caractéristiques personnelles du dirigeant, d'une part, et de l'environnement extérieur, d'autre part. Mais avant ces deux indicateurs, nous retenons que la gestion

microéconomique développée par Deme identifie le niveau présent de l'entrepreneurship dans l'entreprise.

La gestion macroéconomique consiste en la gestion de la trésorerie, la comptabilité, la gestion du personnel en somme, tout ce qui contribue à l'équilibre de l'entreprise.

Ces **caractéristiques personnelles** sont l'expérience et la formation. Plus les dirigeants ont ces qualités personnelles, plus, nous avons la chance que l'esprit d'entrepreneur naisse. Ils auront ainsi la capacité d'innover (Roberts, 1992 p.57), de limiter les ingérences politiques (Doig et al, 1987) et de trouver les ressources nécessaires pour faire fonctionner leur organisation (Lewis, 1980 p.9)

Les **conditions extérieures** sont les conditions qui contribuent à son autonomie comme Morris et Jones (1998) les a citées. Plus les règles, les procédures, les politiques managériales, de récompense et de gestion de personnel sont claires, plus nous avons un degré d'entrepreneurship élevé.

En nous basant sur ce lien nous posons la proposition suivante :

Proposition 4 « Plus le degré d'entrepreneurship est grand, meilleure est la performance. »

2.3 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter le modèle théorique à travers lequel nous ferons notre analyse. Le développement de ce modèle montre que la gestion est une variable importante de la performance, mais elle est influencée par plusieurs facteurs externes qui sont politiques, économiques et sectoriels. L'application du modèle met en relation plusieurs variables avec la performance. Il permet d'abord de connaître le rôle des acteurs à travers les gestionnaires de l'entreprise, le conseil d'administration et les autres *stakeholders.* Ensuite il fait référence au système réglementaire à travers les règles législatives, réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles. Et enfin, il met en relief l'implication du mode de direction, de contrôle et de responsabilisation des différents acteurs.

Dans les études sur la performance des entreprises publiques, les recherches de Simard, Dupuis et Bernier (2005 p.10) nous révèlent que le comportement d'Hydro Québec dans la gestion de ses projets, est révélateur de la mise en oeuvre des nouveaux dispositifs de

gouvernance et permet d'observer les mécanismes de production de l'intérêt général et la mise en œuvre du développement. Ces travaux font suite à des recherches de Bernier (1997), Faucher et Bergeron (1986) qui indiquent qu'Hydro Québec connaît du succès.

En nous basant sur les recherches de ces chercheurs nous pouvons conclure de la bonne santé du système de gouvernance du Québec et c'est la raison pour laquelle ce modèle explicatif sera utilisé pour déterminer les facteurs explicatifs de la performance des PVD.
En étudiant le Burkina Faso selon la méthodologie proposée au prochain chapitre, peut-on se servir du cas québécois pour obtenir un éclairage particulier sur le Burkina Faso? C'est une première analyse d'une série de propositions de recherche qui est proposée dans ce mémoire.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 Introduction

Après avoir présenté dans le chapitre précédant le cadre d'analyse de notre recherche, le présent chapitre est consacré à la présentation des paramètres permettant d'appréhender les étapes à suivre pour analyser nos propositions de recherche.
Cette recherche part du postulat qu'en utilisant deux groupes d'entreprises ayant des niveaux de performance opposés, nous constatons empiriquement que la valeur de chacune des variables déterminantes du modèle est aussi opposée pour chacun des deux groupes d'entreprises, nous pouvons affirmer que les variables choisies ont de bonnes chances d'avoir un impact sur la performance des entreprises publiques.

Pour connaître cet impact, il nous a paru important de comparer un groupe d'entreprises qui est jugé performant d'avec un groupe jugé moins performant dans des contextes différents.

Dans cet exercice nous avons choisi de comparer un groupe d'entreprises dans un pays développé d'avec un autre dans un pays en voie de développement. Le fait de retenir deux pays nous permet de prendre en compte l'environnement politique et économique des entreprises publiques et de répondre à notre problématique de départ qui consiste à étudier certains déterminants de la performance des entreprises publiques dans les PVD.

En plus de l'environnement qui est une donnée incontournable dans notre modèle, nous avons opté de nous concentrer sur le secteur de l'électricité. Malgré la difficulté de généraliser les résultats dans une telle situation, ce type de design permet d'aller plus en profondeur dans notre analyse et d'éviter les biais provenant du secteur d'activité.

Le choix de ce devis répond à plusieurs autres critères. Dans la suite de ce chapitre nous indiquons dans la section une, les raisons qui font que le Québec et le Burkina demeurent un cas d'étude intéressant, la deuxième section du chapitre sera consacrée à l'opérationnalisation des variables et la dernière à la méthodologie d'analyse des données.

3.2 Justificatifs du choix des pays et des entreprises de l'échantillon

Le Québec a suffisamment d'expérience dans le domaine de l'électricité. Après la nationalisation de ce secteur en 1944 et en 1962, les changements subis par Hydro Québec dans des situations complexes (Hafsi et Demers, 1989) et les transformations stratégiques subies depuis plusieurs années avec l'avènement des accords nord américains sur la libéralisation, Hydro Québec demeure par ses résultats et son expérience un étalon de mesure qui peut servir de groupe contrôle. Le Québec sera considéré comme le pays qui présente des conditions favorables à la performance des entreprises publiques. Le Burkina Faso est le groupe expérimental dans cette étude. Il sera considéré comme le pays qui présente des entreprises peu performantes.

L'accessibilité aux données a été aussi déterminante dans le choix des deux pays. Les autres considérations prises en compte sont les suivants pour le Québec: Premièrement, dans l'évolution de l'histoire économique du Québec, on peut retenir le rôle déterminant de l'État depuis 1960 lorsque le Québec a entrepris sa modernisation. Ce rôle déterminant de L'État a contribué énormément à la mise en place et au maintien de certaines sociétés d'État qui ont été le fer de lance de l'économie québécoise. Ce comportement s'est poursuivi lors des grandes décisions dans les périodes de nationalisation, de libéralisation et aussi dans la gestion des conventions internationales. Ces différentes politiques de gouvernance à l'endroit des entreprises publiques peuvent être une source d'inspiration pour les PVD et surtout le Burkina Faso. Nous pensons que les résultats d'une étude comparative prenant en compte les différents rôles de l'État et des hommes politiques peuvent nous aider à détecter des déterminants politiques qui conditionnent la performance des entreprises publiques.

Deuxièmement, les aspirations profondes des PVD et surtout du Burkina Faso sont la satisfaction des besoins des populations. Les différents programmes (initiative des Pays pauvres très endettés, Programme de lutte contre la pauvreté) et les orientations du budget national placent le développement économique au centre des préoccupations. Au Québec, les entreprises publiques ont été à la base de cette construction économique et politique (Bernier,

2004). Ce rôle important de l'entreprise publique peut servir d'exemple pour les PVD qui sont à la croisée des chemins entre libéralisation et préservation des acquis.

Enfin et troisièmement, la réussite du Québec dans ses réformes face aux contraintes de l'environnement fait d'Hydro Québec un exemple de choix. Les premières réformes de la société ont commencé en 1982. Suite à la récession économique des années 1980 et à l'accroissement du coût de l'énergie, l'entreprise a mis en place une stratégie de changement. Les grands objectifs de ces changements étaient relatifs à la gestion financière de l'entreprise (maintenir l'équilibre financier), gestion du personnel (ramener les salaires à des standards comparables à ceux des autres entreprises) et créer une organisation professionnelle pouvant faire face aux changements de l'environnement (Hafsi et Demers, 1989 p.219).

L'environnement constitue le véritable défi des entreprises publiques de nos jours. L'économie des PVD est éprouvée par la mondialisation, la disparition des barrières douanières. Le Burkina Faso ne fait pas exception avec sa rentrée dans l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Union économique et monétaire ouest africain (UEMOA). Le Québec a réussi à s'imposer dans ce domaine, comment a-t-il réussi ? L'analyse comparative devrait pouvoir nous situer sur ces raisons.

Le choix du Burkina comme groupe expérimental vient du fait que le secteur économique de ce pays nécessite toujours l'intervention de l'État compte tenu de la faiblesse du secteur privé. Mais malgré cela, depuis 1991, le Burkina Faso a, contre vents et marées, adopté la politique de la banque mondiale avec le moins de concession possible aux partenaires sociaux. Il est à ce titre considéré comme un «bon élève » du Fonds monétaire internationale » La première liste des entreprises à privatiser vient d'être épuisée, et une seconde liste est en train de se réaliser malgré les nombreux cas de constat d'échec[10] évoqué. Aucune étude n'étant faite dans le domaine à notre connaissance, nous avons choisi malgré les faiblesses de nos données de faire cette étude exploratoire. Nous pensons que notre connaissance du milieu pourrait être un atout dans l'interprétation de nos résultats.

[10]Certaines entreprises n'ont pas trouvé de preneurs et ont été liquidées, d'autres ont été privatisées mais ont fermé ensuite.

Les entreprises qui font partie de la population de la présente étude sont au nombre de 12 sociétés d'État au Québec (Gélinas, 2003) et de 17 sociétés d'État au Burkina (rapport du secrétariat sur la gestion des sociétés d'État exercice 2005, p.3). La liste complète des sociétés d'État se trouve aux annexes 1 et 2. Nous nous sommes essentiellement servi du cadre juridique et du cadre de gouvernance qui définit les rôles des gouvernements pour la comparaison au niveau des variables de l'environnement. Quant à l'étude proprement dite deux entreprises ont constitué l'échantillon cible. Il s'agit d'Hydro Québec au niveau du Québec et la Société nationale d'électricité (SONABEL) pour le Burkina. Hydro Québec est considérée comme un symbole d'indépendance économique et politique au Québec, selon Bernier (2004) le développement de l'économie sociale du Québec a été basé sur la construction d'infrastructures économiques et sociales comme Hydro Québec pour la satisfaction de certains besoins collectifs. L'entreprise comparable au Burkina est la SONABEL qui, malgré la forte subvention de l'État, présente des résultats mitigés et la politique de l'État est toujours mise en cause.

Nous restons conscient des limites de la recherche. L'environnement du Québec et du Burkina Faso sont totalement différents, Hydro Québec fournit la quasi totalité de son électricité à partir de l'eau et la SONABEL à partir des centrales thermiques dont le coût de l'électricité fluctue en fonction des coûts de carburant. Cela n'enlève en rien la contribution de ces variables à l'explication des contre-performances bien que nous devrons admettre dès lors qu'elles ne suffiront pas à expliquer toute la différence de performance surtout financière.

3.3 Les construits, les variables et leur opérationnalisation.

Dans le modèle que nous avons proposé, les déterminants de la performance sont examinés sous trois aspects fondamentaux :

- Le premier a trait aux différences entre les variables sélectionnées lors de la revue de littérature et retenues dans note modèle ;
- Le deuxième est relatif à leur impact sur la variable gestion à travers l'autonomie dans l'allocation des décisions et de gestion ;
- Le troisième aspect concerne l'effet sur la performance de l'entreprise publique.

Certaines variables sont directement en relation avec la performance. Afin d'analyser les propositions de recherche formulées, nous avons défini les blocs de variables suivants :

- l'autonomie politique,
- les besoins financiers du gouvernement,
- la tarification,
- le degré de compétitivité
- et l'entrepreneurship.

Entre l'entrepreneurship et l'autonomie politique qui relève de l'État, se situe le conseil d'administration. Une attention particulière a été accordée à ces acteurs compte tenu de leur rôle prépondérant dans la gouvernance. Il en est de même pour l'État qui occupe une place importante dans la gouvernance des entreprises publiques compte tenu de sa triple fonction d'actionnaire, de concédant et de contrôleur.

En tant qu'actionnaire, l'État attend que les entreprises fassent le meilleur emploi possible du capital investi ; en tant que concédant, il demande aux entreprises publiques d'accomplir leur mission en respectant un certain nombre de conditions et en tant que contrôleur, il veut s'assurer du respect des règles préétablies. Pour accomplir ces missions les propriétaires des entreprises publiques gèrent, réglementent, contrôlent et régulent par l'intermédiaire des ministères de tutelle, des organes de contrôle et par leur pouvoir de nomination.

Le Conseil d'administration se trouve être le représentant des actionnaires qui ne sont pas totalement identifiés dans le cas des entreprises publiques (tantôt l'État, tantôt le citoyen...). Cette difficulté rend difficile sa tâche car il est difficile de les rendre responsables envers la totalité de leurs concitoyens ou des propriétaires politiques. Cet organe fera l'objet d'une analyse approfondie.

Au-delà du conseil d'administration qui doit être l'interlocuteur, la direction de l'entreprise se trouve également être sous les projecteurs des tutelles qui cherchent à influencer l'entreprise. Il arrive à son niveau des signaux et des instructions différents en provenance des organes séparés du gouvernement. Ces instructions doivent être gérées par la direction de l'entreprise

qui, souvent est déchirée entre objectifs économiques et politiques. Les qualités, l'appartenance politique et les pouvoirs de ce dernier ont fait aussi l'objet d'une attention soutenue.

3.3.1 L'autonomie politique

Se référant aux structures de décisions dans les administrations, trois groupes importants de variables ont été pris en considération pour la comparaison entre les deux pays.

Le premier groupe est le degré de liberté de l'État par rapport aux conventions internationales signées dans le cadre de l'OMC et la libéralisation de l'économie. À ce niveau, nous nous sommes évertués à mesurer l'effet de l'économie monde sur les économies en comparant la politique des deux gouvernements après l'avènement des signatures des accords de l'OMC et de la libéralisation. Cette comparaison a été faite sur la base des programmes d'actions des deux économies. Les données secondaires ont été nos principales sources d'information.

Le deuxième groupe de variables est relatif à l'allocation des décisions. Il fait essentiellement référence au conseil d'administration. En se basant sur les travaux de Zahra et Pearce (1989, p.305), nous avons cherché :

En premier lieu à cerner les différences au niveau des responsabilités des conseils d'administration. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés ;

D'abord aux mandats et au rôle des membres à travers et les statuts et leur pouvoir d'action (à travers les révocations et les nominations) qui ont un impact sur la performance. Nous avons fait des entrevues pour déterminer les faiblesses d'applications.

Ensuite, nous nous sommes intéressé à la taille, à la composition et à l'expérience des membres du conseil d'administration. La composition a été examinée en terme d'hétérogénéité des membres et des membres externes versus internes. L'expérience a été examinée à travers la formation des membres. Les entrevues, les statuts, les rapports annuels et les recherches précédentes ont été les principales sources d'information.

Et enfin, nous avons examiné le fonctionnement du Conseil d'administration. L'organisation, le déroulement des CA, les comités ont été nos principaux points d'attraction.

Le troisième groupe de variables à être analysé est l'indépendance du contrôle. Le degré d'indépendance a été jugé par rapport aux rattachements des organes de contrôle[11], l'objet de des contrôles et les réponses des autorités aux différentes recommandations des contrôles. En ce qui concerne les sources d'information, nous avons eu recours aux données secondaires et les entrevues.

En plus de l'autonomie politique qui détermine la transformation de la gouvernance, nous avons analysé l'autonomie de gestion à travers deux de nos variables : les besoins financiers du gouvernement et la tarification.

3.3.2 Les besoins financiers du gouvernement

La seconde variable étudiée concerne les besoins financiers qui agissent sur l'autonomie de gestion financière des dirigeants en puisant dans la trésorerie et en réduisant le choix de financement et de renouvellement de leur matériel de production.
Les documents de base relatifs aux besoins financiers de l'État sont souvent édictés dans les lois de finances de l'année ou les différents rapports adressés aux supérieurs. Pour étudier cette politique, nous avons utilisé les indicateurs comme le pourcentage de bénéfice à verser au trésor public, les charges prises en compte dans la comptabilité des entreprises publiques pour le compte des ministères de tutelle ou de rattachement. Le troisième indicateur a été la fréquence de recours pour des causes nationales. Les renseignements ont été tirés des rapports annuels et les lois portant création des entreprises publiques.

---

11 Le contrôle hiérarchique qui résulte de la structure des sociétés d'État, des départements ministériels et des institutions,

- le contrôle fonctionnel qui résulte des attributions en matière d'État de droit (le gouvernement, le parlement et le judiciaire)
- le contrôle organique qui relève de la spécialisation des hauts fonctionnaires ou des corps spécialisés pour le contrôle. L'importance de ce contrôle nous a emmené à nous pencher davantage sur leurs mandats, le type de contrôle , le degré d'autonomie leur pouvoir d'action en terme de sanctions et le circuit de prise de décision suite aux missions de contrôle et les suites données.
- le contrôle de gestion qui place le conseil d'administration et la direction au centre de la gestion.

3.3.3 La tarification

L'impact de la variable tarification a été mesuré par rapport au maintien de l'équilibre financier de l'entreprise et l'accessibilité du produit aux citoyens. Nous avons commencé à lire les modes de tarification des deux entreprises à travers les différents modes de tarification qui va de la tarification au coût marginal qui est efficace vers la tarification monopoliste qui est moins efficace. Nos sources d'inspiration ont été les documents de la régie et les données secondaires.

3.3.4 Les variables économiques (le degré de compétitivité)

La compétitivité de l'environnement économique d'un pays fait appel à plusieurs facteurs. Les facteurs qui dépendent de plus en plus des autorités sont relatifs au cadre juridique et règlementaire en matière d'investissement et de concurrence, à la main d'œuvre, à la fiscalité et aux incitations financières. Ces indicateurs déterminent l'environnement qui peut être concurrentiel, monopolistique. Dans cette étude, nous avons lu cet environnement à travers les codes des investissements, les lois relatives à la concurrence, les coûts et la disponibilité de la main d'œuvre en qualité et en quantité.

3.3.5 Les variables de gestion

Au niveau de la gestion, nous avons fait une première analyse en nous basant sur la gestion microéconomique développée par Deme (la gestion de la trésorerie, la comptabilité, la gestion du personnel en somme, tout ce qui contribue à l'équilibre de l'entreprise). Compte tenu des différences notables nous avons fait une deuxième analyse basée sur les personnes qui sont au centre de la gestion et dont leur esprit d'entrepreneur peut avoir un impact direct sur la performance. L'entrepreneurship a été assimilé aux deux postes stratégiques de l'entreprise (poste du chef de la direction et du président du conseil d'administration).

Pour mesurer le degré d'entrepreneurship, nous avons eu recours à l'environnement qui favorise ou supprime la naissance des entrepreneurs. Selon Hafsi et Bernier (2003) la naissance d'entrepreneurship public est déterminée selon la capacité des dirigeants et du gouvernement à créer un environnement propice.

Nous avons passé en revue les différents textes relatifs aux règles, aux procédures et leur application tatillonne, aux restrictions en matière de gestion du personnel (recrutement, licenciement...) à la faiblesse des récompenses et de la concurrence interne et enfin au manque d'autonomie managériale. En plus de cela, nous avons pris en compte l'hypothèse de Bernier et al (1997), qui pensent qu'il faut un certain temps pour que les dirigeants puissent montrer leur capacité d'entrepreneur public; le temps a été mesuré à travers la durée moyenne des dirigeants et leur caractéristique personnelle.

3.4 Sources des données et méthode d'analyse

3.4.1 Les sources des données.

Pour étayer nos propositions de recherche nous avons eu recours à plusieurs sources d'information : la recherche documentaire, les données secondaires, les statistiques et les entrevues. Au niveau de la recherche documentaire, nous avons utilisé les rapports annuels de chaque entreprise.

Au niveau du Burkina Faso, nous avons sollicité auprès des différentes directions des entreprises publiques, les structures de contrôle et les tutelles techniques et financières des sociétés d'État, les différents textes législatifs et réglementaires relatifs au fonctionnement des entreprises publiques. Ces textes ont été complétés auprès du secrétariat général du gouvernement du Burkina Faso.

Parallèlement à ces données, les données sur le Québec ont été complétées par des données secondaires. Il s'agit des études qui sont déjà faites sur les entreprises publiques au Québec comme celles de Bernier (1997), Bernier et al. (1997), Hafsi et Bernier (2003), Bozec et Dia (2003).

Une autre phase importante de cette collecte des données fut la recherche de données sur le conseil d'administration et le contrôle. Les entrevues ont été la voie adoptée pour avoir les informations à jour.

Le cadre d'entrevue en plus d'aider à valider les données documentaires, a été formulé en tenant compte de deux autres objectifs. Le premier est de pouvoir combler le déficit

informationnel au niveau du Burkina, et au niveau de Québec, l'actualisation des informations secondaires. Le deuxième objectif est que ce moyen nous permet d'avoir les informations non écrites et l'état d'application des textes législatifs. Dans les pays en voie de développement, les non-dits sont plus nombreux que ce qui est formel. La rencontre avec des structures qui sont sous secret professionnel comme les inspections, a permis de dresser un portrait des faiblesses d'application dans le système de gouvernance.

Le cadre formulé est articulé autour de la gouverne et est essentiellement basé sur le rôle des organes de gestion et des organes de contrôle. Les questionnaires se sont fortement inspirés du cadre développé par Corkery et Wettenhall (1990). Les entrevues faites, ont été semi structurées, avec une durée maximale d'une heure. Pour permettre un traitement harmonieux des données, les entrevues ont été enregistrées et nous avons également pris des notes. Les notes ont été regroupées par groupe de personnes interrogées (tutelles technique et financière, administrateurs, et organes spécialisés dans le contrôle) et par thème (le contrôle, le conseil d'administration, la gestion). A partir de ce regroupement nous avons fait ressortir d'abord les points de vue pertinents sur le type de conseil d'administration, le statut légal, la composition, la sélection, les rôles des conseils, la nomination et le rôle des membres en ce qui concerne le CA, ensuite pour le contrôle, le rattachement du contrôle et le type de contrôle a été pris en compte et enfin pour la gestion le degré d'autonomie des gestionnaires et leur indépendance. Les données des entrevues ont été ensuite comparées aux textes législatifs en vigueur et aux modes d'application de ces textes. Les différences entre les modes d'application et les textes ont été appelées faiblesses d'application et le manque total de textes, faiblesse de conception. Les enregistrements sonores sont accessibles pour des besoins de vérification.

En plus du personnel sus-désigné que nous avons contacté lors de nos entrevues, il y a aussi la Commission nationale de la privatisation et au secrétariat de l'Assemblée générale des sociétés d'État (AGSE) qui ont été visités. Quant au Québec, les entrevues ont été faites auprès des experts qui enseignent à l'ÉNAP. Ces experts ont exercé en tant qu'administrateur, directeur de société, avocat, vérificateur général ou sous ministre.

3.4.2 Plan d'analyse

Cette recherche est une recherche exploratoire; notre souci primordial est de récolter le plus d'informations possible concernant les déterminants des entreprises publiques du Burkina Faso. Ces données pourraient nous servir de bases de recherche approfondie sur chaque déterminant dans les futures recherches sur les entreprises publiques de ce pays. Le plan d'étude répond à ce souci. Il comprend trois niveaux d'analyse:

- Le premier niveau d'analyse consiste à faire ressortir les différences entre les deux modèles.
- Le deuxième niveau consiste à analyser l'impact sur l'autonomie des gestionnaires via l'entrepreneur et sur la performance
- et le troisième niveau consiste à l'utilisation des théories si l'impact n'est pas directement visible en terme de coût.

Compte tenu des données recueillies, nous avons choisi de faire une comparaison au fur et à mesure que nous avancions dans nos propositions de recherche. Les différences notables ont été considérées comme des faiblesses de la part des entreprises du Burkina. La mesure de l'impact sur la performance a consisté à voir l'influence des différentes variables à travers des indicateurs comme la productivité et la rentabilité (efficience) et le résultat des contrôles de régularité de la gestion, le comportement dans le domaine de la concurrence, de la relation avec les usagers, des affaires contentieuses, le mode d'établissement des tarifications, les objectifs d'intérêt général, les objectifs politiques, de rentabilité sociale (efficacité).

Pour ce qui est de la mesure de la performance, la faiblesse de nos informations chiffrées nous a contraint à faire des interprétations qualitatives.

Notre troisième niveau d'analyse est relatif aux coûts. Nous avons fait une relecture des faiblesses à travers les théories de l'agence et la théorie de gouvernance partenariale dans l'objectif de faire ressortir les différents coûts liés à la structure de l'organisation, le comportement des dirigeants et des propriétaires.

C'est à la suite de cette analyse que nous pourrons connaître si les facteurs cités sont aussi déterminants dans la performance des entreprises publiques dans les PVD.
Une fois ces déterminants connus et les coalitions mises en cause à l'image de Mintzberg (1995), nous avons dessiné les conditions qui permettent de parler d'une saine gestion des entreprises publiques et de faire des suggestions pour le Burkina.

3.5 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter la méthodologie de cette recherche. Le modèle retenu et l'ensemble des recherches faites sur le sujet ont facilité la mise en place des indicateurs sur lesquels nous baserons la comparaison. C'est à l'issu de ce travail comparatif que nous serons en mesure de dire si la gestion et toutes les variables qui l'influent déterminent la performance des entreprises publiques au Burkina Faso.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

4.1 Introduction

Ce chapitre présente les principaux résultats de notre recherche et leur analyse. L'analyse vise à interpréter l'impact des variables sélectionnées sur la performance des entreprises publiques à partir des études de cas (Québec ≠ Burkina pour les variables extérieurs ; Hydro Québec ≠ SONABEL pour les entreprises).

Le chapitre se divise en quatre sections correspondant à l'autonomie politique, l'autonomie de gestion incluant les besoins financiers du gouvernement et la tarification, le degré de compétitivité et l'entrepreneurship.

À l'intérieur de chaque section, nous relatons d'abord, les pratiques dans chaque pays dans le but de faire ressortir les différences constatées, ensuite nous analysons l'impact de ces différences sur l'autonomie des gestionnaires et enfin sur la performance de l'entreprise. Au niveau de la performance, nous tenons compte de l'efficacité et de l'efficience. Compte tenu de la nature de nos données (qualitatives essentiellement), nous avons été emmené à faire plus d'analyses interprétatives de l'impact des faiblesses.

4.2 L'autonomie politique

La volonté du gouvernement de reformer sa politique en faveur de l'autonomie comprend trois niveaux; nous avons : la liberté du gouvernement à formuler ses politiques, l'autonomie dans l'allocation des décisions et l'efficacité du contrôle.

4.2.1 La liberté du gouvernement à formuler ses politiques

La politique de privatisation actuelle est l'aboutissement de la politique économique menée depuis les victoires de Thatcher en 1979 et de Reagan en 1980 dans le monde. Cette politique mise en place depuis lors, s'est élevée contre la redistribution keynésienne et l'intervention étatique en soutenant la libéralisation des marchés. Elle n'a pas eu les mêmes échos partout ; les conduites adoptées par les gouvernements du Québec et du Burkina Faso sont contenues

dans les interventions des premiers responsables aux premières heures de la déréglementation.

Au Québec le ministre d'État en charge des Ressources naturelles[12] commentait les débuts de déréglementation en affirmant ceci: « Alors que, depuis longtemps, nous vivions dans un monde encadré, réglementé, nous assistons depuis quelques années à une libéralisation croissante des marchés de l'énergie en Amérique du Nord.... Il y a là un mouvement auquel nous ne pourrons résister ; il nous faut élaborer des modalités d'accès à notre propre marché sans mettre nos principes de tarification en péril ». Quant au cas spécifique de l'électricité, le ministre poursuit en disant que : « Il est important d'adapter notre société d'État au nouvel environnement qui s'installe en Amérique du Nord et de la rendre concurrentielle pour qu'elle soit reconnue comme entreprise de classe mondiale et suffisamment forte pour partir à l'assaut des marchés internationaux ».

Au niveau du Burkina Faso, le discours de la libéralisation a commencé avec l'annonce du chef de l'État en 1993[13] : « Notre ambition, aujourd'hui, c'est la démocratie pour le développement. Cela suppose de larges libertés, de larges initiatives afin de permettre à ceux qui le souhaitent d'entreprendre... l'avantage, c'est que cette perception que nous avons eue d'une nécessaire évolution a été relayée par le mouvement international » disait-il. Ce discours s'est la mise en place d'une commission de privatisation dont le premier président[14] légitimait que : « C'est une politique économique ... À un certain moment, l'État a joué un rôle aussi bien qu'il le pouvait. Mais on a pris conscience qu'il assumait moins bien certaines actions que ne le faisaient les opérateurs économiques privés ». L'actuelle présidente poursuivait dans la même perspective lorsqu'on lui posait la question à propos des raisons de cette option.

---

[12] M. Guy Chevrette lors du Sommet économique sectoriel devant les membres du Regroupement GrapÉlec discours prononcé le 28 novembre 1996.

[13] Extrait du Chronique de la métamorphose du Burkina du lundi 19 septembre 2005.

[14] Jean-Hubert Yaméogo, premier président de la Commission de privatisation. Ce n'est pas une revendication de qui que ce soit.

Contrairement à ces discours qui expriment une volonté du pays à aller vers la libéralisation d'autres voix évoquent des raisons contraires. Selon Plane (2004), trois raisons ont contribué à l'adoption de la présente politique; il s'agit de : l'inefficacité relative du mode de fonctionnement des services publics, la pénurie de financement et le développement technologique et institutionnel de la concurrence. Il faut ajouter à ces raisons un aspect purement financier authentifié par les crises financières des PVD des années 1980 qui a conduit le système financier mondial (le F.M.I. et la Banque Mondiale) à mettre en place le programme d'ajustement structurel en passant par les plans Baker en 1985[15] et le plan Brady[16] en 1989.

À la lecture de ces discours, l'impact de cette politique n'aurait pas eu les mêmes effets au niveau des deux nations. Au niveau des pays en voie de développement comme le Burkina, la privatisation se présente comme une conditionnalité pour avoir accès aux ressources des institutions internationales. Elle s'insère dans la politique globale d'ajustement structurel. Bien que les dirigeants politiques disent que c'est un choix économique, le choix semble être plus politique qu'économique. Au niveau du Québec, il n'en est pas ainsi ; la privatisation est un choix économique, elle ne s'impose que quand les avantages sont réels et permettent d'avoir des gains pour l'État et les clients.

Le premier déroulement de la politique du libéralisme est la perception de la notion de la privatisation par les dirigeants. Au Québec, la politique a consisté à se débarrasser des secteurs qui sont non rentables pour l'État ou qui sont jugés être plus rentables entre les mains des privés sans pour autant avoir un impact politique et social majeur. Dans les PVD, il n'en est pas de même, il faut forcément privatiser. L'acceptation générale confirme que la privatisation est une conditionnalité des institutions de Brettons Wood. Cette perception proscrit toute réflexion de conservation des entreprises publiques. La mise en place d'un

[15]Le plan Baker est un plan qui exige des mesures générales d'ajustement de la part des débiteurs, des prêts structurels accrus et plus efficaces de la part des banques multilatérales de développement et un accroissement des prêts des banques du secteur privé. Il porte le nom du ministre des finances des États-Unis, M. James Baker.

[16] Le plan Brady du nom du ministre des finances des États-Unis, M. Nicholas Brady est une initiative qui s'applique aux pays appliquant des programmes efficaces d'ajustement ; ces pays auront accès aux ressources du FMI pour la réduction de leur dette ou de son service.

secrétariat permanent de la Commission nationale de la privatisation au Burkina Faso répond à ce souci de poursuivre cette option déjà acceptée.

La deuxième conséquence de cette politique porte sur le cadre juridique et la désignation des entreprises. Au Burkina, les anciens établissements publics qui étaient sous contrôle des ministères ont été transformés en sociétés d'État dans l'objectif de l'ouverture des capitaux. Les entreprises publiques sont unifiées sous le même cadre juridique en plus de celui de l'Acte uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)[17]. L'unicité du cadre au Burkina pourrait être interprétée comme la volonté de l'État de donner moins d'autonomie aux sociétés d'État et de mieux les contrôler. En ce qui concerne le Québec, chaque entreprise conserve son propre cadre juridique. Les textes législatifs n'ont pas connu une grande modification à l'instar de la mise en place de la régie d'électricité qui a permis à l'État de se dégager de son cumul de fonctions de concédant et de contrôleur. La définition de l'entreprise a connu une évolution considérable. Les notions de rentabilité et d'autofinancement (Gélinas, 2003) et d'autonomie (Simard et Bernier, 1992) sont désormais en vigueur. La présence de ces notions augure les responsabilités des dirigeants et les conditions nécessaires pour bénéficier du statut de société d'État.

En somme la liberté de donner plus d'autonomie est très limitée au Burkina au regard des accords signés avec les institutions internationales. Les agissements des hommes politiques semblent aller dans le sens d'un objectif prédéterminé qui est la privatisation. Au Québec, la liberté est grande comme l'atteste actuellement la mise en place de la nouvelle politique « Moderniser la gouvernance des sociétés d'État »

[17] L'organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) a été créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis (Ile Maurice). L'OHADA regroupe aujourd'hui 16 pays (les 14 pays de la Zone franc CFA, plus les Comores et la Guinée Conakry) et elle reste ouverte à tout Etat du continent africain (République Démocratique du Congo en cours d'adhésion)...

4.2.2 L'autonomie dans l'allocation des décisions

4.2.2.1 Le rôle du Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe qui assure le lien entre l'État et la direction de l'entreprise. Sa fonction principale au Québec et au niveau d'Hydro Québec est (i) l'analyse et l'adoption du plan stratégique et du plan d'affaires annuel, (ii) la revue mensuelle des résultats financiers et la revue quadrimestrielle des résultats de gestion, (iii) l'évaluation annuelle de la gestion intégrée des risques d'entreprise, ainsi que la sélection et (iv) l'évaluation des membres de la haute direction selon les experts interrogés. Enfin (v) il reçoit et analyse en outre les rapports d'activités, les résultats financiers et les rapports de reddition de comptes des filiales[18]. Les entrevues auprès des spécialistes en gestion de l'Énap confirment ce rôle résumé par Bernier et Burlone (2000): « Le travail du conseil est axé sur la planification stratégique de l'entreprise, les discussions portent sur les grands projets de l'entreprise, le sens à donner à la charte, ainsi que les objectifs que le gouvernement s'est fixés ».

Au Burkina le CA approuve les États financiers annuels de l'exercice écoulé, le budget et le programme d'activités de l'exercice en cours. Il joue ainsi le rôle d'un contrôle à priori. Dans ce pays les entreprises publiques sont fortement réglementées. Elles évoluent dans un cadre macro économique nationale. C'est à l'intérieur d'un canevas que les différents objectifs et stratégies de l'entreprise sont articulés. L'avis des administrateurs rencontrés est résumé par cette intervention de l'un d'entre eux qui décrit ainsi leur tâche ; «notre tâche consiste à approuver les stratégies initiées par la direction, notre action sur la stratégie de l'entreprise est fortement limitée ». Les administrateurs poursuivent leur propos en confessant un manque de moyens pour leur permettre d'effectuer convenablement leur rôle en matière de gestion. Ils restent néanmoins évasifs à répondre à la question de quels moyens il s'agit ?

[18] Rapport annuel 2004 de Hydro Québec

4.2.2.2 Les caractéristiques du Conseil d'administration

Un recoupement des données récoltées dans les rapports annuels, les statuts des entreprises publiques et les entrevues faites auprès des dirigeants nous permet de dresser le tableau suivant :

4.1 Tableau comparatif des caractéristiques du Conseil d'administration entre le Burkina et le Québec

Éléments de comparaison	Québec	Burkina
Composition		
• Taille	16 (Rapport annuel 2004)	9 (art5 du décret 99-452/PRES)
• Interne&externe	Seul le PDG Interne et le sous ministre observateur	Tous à l'intérieur du gouvernement sauf le représentant des travailleurs
• Représentation	divers milieux de la société québécoise[19]	Fonctionnaires pour la plupart
Caractéristiques		
• Expérience	Beaucoup d'expériences	Moins d'expérience (Fonctionnaires + politiciens)
• Formation	Administrateurs fortement scolarisés (Seguin, 1985)	Exigence minimale est d'être directeur de service (Entrevue)
Structure		
• Comités	11 comités	Pas de comités
• Organisation	PCA à l'intérieur de l'entreprise	PCA (ministère de tutelle technique)
Processus		
• Réunion[20]	5 à 6 fois/an (entrevue) et 11 en 2004 pour Hydro	2fois/an en session ordinaire et à tout moment en cas de besoin.
• Consensus	Consensus et rarement à main levée	Consensus et rarement à main levée

[19] Selon une étude effectuée par Seguin (1985), entre les années 1963 à 1980, 46% des administrateurs venaient du secteur privé, 23% du secteur parapublic et 31% du secteur public. Ce taux a connu une grande évolution en faveur des organismes non gouvernementaux de nos jours. En 1996, les données tirées des rapports annuels de 10 sociétés d'État (dont Hydro), montrent que sur les 109 membres des conseils d'administration 13,8% sont du secteur public contre 31% en 1980. Le secteur associatif s'est joint au groupe avec 6,4%.

[20] Les ordres du jour des réunions, la documentation et les dossiers nécessaires sont envoyés deux semaines à l'avance aux membres du Conseil. L'ordre du jour est souvent proposé au président par le directeur général.

Les données présentées dans le tableau font apparaître de grandes différences entre le Québec et le Burkina Faso :

- la taille[21] du conseil d'administration au Québec est variable et pour le cas spécifique d'Hydro Québec elle reste plus grande que pour la SONABEL au Burkina,
- il y a une représentation des différentes couches socioculturelles au Québec et au Burkina, nous avons une très forte présence des politiciens et fonctionnaires,
- la présence des comités au sein des conseils d'administration au Québec dont les plus connus, sont le comité exécutif, le comité des ressources humaines, le comité des finances et le comité de vérification,
- le clivage interne et externe va en faveur du Québec où il y a peu de fonctionnaires dans le conseil d'administration. Le profil et l'expérience semblent être meilleurs au regard des provenances des administrateurs au Québec.

4.2.2.2 Impact des différences sur l'allocation des décisions

Les différences ci-dessus relevées jouent dans un premier temps sur la relation entre l'État et les premiers responsables de l'entreprise. Au Burkina, ces liens entre les deux institutions sont de plus en plus étroits. Nous recensons les différents ministères de tutelle qui ont des représentants dans les conseils d'administration avec droit de vote. Ces ministères ont des directions spécifiques en charge des entreprises publiques (l'inspection des entreprises publiques pour la tutelle de gestion et la Direction des affaires monétaires pour la tutelle financière). Les comptes rendus des CA sont faits directement aux ministres et les tarifs sont décidés à ce même niveau. Toujours au niveau des tutelles, on peut noter la présence de l'Assemblée générale des sociétés d'État dont le secrétariat est assuré par l'inspection des entreprises publiques. Cette structure semble être la structure qui assure le lien le plus étroit. Elle reçoit des sociétés d'État, leurs différents rapports annuels pour la session annuelle de l'assemblée.

[21] Selon Gélinas (2003), elle est de 11 (dont 2 fonctionnaires) à la CDP, 16 à H-Q, 9 à la SAQ, 7 à la SEPAQ et à la SLQ, 5 à la SDBJ, et entre 7 et 13 à la SGF. Dans les CA,

Nous avons un second lien qui se tisse avec le ministère de tutelle financière à travers la direction de la dette publique dans le cadre des prêts rétrocédés. Les entreprises publiques contribuent aussi à un fond d'investissement logé au trésor public. Elles sont obligées pour la plupart d'entre elles d'avoir un compte trésor. Ce lien est fortement entretenu au Burkina par le processus de sélection, nomination, révocation et d'attribution des postes de membre de conseil d'administration. La nomination relève du Conseil des ministres sur proposition du ministre de tutelle. Aucun texte n'est actuellement mis en place pour la sélection des administrateurs.

Le cas est différent au Québec à l'image de ce professionnel interrogé qui dit que « les ministres s'ingèrent rarement dans les activités du conseil » et la seule relation formelle de transmission des résultats est dictée par la loi que Gélinas (2003, p.463-464) résume par le pouvoir de renseignement du ministre, la communication des rapports annuels, la communication des rapports financiers à l'assemblée et enfin le rôle de contrôle.

En conclusion le mode d'organisation du CA semble être plus performant au Québec qu'au Burkina Faso. Les responsabilités du conseil sont mieux encadrées par un cadre de gouvernance permettant à chacun de jouer le rôle qui lui revient. Par contre au Burkina, les décisions reviennent essentiellement au gouvernement compte tenu du poids de ce dernier dans le conseil d'administration et du pouvoir du ministre dans la gestion des entreprises.

4.2.3 Le contrôle

La typologie des contrôles est regroupée autour de trois institutions (gouvernement, l'Assemblée Nationale et la justice) et de deux grandes temporalités (le contrôle à priori et le contrôle à posteriori). Les différents rapports, les entrevues et les données secondaires nous ont permis de dresser le portrait suivant :

Tableau 4.2 : Les différents contrôles, leur objet et le rattachement au Burkina Faso

Institution	Les types de contrôle	Objet	Rattachement
Gouvernement			
• Corps de contrôle[22]	-Inspection générale d'État	1) Observation des textes réglementaires et législatifs 2) Étudier la qualité du fonctionnement et de la gestion.	Premier Ministère
	- Inspection générale des Finances	Exécution de toute mission à caractère financier, fiscal, comptable ou organisationnel	Ministère des finances
• Ministères de tutelle[23]	Tutelle technique (Inspection technique)	Veiller à ce que l'activité s'insère dans le cadre des objectifs fixés par le gouvernement	Ministère de l'Énergie
	Tutelle Financière (DAMOF)[24]	Veiller à ce que l'activité s'insère dans le cadre de la politique financière du gouvernement.	Ministère des Finances
	Tutelle de gestion (IEPP)[25]	Veiller à ce que la gestion de la société soit la plus saine et la plus efficace possible	Ministère du Commerce
Le contrôle politique (Assemblée Nationale)	Action collective	1) le vote des lois constitutives, 2) les questions orales, 3) les commissions	Prédominance du parti au pouvoir
	Action individuelle	1) les interventions, 2) les questions écrites	Compétence individuelle des députés
Le contrôle juridictionnel (Cour suprême)	la cour des comptes[26] (Troisième chambre)	1) Donner son avis sur la régularité et la sincérité des comptes des entreprises publiques et proposer, si nécessaire, des améliorations 2) Statuer sur la qualité de la gestion des entreprises.	Nomination des juges par le président

[22] L'article 19 de la loi No 025/99/AN du 16 Novembre 1999 portant réglementation des sociétés à capitaux publics au Burkina

[23] Décret No 2000-189/Pres/PM MCIA portant statut Général des sociétés d'État (Article6 al.4)

[24] Direction des Affaires monétaires et financières de l'État

[25] Inspection des entreprises publiques et parapubliques, cette direction assure en outre le secrétariat de l'assemblée générale des sociétés d'État qui est l'organe suprême de reddition des comptes.

[26]

Tableau 4.3 : Les différents contrôles, leur objet et le rattachement au Québec

Institution	Les types de contrôle	Objet	Rattachement
Gouvernement	Contrôle de régularité	Vérification des dispositions textuelles sont respectées, d'apprécier les procédés utilisés par les sociétés d'État d'un point de vue économique et de juger de l'opportunité des dépenses[27]	Conseil du Trésor[28]
Le contrôle politique (Assemblée Nationale)	• Contrôle dans les chambres	1) L'étude des projets de loi, des plans de développement, des demandes d'appropriation budgétaire 2) Les présidents des sociétés d'État comparaissent devant la chambre	Rôle important des partis d'opposition
	• Vérificateur général.	Porte sur la conformité des opérations par rapport à la loi, les règlements politiques et directives et le contrôle interne mis en place pour protéger le patrimoine de l'entreprise	Assemblée Nationale
	• Le commissaire au lobbying	Surveiller et de contrôler les activités de lobbying	Assemblée Nationale
Le contrôle juridictionnel (Cour suprême)	La prédominance du juge judiciaire	Les entreprises publiques sont soumises au droit commun et les litiges entre celles-ci et les citoyens sont traités par les tribunaux ordinaires	Nomination des juges par le Premier Ministre.

En observant ces deux tableaux, nous pouvons relever les différences suivantes :

- le contrôle gouvernemental est très omniprésent au Burkina avec deux corps de contrôle plus trois ministères de tutelle,

[27] Le contrôle est souvent axé autour de dix catégories d'opérations : nominations, règlements, budgets, plan de développement, emprunts, contrats, directives dividendes, création ou acquisition de filiales, aliénation d'actions, rapports et renseignements.

[28] Au Québec, ce contrôle est mis en œuvre lorsque le développement de l'entreprise ou la réalisation des objectifs majeurs est mis en cause (Gélinas, 2003)

- le contrôle politique est plus important au Québec qu'au Burkina. La présence du vérificateur général, du commissaire au lobbying[29] et du défenseur des citoyens marque la différence,
- le contrôle judiciaire relève du droit commun au Québec, et au Burkina de la cour suprême.[30]

Une analyse de ces différences par rapport à nos indicateurs donne les interprétations suivantes :

Le nombre élevé de contrôles relié au gouvernement au Burkina peut déresponsabiliser les premiers responsables et rendre tatillon les procédures.

L'objet des contrôles n'est souvent pas les mêmes, le contrôle est plus axé sur la régularité et la légalité au Burkina tandis qu'au Québec il l'est plus sur la performance[31] et se situe plus à posteriori avec l'Assemblée Nationale.

La réponse aux différents contrôles semble être tacite au Québec avec la présence du vérificateur général qui reçoit les états financiers et les copies des vérificateurs privés. Son rattachement à l'Assemblée nationale, accroît son indépendance et de surcroît son importance. Le protecteur du citoyen et le commissaire au lobbying rendent compte aussi au parlement. En plus de tout cela, les directeurs des sociétés d'État peuvent paraître devant le parlement. Ceci n'est pas le cas au Burkina où le contrôle est entre les mains du gouvernement. Un responsable interrogé à ce propos exprimait son indignation concernant les réponses aux recommandations en disant : « il y a beaucoup de rapports qui restent sans suite ».

En conclusion le contrôle semble être plus efficace au Québec qu'au Burkina. Nous avons constaté que le contrôle en plus de son objet qui est tourné vers les opérations et l'application des lois au Burkina, il manque un cadre réel de reddition des comptes surtout aux citoyens. L'assemblée générale des sociétés d'État qui cherche à combler ce vide reste largement

---

[29] Le lobbying est définie comme toutes les communications, orales ou écrites, avec un titulaire d'une charge publique dans le but d'influencer (ou pouvant raisonnablement être considérées comme étant susceptibles d'influencer) certaines prises de décision »

[30] Lors des entrevues avec les dirigeants des établissements, nous avons constaté que la troisième chambre de la cour n'est pas très fonctionnelle

[31] Les différents rapports du vérificateur général font plus d'évaluation des performances.

déficiente du moment où elle se tient à l'intérieur du gouvernement. En plus de cet aspect, le secrétariat permanent relève une absence accrue de personnel en quantité et en qualité pour assainir les données financières reçues des entreprises publiques.

4.2.4 L'impact de la politique du gouvernement sur la gestion et la performance

Au regard des critères développés (la liberté du gouvernement de mener sa propre politique, à l'allocation des décisions et le contrôle), notre analyse a présenté les différences notables entre le Burkina et le Québec. Ces différences indiquent un avantage du Québec dans la liberté de décider de la réforme du secteur des entreprises publiques d'allouer efficacement les décisions et de rendre indépendant son contrôle. Sur le terrain, l'impact de la différence est manifeste avec la récente apparition de l'énoncé de politique « Moderniser la gouvernance des sociétés d'État », la présence de la régie et du vérificateur général. Les faiblesses constatées sur le cas du Burkina ont-elles une influence sur l'autonomie politique des entreprises burkinabé ?

En référence à nos critères de base, nous pensons que oui. Premièrement, la liberté du gouvernement à mener sa propre politique semble être empêchée par le programme d'ajustement structurel. La privatisation est conçue comme une condition pour avoir accès à la dette de la Banque mondiale et du Fond monétaire international. Les expressions suivantes sont marquantes lorsque l'on interroge les responsables politiques. Ceux de l'intérieur du gouvernement disent que « C'est une option politique », et les autres pensent que « c'est une exigence des bailleurs des fonds ». Nonobstant ces déclarations, l'adoption de la loi n°15-2001/AN du 4 juillet 2001 est une preuve palpable que le cheminement choisi est la privatisation pure et simple et le mandat des dirigeants est de conduire le programme.

Deuxièmement concernant l'allocation des décisions, nous remarquons que le gouvernement d'entreprise est essentiellement composé de personnes qui sont à l'intérieur de l'administration. À ce niveau, l'omniprésence des fonctionnaires et des hommes politiques dans le conseil d'administration au Burkina, ne facilite pas la tâche. Le statut des premiers est un handicap sérieux à leur pouvoir décisionnel : représentants des ministères, ils sont soumis non seulement au secret professionnel, mais aussi au respect de la hiérarchie. La combinaison

de ces deux facteurs rend le fonctionnaire inefficace et ne lui permet pas de voter des résolutions donnant assez d'autonomie aux gestionnaires. Quant aux hommes politiques, leur présence dans les conseils d'administration et surtout dans le poste stratégique du président du conseil d'administration ou directeur général des entreprises publiques, demeure un problème beaucoup plus complexe. En tant qu'homme politique, il est difficile pour ces derniers d'avoir une vision objective sans être influencé par leur agenda politique. La combinaison de tous ses facteurs diminue l'autonomie des gestionnaires.

Troisièmement, nous avons les institutions de contrôle, elles sont tout d'abord nombreuses, essentiellement rattachées au gouvernement, leur objet principal est la régularité. Une lecture des éléments de lois du pays fait ressortir que le cadrage législatif ne facilite pas l'autonomie des premiers responsables. Toujours claustrées par des décrets ou des arrêtés d'application, les décisions des responsables allant vers l'autonomie sont rarement permises. Avec des corps de contrôle sous la tutelle des différents ministères, ils ne peuvent prendre de sanctions. Ils acheminent les conclusions de leurs travaux aux ministres concernés qui déterminent la conduite à tenir. La situation est résumée clairement par cette expression du directeur général du Bureau international du Travail[32] qui affirmait que : «le personnel politique a cru à -tort- être meilleur gestionnaire en dépossédant l'administration de son pouvoir de gérer; d'où la démotivation de ses cadres dirigeants : ministres et cabinets gérant à leur place».

En somme, l'autonomie des entreprises publiques reste relativement faible au regard des textes et des applications sur le terrain. L'essentiel des pouvoirs relève des ministères de tutelle qui décident de la relecture des textes, la nomination des membres du conseil et du directeur général. Les membres du CA et le directeur général agissent en grande partie comme des fonctionnaires de l'État qui doivent rendre compte. Les ministres ou le conseil des ministres restent le véritable gestionnaire de l'entreprise. Au regard de cette faiblesse relative de l'autonomie, pouvons-nous conclure que l'autonomie politique explique la contre performance des entreprises publiques au Burkina ?

[32] Hansenne Michel directeur Général du BIT lors d'un interview au journal du soir le 23 Novembre 1988.

L'impact de l'autonomie sur la performance semble être certain. Le rapport réponses aux recommandations des contrôles sur le nombre des contrôles est faible au Burkina Faso. En ce qui concerne l'indicateur du clivage externe et interne du conseil d'administration, la représentation au Burkina montre que les membres du CA sont quasiment de l'administration.

En conclusion suivant ce que Verschuere, (2005) cogite de l'autonomie comme l'un des critères les plus importants dans la recherche de l'optimisation des ressources, de l'efficience, de l'égalité, de l'économie et de la responsabilisation du secteur public, nous pouvons dire que les entreprises burkinabé jouissent de moins d'autonomie politique. Les difficultés liées à l'allocation des décisions ajoutées au manque d'indépendance des corps de contrôle font que les entreprises publiques subsistent comme des entités semblables à l'administration centrale et soumis aux mêmes lourdeurs et lenteurs administratives. Les pouvoirs de décisions sont concentrés entre les mains des ministres. Ces derniers sont sans contrainte dans leur agissement car ils n'ont pas la responsabilité directe de l'entreprise pour laquelle ils prennent des décisions et ils ne subissent pas la sanction des électeurs.

4.3 L'autonomie de gestion

Dans cette section nous présentons et analysons deux propositions de recherche. Il s'agit des besoins financiers du gouvernement et de la tarification.

4.3.1 Les besoins financiers du gouvernement.

Que faire des surplus des entreprises publiques? Selon les économies, les besoins financiers se présentent sous plusieurs formes. Dans cette recherche, les éléments récoltés après notre entrevue auprès des dirigeants et les recoupements avec les données secondaires et la documentation consultée permet de dresser le tableau suivant concernant les besoins financiers auprès des deux gouvernements:

Tableau 4.4 Tableau comparatif des besoins financiers

Formes de besoins	Québec	Burkina Faso
Formes formelles des besoins financiers.		
• Bénéfice	La répartition tient compte du plan stratégique de la société d'État	60% sont directement versés à l'État[33]
• Subvention des produits	Subvention pour certains produits (Bernier, 1997)	Subvention totale des coûts
• Fiscalité		35% sur le bénéfice
Formes informelles		
• Utilisation pour des causes nationales		Utilisation pour soutenir des activités sociales et financer des infrastructures[34]
		Recours pour parer aux tensions de trésorerie
		Prise en charge de certaines dépenses des ministères de tutelle.

Au regard de ce tableau comparatif présenté, nous disposons les différences suivantes entre les deux pays :

- une utilisation massive pour des besoins hors activité au niveau du Burkina,
- un reversement direct de 60% des bénéfices dans les comptes du trésor public.

4.3.1.1 Besoins financiers et autonomie

L'analyse de ces différences montre qu'elles peuvent jouer sur l'autonomie de l'entreprise publique. Premièrement, le recours à la trésorerie de l'entreprise pour financer les tensions de trésorerie de l'État ou la prise en charge de certaines dépenses des tutelles réduit considérablement la capacité financière de l'entreprise à maintenir l'équilibre des comptes. La seconde façon d'affecter l'entreprise est le choix de financement. Une fois que les dirigeants ne bénéficient pas de tous leurs moyens de financement, le financement des investissements se résout à un recours à l'État central qui doit intervenir par des subventions.

[33] Loi de finance de l'année 2006

[34] Selon le rapport 2004 présenté à l'AGSE la Sonabel avec des entreprises comme la CNSS et la SONABHY ont été invitées pendant la Coupe d'Afrique des Nations au Burkina à construire des terrains d'entraînement et, pendant les sommets internationaux. Il en de même pour la SONATUR qui a été obligée de faire des aménagements qui ont causé ses résultats déficitaires en 2004.

Ces subventions du budget général vers les entreprises ont été l'une des causes des programmes de privatisation.

4.3.1.2 Besoins financiers de l'État et performance de l'entreprise

L'impact des différences constatées se ressent à plusieurs niveaux de la gestion de l'entreprise. Le premier et le plus grand impact est la mise en veilleuse des principaux ratios de santé financière (Ratio du fonds de roulement, ratio d'endettement et de couverture d'intérêt) qui découle de la gestion de l'interface État / Entreprises publiques. Le recours à la trésorerie des sociétés d'État par l'État par la mise en attente des comptes clients État, entraîne des manques à gagner au niveau de la trésorerie des entreprises publiques. Une récente évaluation de ces comptes clients que ce que l'État met expressément en attente entre la SONABEL et l'État burkinabé a été estimé par le Cabinet ACECA International SARL dans leur rapport spécial adressé à l'AGSE à plus de 9,64 milliards de frs.CFA. Cette politique de recours ajouté aux recours informels met en cause la survie même de l'entreprise.

En plus des problèmes de trésorerie, nous avons la productivité des immobilisations qui est en cause. En effet le manque de fonds propres et de trésorerie suffisante met les entreprises publiques dans une situation délicate pour renouveler leur matériel de production. Très souvent ce matériel se trouve dans une situation de délabrement total réduisant énormément la productivité de l'entreprise. L'absence de productivité joue sur l'efficience de l'entreprise.

Nous avons enfin les coûts des capitaux. Les entreprises publiques au Burkina Faso en versant 60% de leurs résultats dans le trésor public, privent les gestionnaires de leur plus grand atout dans le cadre des investissements (l'autofinancement). Ceci contraint la société d'État à dépendre de l'État en cas de besoin de financement ou de faire un recours aux marchés financiers ou intermédiaires. Les marchés boursiers étant nouveaux dans la sous région et interdits d'accès directement, le marché banquier devient le champ privilégié. La capacité de financement de ces banques lors de gros investissements (barrages et travaux d'interconnexion) et les taux exorbitants de celles-ci, contraint l'État à se porter comme aval ou à contracter le prêt sur les marchés financiers internationaux.

On pouvait s'attendre à ce niveau que la dette et par conséquent les besoins financiers de l'État puissent encourager l'entreprise publique à mieux performer en se basant sur le rôle disciplinaire de la dette. Mais au Burkina Faso, cela n'est pas le cas, parce que les grands travaux sont pris en charge par le budget de l'État et sont considérés comme des projets sociaux (les barrages hydro agricoles) et remboursés dans le cadre des charges de la dette publique sur le budget national. L'utilisation des marchés financiers renchérisse non seulement les coûts des capitaux[35] pour l'État, mais au moment où les coûts des investissements ne sont pas répercutés sur l'entreprise, les dirigeants se sentent moins engagés à faire des efforts.

4.3.1.3 Conclusion sur les besoins financiers du gouvernement.

À l'issue de cette analyse, nous retenons que les besoins financiers de l'État tels que fait au niveau du Burkina Faso ont un impact négatif sur les résultats de l'entreprise. L'efficience est effritée par le manque de productivité et l'efficacité est menacée par les tutelles par la mise en attente des comptes client-État et le recours de l'État en cas de tension de trésorerie qui ne sont pas contenus dans le programme du gouvernement à partir duquel les élus ont été votés.

4.3.2 La politique tarifaire

La seconde variable qui peut avoir une influence sur l'autonomie financière des entreprises publiques est la tarification. Les informations recueillies sur le terrain sur le mode de tarification et auprès de la régie nous indiquent qu'aucune des deux entreprises n'appliquent la neutralité tarifaire au coût marginal.[36]Notre deuxième critère de mesure a concerné les autres modes de tarification. Nous avons mis en relief la composition des structures en charge de la tarification.

---

[35] Les marchés financiers internationaux ont souvent recours à l'analyse coût avantages pour classer les projets afin de donner le moins de place à des choix subjectifs. Les critères pris en compte imposent un ajustement du taux d'actualisation (Lee G Anderson, 1998 p122) et fait relever les taux d'intérêt, le taux rentabilité pour les entreprises des pays pauvres qui ont des risques élevés (Longueville G. 1997).

[36] La méthode du coût marginal suppose une tarification qui incite l'usager par ses choix de consommation, à rende une allocation efficace, en terme économique et social. Elle est basée sur le coût marginal c'est-à-dire le coût de la production additionnelle.

Au niveau du Québec, la méthode de tarification exige à Hydro Québec le maintien d'un coût d'énergie qui permette de défrayer les frais d'exploitation, les charges et l'amortissement de ses dettes et immobilisations. En somme, la tarification doit permettre à la société d'État d'assurer son équilibre financier. Elle est faite en trois étapes : elle consiste d'abord en la détermination des revenus additionnels requis, ensuite la répartition de la hausse entre les différents usagers et enfin, en la conception proprement dite de la tarification. Toutes ces étapes sont assurées par la régie de l'énergie qui juge opportun chaque volonté de la société de revoir en hausse ses prix.

Au niveau du Burkina Faso, la tarification devrait obéir aux mêmes règles comptables devant permettre à l'entreprise d'entrer dans ses coûts de production. Selon les documents consultés, ce principe ne serait pas respecté. Le pays étant alimenté par des groupes électrogènes et hydrauliques qui ne sont pas interconnectés, l'application de cette règle emmènerait à desservir certaines zones. Une uniformisation est faite au niveau national de façon à ce que les déficits des zones semi urbaines soient compensés par les zones urbaines. Selon une étude du ministère de l'économie et des finances commanditée par la Banque Mondiale en 2001, le coût d'énergie accuse un déficit malgré la péréquation et la subvention de l'État[37].

À la lecture des méthodes de tarification, les différences suivantes se présentent :

- le processus de tarification est différent,
- au Québec, une structure spécifique (la régie sur le plan national, et l'Office nationale de l'énergie sur le plan fédéral) assure le processus de tarification, au Burkina Faso, c'est une commission interministérielle qui en a la charge.

Comment ces différences peuvent-elles jouer sur l'autonomie financière des entreprises au Burkina? L'effet plausible de ces différences sur l'autonomie de l'entreprise est la privation des dirigeants de leur meilleur instrument de régulation de l'équilibre financier. Cette tâche qui revient aux dirigeants politiques peut désavantager non seulement l'entreprise mais aussi

[37] Selon cette étude, le coût de production de l'électricité en 1996 se situerait à 124 FCFA (1euro = 656 Fcfa) et le prix au consommateur est fixé à 117 FCFA. La décomposition du prix des services montre une grande corrélation entre celui-ci et le prix du fuel et du gasoil utilisé dans les groupes électrogènes. L'État a subventionné ses produits sinon le coût reviendrait à 150, 90 FCFA.

les citoyens. Une première analyse du problème d'autonomie nous a emmené à nous pencher sur la composition et le rôle de la commission interministériel qui fixe les tarifs et son homologue du Québec qui est la régie d'énergie. Au niveau du Québec, la Régie a pour mission de donner son avis au gouvernement sur les modalités d'établissement et d'implication des tarifs dans les nouvelles conditions, d'assurer l'équité et la transparence par la dépolitisation du secteur[38], et d'éviter la fixation abusive des tarifs aux consommateurs. La régie remplace le gouvernement dans son rôle de contrôle et constitue un contrepoids à la puissante Société d'État. Au Burkina, cette tâche relève des ministères de tutelle et constitue en soi, une arme de surveillance. L'indépendance de la Régie la rend plus autonome à prendre des décisions qui peuvent satisfaire tout le monde.

En ce qui concerne le cas du Burkina, nous avons cherché dans un second temps à juger de l'efficacité de la politique de la tarification de la commission. À défaut de répondre à des règles économiques nous pensons que cela devrait chercher à répondre à une performance sociale à savoir l'accès au produit. Une comparaison du coût de l'électricité avec les prix des autres pays de la sous région relève que le pays a les taux les plus élevés de la sous région (Indice UEMOA 2005) et que le coût de 120fr CFA le KWh est largement inaccessible au salarié qui est au salaire minimum (28.811 FR CFA).

En conclusion la politique de tarification au Burkina comporte des distorsions majeures : à défaut de la tarification au coût marginal, la tarification devrait se faire au prix de revient. Mais l'application actuelle ne respecte aucune règle économique et son impact sur les résultats se fait sentir sur l'équilibre financier. Cette politique a conduit le gouvernement burkinabé à exonérer le carburant de la SONABEL de taxes. Cela reste une perte tant pour le budget national que pour l'économie. Au-delà de la SONABEL, les coûts élevés du secteur affectent négativement la compétitivité de l'économie, freinent la participation du secteur privé aux secteurs industriels et constituent un fardeau pour le trésor public. La politique de tarification ne semble pas être efficace.

Malgré les défaillances constatées nous notons que l'énergie reste un puissant moyen de développement. Au niveau des pays comme le Burkina Faso, lorsqu'on tient compte du

[38] Note 6 du ministère des Ressources naturelles p.19-22

nombre de branchements, seules les grandes villes comme Ouagadougou[39] et Bobo Dioulasso[40] sont rentables. Les villes moyennes sont déficitaires. Sans l'intervention de l'État, ces villes resteraient sans électricité et seraient amputées de certaines activités économiques surtout au niveau du secteur informel. La politique de tarification joue donc un rôle de redistribution de la richesse, en engrangeant les surplus des villes pour les partager dans les villes moyennes. Elle accomplit ainsi un objectif politique et social.

Sur le plan financier, la politique de tarification menée par le Burkina ne contribue pas entièrement à la rentabilité financière de l'entreprise publique. Elle ne permet pas l'équilibre dans certains secteurs (SONABEL). L'État utilise la tarification pour faire asseoir sa politique. Les subventions accordées servent à justifier cette distorsion créée par l'État lui-même. Si l'on considère que le profit n'est pas la seule raison qui a prévalu à la création de ces entreprises et que les objectifs social et politique sont aussi importants, on peut atténuer la proposition selon laquelle la politique de la tarification n'est pas bonne pour l'économie du Burkina. Elle reste un instrument que l'État doit bien utiliser pour répondre au triple souci d'équilibre entre performance économique, politique et sociale. Son utilisation doit faire appel à tous les partenaires de l'entreprise publique dans le but de garder les intérêts de tous. Les étapes de concertation, de tables rondes et de mémoires sont très importantes dans le processus.

4.4 Le degré de compétitivité

Il est difficile sinon illusoire de vouloir comparer le degré de compétitivité d'un PVD comme le Burkina Faso à une province d'un pays développé comme le Québec. Pour tirer des enseignements significatifs pour notre recherche, nous avons décidé de comparer la position concurrentielle de chaque pays dans son espace économique.

4.4.1 La concurrence dans les marchés régionaux

Le premier facteur pour mesurer la concurrence au niveau du marché dans cette recherche est le cadre de la réglementation de la politique de la concurrence. Avec l'entrée des pays dans

[39] Capitale politique du Burkina Faso
[40] Capitale économique du Burkina Faso

l'Organisation mondiale du commerce, les États ont mis fin au monopole des entreprises publiques. La loi de la concurrence s'impose à chaque entreprise même celles qui sont publiques. Selon un rapport la firme KPMG, le Québec dispose, d'une forte capacité de réglementation qui est reconnue comme l'une des meilleures au monde. Ce cadre, selon le rapport de la compétitivité mondiale incite les entreprises à se saisir des opportunités d'affaires tout en imposant des restrictions quant aux coûts des produits et aux structures des prix dans l'intérêt des consommateurs. C'est à ce niveau que l'effort du Québec a été considérable au niveau des entreprises publiques notamment le secteur énergétique où l'État se départage de tout rôle monopolistique en créant un organisme autonome qui s'occupe désormais de fixer les prix. Une analyse complète de la position concurrentielle de la province faite par la firme en se basant sur des indicateurs comme les coûts d'exploitation place le Québec à la tête des pays comme les États-Unis, l'Allemagne, l'Autriche. Lorsque la firme se base sur des indicateurs comme le coût d'investissement, les facteurs tels que l'équipement, l'acquisition du terrain et la construction, sont des avantages comparatives pour le Québec par rapport aux autres pays de l'OCDE. La province n'est pas en reste pour les autres facteurs comme le coût de la main d'œuvre bien que celui-ci se présente au dessous de la moyenne canadienne.

Au niveau du cadre réglementaire, le cas du Burkina n'est pas reluisant dans la zone UEMOA. Selon la communication du Burkina Faso prononcée lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement (2004 p.6), les textes sur la concurrence au Burkina Faso sont: « d'une manière générale, qualifiés de bons dans leur ensemble ». Mais on relève des insuffisances notables telles que le manque de décret d'application et l'exception concédant au Ministre chargé du Commerce le pouvoir d'intervenir sur le marché lorsque la concurrence ne joue pas son rôle. Le Burkina manque de culture de concurrence et la méconnaissance des textes généraux est palpable. Au niveau des coûts d'exploitation, le rapport des Nations unies cite que le Burkina Faso est « l'un des pays de l'UEMOA où les coûts des facteurs de production sont plus élevés, il en résulte une augmentation des coûts d'exploitation, ce qui est un handicap sérieux pour le développement du tissu industriel ». Le

pays étant enclavé, il reste défavorisé malgré les largesses du code des investissements[41]. En plus de cela, il faut ajouter que les taux de rentabilité et de risques financiers sont assez élevés

Quant à la main d'œuvre, le pays semble largement favorisé. Il y a une main d'œuvre moins chère et abondante. Mais cette main d'œuvre se situe dans la classe inférieure, il faut remonter au niveau de la qualité et des domaines spécifiques des entreprises de service pour sentir la carence en main d'œuvre qualifiée. Les universités et les écoles spécialisées sont rares et fournissent moins de cadres capables d'ajouter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Les aides de l'État aux entreprises fausseraient aussi la concurrence et surtout pour le secteur public où la SONABEL continue à bénéficier des exonérations sur le carburant.

Entre le Burkina Faso et le Québec, il y a une grande différence au niveau de l'environnement. A part les exonérations fiscales et le code des investissements où le Burkina fait d'énormes efforts, l'absence de culture de concurrence et les aides publiques aux entreprises publiques entretiennent le monopole qui est formellement aboli. Il faut noter aussi la présence d'un secteur informel qui fausse beaucoup la concurrence au Burkina. Ces agents qui ne sont pas soumis aux impôts font augmenter la pression fiscale sur les entreprises régulièrement installées.

4.4.2 Compétitivité et performance

Au regard des données ci-dessus présentées, le marché au niveau du Burkina n'est pas du tout concurrentiel. Bien que l'État dispose d'une loi sur la concurrence, il est à noter que le monopole est entretenu par les exonérations accordées à la société d'État. Les différences constatées jouent sur la performance de la SONABEL:

---

[41] Avantages liés à l'investissement au Burkina : Exonération totale pendant le délai de réalisation (i) des droits et taxes de douane sur les pièces de rechange, (ii)de l'Impôt sur les Bénéfices Industriels et Commerciaux (IBIC), (iii)de la Patente, de l'Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières (IRVM), (iv)de la Taxe Patronale et d'Apprentissage (TPA),(v) de la Taxe des Biens de Mainmorte (TBM) et de l'Impôt Minimum Forfaitaire sur les Professions Industrielles et Commerciales (IMFPIC) pendant six (6) ans et (vi)de la fiscalité intérieure sur les équipements fabriqués localement

- Primo, en empêchant la compétitivité de jouer le rôle qu'on attendait d'elle au niveau de la gestion de l'entreprise, notamment sur le capital humain. En effet, l'entreprise publique sous concurrence cherchera à garder sa part de marché. Elle sera obligée de se comporter comme une entreprise privée en développant les stratégies nécessaires.
- Secundo, en renchérissant les consommations intermédiaires, qui jouent sur les soldes de gestion,
- Tertio et enfin, en empêchant l'environnement compétitif de fournir un capital humain en qualité et en quantité à l'entreprise nationale ce qui améliorerait la productivité du personnel et diminuerait les charges salariales qui dépassent les 35%[42] dans le cadre de la SONABEL.

Pour clore sur cette proposition de recherche, nous dirons que la performance des entreprises a un lien avec l'environnement. Le manque d'un environnement concurrentiel dans les PVD emmène les entreprises publiques à se comporter comme des directions de ministère et les employés comme des fonctionnaires et ne se sentent pas soumis à des objectifs de résultats. Un environnement compétitif accroît la performance de l'entreprise en augmentant la valeur ajoutée de celle-ci et en améliorant le bien être de la population par la facilité d'accès. En l'absence de compétitivité, les entreprises comme celles en réseau ne peuvent s'installer facilement. La privatisation d'un tel secteur crée plutôt un oligopole et l'aspect social sera négligé au profit du financier.

4.5 La place de la gestion : l'entrepreneurship

Trois critères ont été retenus pour l'analyse, il s'agit de la gestion microéconomique développée par Deme (1995), des conditions externes développées par Morris et Jones (1999) et les caractéristiques personnels et la durée dans le poste (Bernier, 1997). Les informations récoltées auprès des structures de gestion et dans les manuels de procédure nous permettent de dresser le tableau suivant :

[42] Rapport annuel présenté à l'AGSE.

Tableau 4.4 Tableau comparatif du degré d'entrepreneurship entre le Québec et le Burkina

Éléments d'analyse	Québec	Burkina Faso
Gestion microéconomique		
• La comptabilité	Oui	oui
• Le système d'information	Oui	non
• Le contrôle interne	Oui	Pas de contrôle stratégique
• La gestion du personnel	Convention	Code de travail
Les conditions extérieures		
• Règles, procédures, politiques	Moins lourd (lois spécifiques)	Règles générales qui relèvent des lois nationales
• les restrictions en matière de gestion du personnel	Conventions collectives (négociable)	Dépendant du code de travail national
• la faiblesse des récompenses	Prix et concours	Pas de récompense
• le manque d'autonomie managériale.	Pas d'intervention extérieure	Omniprésence des tutelles
Les qualités de l'entrepreneur		
• Formations	Élevées et souvent liées au domaine	Politiques et économistes
• Expérience	Très grande expérience	Pas d'expérience préalable
• Durée dans le poste	Nomination[43] (Durée liée à la compétence)	Nomination par confiance (décret de nomination)

4.5.1 Les différences entre le Burkina et le Québec

Au regard du tableau présenté, nous relevons les différences suivantes :

- Au niveau de la gestion microéconomique, le système d'information de contrôle stratégique et de contrôle des performances, le système reste mal fourni et les règles relatives à la gestion du personnel sont essentiellement dictées par le ministère de tutelle technique (Conseillers du Ministère de l'énergie), le ministère de tutelle de gestion (Inspection des Entreprises publiques) et le ministère de tutelle financière (Direction des affaires monétaires).
- Au niveau des conditions externes, nous constatons toujours l'omniprésence des tutelles et les lois des sociétés d'État relèvent des dispositions purement nationales et

[43] Le gouvernement a l'entière discrétion de nommer les personnes mais cette nomination ne serait pas directe, le bureau du conseil privé qui gère les entreprises publiques fédérales, il y a un profil qui est dressé. Le ministre de tutelle nomme en tenant compte de ces critères de sélection.

globales. La liberté managériale semble être inhibée par ces règles, ce que les directeurs s'accordent pour dire qu'ils sont nommés sur la base de la confiance.

- Au niveau des qualités des entrepreneurs, la nomination sur confiance des directeurs généraux au Burkina Faso ne garantit pas une durée nécessaire pour que le directeur puisse construire son rôle d'entrepreneur public.

Après avoir mis en relief les différences au niveau des dirigeants publics, nous nous sommes intéressés à la capacité d'innovation dans notre échantillon de base comme Roberts (1992 p.57) soutenait que les entrepreneurs publics sont des gens qui sont capables d'innover. Nous constatons dans les plans d'actions et les sites des deux entreprises que l'environnement s'y prête mieux au Québec plus qu'au Burkina. En effet le Québec fournit un environnement universitaire et des centres de recherches et même des fonds en la matière. Plusieurs entreprises publiques ont ainsi des laboratoires ou des centres de recherches. Des budgets énormes y sont consacrés comme le cas de l'année 2000 où Hydro Québec a investi plus de 100 M$ en innovations technologiques[44]. Pour créer et repérer les connaissances, Hydro Québec s'appuie sur les centres de recherche (Institut de recherche, Indus Tech et Capi Tech pour Hydro Québec), mais réalisent aussi des projets d'innovation technologique en collaboration avec les universités et les centres de recherches. Ces universités bénéficient d'une panoplie de financement des fonds de recherches au niveau provincial et fédéral. Un autre moyen d'acquérir la connaissance est la mise en œuvre des projets comme la création de l'Agence de l'efficacité énergétique qui permet de développer le savoir-faire, d'appuyer la régie, de diffuser l'information, sensibiliser, concevoir des programmes, soutenir la recherche, coordonner la formation et l'éducation dans ce domaine.

La valorisation et la protection des résultats des recherches se font par le partenariat et la mise en place des brevets et des licences qui sont commercialisés. La préservation de la connaissance et le transfert restent un souci quotidien pour les entreprises québécoises. Dans le cas spécifique d'Hydro Québec, pour assurer le transfert des savoirs[45] entre la génération

[44] Plan stratégique 2002-2006 : l'énergie au service du Québec

[45] La gestion du savoir Cahier des actes du colloque Cerfio 2003 Conférenciers : Jean-François Ballay, consultant, management des hommes et des organisations, EDF-GDF, Paris, France; Jean-Luc Chabot,

actuelle d'employés et la prochaine, la société d'État entend recourir à des stratégies comme le jumelage, le compagnonnage, le mentorat et les communautés de pratique. Elle entend aussi modéliser certains types de connaissances pour les incorporer à des systèmes experts. Le fossé est très grand entre le Burkina et le Québec en ce qui concerne la gestion de l'innovation. Le constat général est que la recherche ne fait pas partie des priorités. La seule source de création et de promotion de l'innovation reste le Forum de la recherche scientifique et de l'innovation technologique (FRSIT) et les rencontres internationales. Les techniciens rencontrés révèlent que les moyens en missions extérieures sont limités et que même s'ils existaient la mise en œuvre d'une innovation serait difficile.

4.5.2 L'impact de l'entrepreneurship et de l'innovation sur la performance

En analysant les conditions qui entourent l'entrepreneurship, nous retenons que les conditions au Burkina Faso ne facilitent pas la naissance de l'esprit d'entrepreneur.

Le premier impact direct est que les premiers responsables sont incapables de limiter les ingérences politiques (Doig et al, 1987) et de trouver les ressources nécessaires pour faire fonctionner leur organisation (Lewis, 1980 p.9). L'efficience de l'entreprise est remise en cause parce que les autorités continueront à utiliser les fonds de l'entreprise publique de façon à satisfaire leur agenda politique.

Le deuxième impact est lié au rôle de leadership des dirigeants. C'est ce rôle mis en exergue par Thomas en Grande Bretagne qui a relevé l'importance de l'entrepreneurship. Eustace et Youngman (2003) considèrent aussi ce facteur comme une capacité latente qui aide l'entreprise à être plus compétente.

Pour conclure nous dirons que l'entrepreneur public permet à l'entreprise d'accroître ses capacités de production par la productivité du personnel soit par son leadership ou soit par la possibilité qu'il donne au personnel d'innover. Un autre aspect est que l'entrepreneur public

---

directeur, Relève et Développement, Hydro-Québec, Montréal, Canada; Louis Langelier, président, KLMNOP inc., Montréal, Canada

permet à l'entreprise publique d'éviter la prise en charge de certains besoins des gouvernements. Dans ce rôle, l'entrepreneur public empêche le politique d'utiliser l'entreprise comme une « vache à lait » et par conséquent au Burkina, l'entrepreneurship permettrait d'éviter l'utilisation abusive du matériel des entreprises publiques et les prises en charge des tutelles.

Comme conclusion à cette proposition, nous notons que l'innovation et l'entrepreneurship sont des facteurs déterminants dans la performance des entreprises publiques. Ils créent de la valeur par le biais du capital humain. L'absence de l'innovation et les limites restreignant l'entrepreneurship, rendent les entreprises publiques burkinabé moins performantes. L'impact de ces variables développées sur la performance des entreprises publiques est réel. Ils agissent directement ou indirectement sur les résultats via la tarification, le financement, la stratégie de l'entreprise et le capital humain.

4.6 Conclusion

Les conclusions de cette recherche font ressortir de grandes différences entre le Burkina et le Québec. Ces différences ont un impact négatif sur la performance des entreprises. Si l'on peut atténuer nos propos pour la tarification, il n'en est pas le cas sur le degré de compétitivité et les besoins financiers du gouvernement qui diminuent énormément la performance de l'entreprise. En ce qui concerne les variables de gestion, l'analyse montre qu'ils ont un impact important sur la performance et surtout pour un pays comme le Burkina qui évolue dans un marché sous régionale où les barrières tarifaires sont levées. Nous n'avons pas pu retracer sur le plan comptable l'impact des facteurs politiques sur les résultats de l'entreprise notamment le degré d'autonomie et d'indépendance. Nous reviendrons sur cet aspect à travers l'analyse selon les théories de l'agence et la théorie de la gouvernance dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE V

DISCUSSION ET SUGGESTIONS

5.1 Introduction

Cette recherche nous a permis par le biais du modèle explicatif fait à partir du modèle de Forget, Bédard et Bernier (1995) de mettre en relief les variables qui ont une influence sur la performance des entreprises publiques. Ces variables transforment tous les éléments qui ont un lien avec la gestion avant d'agir sur les résultats. Dans notre analyse nous avons relevé comme déterminants de la performance certaines variables comme les besoins financiers du gouvernement, le degré de compétitivité et l'entrepreneurship. Quant à la politique du gouvernement vers l'autonomie, nous avons fait remarquer que l'autonomie politique est faible au Burkina Faso par rapport au Québec. Son impact sur la performance a été abordé sans savoir les éléments de coût qu'il crée. Le présent chapitre devrait nous permettre de voir cet impact par une relecture des faiblesses à travers les théories de l'agence et de la gouvernance. Après cette relecture, nous ferons le point sur les éléments qui déterminent la performance. Ceci nous permettra de revenir sur chaque proposition de recherche et de répondre à nos questions de recherche. La troisième section sera consacrée aux suggestions.

5.2 Contribution des théories à l'explication de la contre-performance des entreprises publiques au Burkina Faso

Nous avons choisi de relire les faiblesses à travers les théories de l'agence et de la gouvernance partenariale pour voir comment la politique du gouvernement peut agir sur la performance des entreprises. À travers ces deux théories, nous avons dégagé les coûts liés à ces faiblesses et les difficultés qu'elles créent dans la gestion de l'entreprise publique.

5.2.1 Une lecture des faiblesses à travers la théorie de l'agence

Selon Jensen et Meckling, (1976), une relation d'agence est «un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent». La relation entre l'État et les gestionnaires ressemble à ce type de contrat. Cette relation pose souvent un problème lié à la divergence d'intérêt et à l'asymétrie d'information entre les deux parties. Elle peut engendrer trois types de coûts selon les auteurs:

- les dépenses de surveillance que l'État supporte pour limiter le comportement des gestionnaires et des travailleurs.
- les coûts d'assurance que les gestionnaires engagent pour mettre le principal en confiance,
- le coût d'opportunité (écart entre le résultat de l'action pour le principal et le comportement optimal pour le principal).

Les coûts de surveillance

Les coûts de surveillance sont liés aux différents contrôles que l'État met en place. Au Burkina, ces contrôles sont nombreux (2 corps de contrôle, le contrôle législatif, le contrôle judiciaire et 3 ministères de tutelle) et redondants. La redondance de ces contrôles vient d'une part, des ministères de tutelles techniques, financières et de gestion qui fonctionnent sans aucune coordination[46] et, d'autre part, des contrôles qui sont axés essentiellement sur la régularité, la légalité et la gestion quotidienne sans aucun contrôle stratégique permettant de faire la différence entre les fonctions de contrôle et de décision. Qui plus est, les décisions et les initiatives des gestionnaires sont soumises au contrôle et à l'arbitrage d'un conseil d'administration composé uniquement de fonctionnaires dont on ne sait si leurs actions relèvent de la rationalité économique et de l'autonomie de gestion ou ressortent tout simplement de la politique.

Au regard de tout ce qui se passe, l'examen de la configuration des entreprises ne donne pas l'impression que les propriétaires et gestionnaires cherchent l'efficience. Les entreprises publiques ont l'air de lieux de conflits perpétuels entre les salariés (grève de soutien), les premiers responsables (maintien de leur poste) et les responsables politiques. En conclusion, le fonctionnement de tous ces contrôles (certains sont pris en charge par les entreprises publiques), la redondance dans leur intervention et l'absence de contrôle stratégique créent des coûts de surveillance inutiles. L'information nécessaire à la prise de décision est

[46] L'arrêté 2003/00199/MF portant organisation de la direction générale du trésor et de la comptabilité publique et l'arrêté 03/ 049 portant organisation et fonctionnement des entreprises publiques et parapubliques se recoupent en plusieurs points notamment les articles relatives à la mise en place de la réglementation.

dissimulée entre les mains de ces responsables en conflit et ne concourent guère à un choix optimum pour l'entreprise.

Les coûts d'opportunité

En revenant sur Jensen et Meckling (1976), l'entreprise publique peut être définie comme un «nœud de contrats» écrits ou tacites entre les détenteurs de moyens de production (État), ses fonctionnaires (gestionnaires) et les clients (les citoyens). Ces personnes n'agissent pas toujours dans le sens de l'intérêt général de l'entreprise. Elles essaient de satisfaire chacun des besoins spécifiques qui n'aident pas forcément l'entreprise à performer. Pour atteindre ses objectifs, chaque individu ou groupe d'individus cherche à contrôler les décisions.

Au Burkina Faso, cela se dessine à travers le processus décisionnel. Premièrement il y a la formulation d'une stratégie économique en fonction des priorités de l'État. Au sens de la loi n°010/98/AN du 21 avril 1998, portant modalités d'intervention de l'État, c'est l'État qui assure, à titre exclusif les missions de définition des politiques et des stratégies nationales de développement et de réglementation de la vie socio-économique. La seconde étape du processus consiste à éclater la stratégie gouvernementale en stratégies sectorielles. La loi ci-dessus indique la répartition des missions entre chaque département ministériel. La tutelle technique de chaque société d'État définit la stratégie de l'entreprise conformément à sa mission. Elle devient ainsi un instrument de politique publique. Troisièmement et enfin, à l'intérieur du ministère de tutelle, il est accordé une mission d'intérêt général. En tant que société commerciale, une seconde mission d'autofinancement et de création de richesses lui est assignée; à ce titre, un deuxième ministère en dehors du ministère de tutelle technique est chargé de surveiller la gestion (la tutelle de gestion). Le troisième ministère est la tutelle financière qui assure non seulement la saine gestion par le contrôle, mais aussi surveille l'évolution des actions de l'État. La dernière étape consiste en l'élaboration des projets individuels par les entreprises publiques. Une fois les projets élaborés à l'intérieur de la société d'État, ils sont soumis au conseil d'administration. C'est à ce niveau que les divergences sont palpables. Le Conseil est composé des membres de trois ministères de tutelle en plus de ceux de la présidence, du premier ministère et un membre du personnel. La présidence veut avoir le contrôle de l'entreprise par le biais du directeur général (sa

nomination relève de la présidence selon la constitution du Burkina), les ministères par leurs représentants. Chaque ministère défend un poste précis dans le but de contrôler la société d'État et de protéger ses intérêts. C'est ainsi que les représentants des ministères de tutelle (technique et de gestion) s'intéressent aux allocations de soutien à leur ministère, celui des finances au surplus à reverser dans le budget général, le personnel de gestion concocte un budget qui maximise leurs besoins et le représentant du personnel s'intéresse aux salaires. Face à des objectifs divergents et difficilement conciliables, les budgets des entreprises publiques ne reflètent pas un instrument qui vise l'optimisation des ressources, mais plutôt un budget de consensus.

La relecture des faiblesses à travers la théorie de l'agence montre que les conditions politiques traitées à travers la variable « politique du gouvernement en faveur de l'autonomie » créent des coûts de surveillance. Le processus de décision mis en place par le gouvernement crée des coûts d'opportunité dus à la politique de mise en œuvre des plans. Les budgets et les plans stratégiques qui découlent des réunions et des lois tentent de satisfaire plus les besoins divergents des membres du CA et partant de là les agendas politiques, que l'amélioration de la performance.

5.2.2 Une lecture des faiblesses à travers la gouvernance

Dans l'analyse des faiblesses à travers la théorie de l'agence, nous avons vu le rôle combien important de l'actionnaire unique qui est l'État. Par l'emploi des méthodes de contrôles diverses, l'actionnaire unique crée des coûts de surveillance et d'opportunité qui empêchent l'entreprise publique de performer.
Dans cette dernière partie de l'analyse à travers les théories, nous faisons une relecture organisationnelle que les faiblesses répertoriées peuvent créer à partir du cadre théorique de la gouvernance.

Dans le développement sur les conditions politiques nous avons relevé la différence sur la composition du CA et le rôle de la régie dans le secteur de l'Énergie. Dans le cadre de la théorie de la gouvernance, le champ du gouvernement d'entreprise n'est pas le même que celui de la théorie de l'agence. Il dépasse les seules relations entre l'État et les dirigeants de l'entreprise, et recouvre les questions liées à la répartition des pouvoirs dans l'entreprise entre

ses différents *stakeholders,* c'est-à-dire les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers financiers mais également les médias et la société civile. Les deux différences sus-relevées ont une influence sur le processus décisionnel au regard de la théorie de la gouvernance.

Selon cette théorie le processus décisionnel dépend des droits de gestion et des droits de contrôle des décisions (Fama et Jensen, 1983). L'efficience de l'entreprise dépend de l'allocation optimale de ces décisions sur le plan interne (entre les partenaires liés contractuellement) et sur le plan externe (entre l'entreprise et son environnement). Le conseil d'administration étant au centre des décisions importantes, sa composition joue forcément sur les décisions. Au Burkina, les droits de gestion sont entre les mains de la direction de l'entreprise et du CA qui est composé des fonctionnaires et des hommes politiques qui dépendent des ministères de tutelle et les droits de contrôle entre les ministères de tutelle et les corps de contrôle qui sont rattachés aux ministères. La co-localisation de ces deux types de décisions entre les mains d'un personnel rattaché aux ministres peut expliquer l'inefficience du processus au Burkina.

Au Québec, cette localisation des droits décisionnels et les droits de contrôle ont grandement évolué. Dans le cadre d'Hydro-Québec par exemple, la création de la Régie de l'énergie incarne ce dispositif selon Simard et al (2005). Cette autorité indépendante, assure la responsabilité de contrôler les appels d'offres dans le secteur et d'autoriser les tarifs. En privilégiant cette séparation au Québec, le gouvernement modifie considérablement le processus décisionnel. Il se met au dessus des acteurs, d'une part, pour jouer un rôle de régulateur, mais se décharge d'un poids important qui est la responsabilité de la performance de l'entreprise publique. Cette charge revient à tous les partenaires qui assistent par le biais des mémoires à la tarification des services et des produits. L'absence de cette structure au Burkina est l'un des handicaps à la gestion des prix des biens et services.

En conclusion à cette analyse par la théorie de la gouvernance, la composition du CA joue un rôle important dans la distribution des gains reçus de l'exploitation de l'entreprise publique. Il demeure l'organe essentiel de contrôle de la convergence des intérêts des différents partenaires de l'entreprise. La présence des différents représentants des différents

stakeholders (salariés, clients, fournisseurs, créanciers financiers, médias et société civile) permet de sauvegarder les intérêts des différents partenaires et de maximiser leurs profits.
Cette relecture à travers les théories nous a permis de mettre en relief les coûts relatifs à la politique du gouvernement. En plus de ces coûts, c'est tout le processus décisionnel et la stratégie de l'entreprise qui se trouvent être contrariés. Après cette mise au point nous pouvons conclure sur les déterminants de la performance de l'entreprise publique.

5.2.3 Conclusion : les déterminants de la performance au Burkina.

A la lumière de l'analyse que nous avons faite, plusieurs faiblesses peuvent expliquer la contre performance des entreprises publiques au Burkina. Les faiblesses relevées ne sont pas liées au statut, mais plutôt à un ensemble de variables qui agissent de manières différentes pour la survie, la réussite et la prospérité de l'entreprise.

Pour la survie de l'entreprise, les variables sélectionnées doivent améliorer la capacité de l'entreprise à couvrir ses charges par ses propres ressources et de renouveler son matériel de production. Pour faire face à telles exigences, l'entreprise doit non seulement pouvoir fixer des prix qui tiennent compte de ses coûts de production, d'une part, et, avoir un financement au moindre coût pour y faire et d'autre part, ces prix ne doivent pas être au-delà du pouvoir d'achat des citoyens. Les déterminants de survie de l'entreprise restent donc la politique de tarification et de financement. Dans notre analyse, ces deux politiques sont liées aux besoins financiers du gouvernement et à la tarification.

Quant à la réussite, l'entreprise publique doit non seulement couvrir leurs charges, mais aussi produire un surplus à injecter dans l'économie nationale et à partager avec les autres *stakeholders*. Pour produire ce surplus, l'entreprise doit pouvoir éviter tous les coûts accessoires qui viennent grever le potentiel de marge bénéficiaire. L'analyse faite à travers les théories de l'agence, montrent que ces coûts sont liés à la distorsion de l'information qui ne permet pas d'avoir une stratégie d'optimisation et à la structure de l'entreprise publique qui ne permet pas d'allouer efficacement les droits de gestion et les droits de contrôle des décisions. La gestion de l'interface État-entreprise, la composition, le mandat, le rôle et le

fonctionnement du CA sont importants à ce niveau. La variable autonomie politique se trouve une fois de plus en jeu dans le cas du Burkina.

Enfin pour atteindre la prospérité qui est la capacité de l'entreprise de conquérir plusieurs marchés, l'entreprise publique doit non seulement produire des biens et services accessibles à tous, mais elle doit aussi être compétitive tant qu'à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Pour atteindre ce niveau, l'entreprise doit avoir un plus inimitable par les autres. Ce sont les valeurs intangibles que seule l'innovation peut créer par le capital intellectuel. Pour que le capital intellectuel puisse réussir dans le secteur public il faut un entrepreneur public et un environnement compétitif.

5.3 Propositions pour le Burkina

Les propositions pour le Burkina se basent sur nos résultats de recherches. Elles constituent le processus par lequel le pays doit passer pour gérer efficacement ses entreprises publiques. Pour leur mise en œuvre, le pays doit savoir quelle performance prendre en compte et comment la mesurer, et après cela, à partir des coalitions qui sont en jeu et le degré des faiblesses des structures, il pourra mettre en place une stratégie de bonne gestion.

5.3.1 La mesure de la performance

La mesure de la performance reste un problème hautement délicat. Pendant plusieurs années, la performance financière avait pris le dessus sur la performance sociale et politique. Pourtant dans les PVD, ces deux dernières sont tout aussi importantes. Pour remédier à ces problèmes les contrats programmes ont été introduits en France pendant les années 1970. Il consiste en un contrat que l'État signe avec l'entreprise publique. L'État décide de lui accorder non seulement l'autonomie mais aussi les moyens nécessaires pour accomplir et atteindre un certain nombre d'objectifs. L'élément essentiel dans le calcul de la performance de l'entreprise est l'atteinte de ces objectifs et non les résultats financiers uniquement. Le contrat programme a été expérimenté dans plusieurs PVD, mais les réussites sont rares compte tenu des interventions intempestives des dirigeants.

Les conditions à satisfaire pour un fonctionnement harmonieux seraient absentes dans plusieurs cas et les règles sont modifiées unilatéralement. Il en est ainsi pour le cas de L'ONEA qui est sous un contrat programme au Burkina. La société d'État a connu une année 2005 de grèves à cause de la mise en œuvre d'un décret relatif à l'augmentation des salaires dans l'administration publique.

La deuxième tentative d'amélioration des mesures de la performance relève des chercheurs comme Parenteau (1997). Ce dernier suggère la prise en compte des objectifs sociaux et politiques dans la performance. Pour cet auteur, pour avoir les vrais résultats de l'entreprise, il faudrait ajouter aux bénéfices de l'entreprise publique, les éléments socio-économiques et politiques quantifiables monétairement.

La dernière tentative de mesure de la performance recensée vient des PVD selon Parenteau (1997, p.229), c'est le *signalling system*. Plusieurs PVD (le Pakistan, la Corée du Sud, le Bangladesh) ont appliqué cette technique. Son principe consiste à mettre en place des critères d'évaluation et à faire une pondération. Il est associé à chaque critère d'évaluation, un indicateur de performance. On attribue une cote basse et une cote élevée à chaque critère. Le calcul prend en compte toutes les dimensions de la performance (la performance financière, la performance politique et la performance sociale). Cette méthode de calcul reste de loin notre préférence.

5.3.2 Les réformes nécessaires

En nous basant sur le système de prise de décision, il se dessine une configuration de pouvoir qui ressemble à l'instrument de Mintzberg (1986, p.419) dans le cadre de la gestion des entreprises publiques au Burkina. Il y a un détenteur d'influence extérieur qui est l'État qui domine la coalition interne par les contrôles, la nomination du Directeur général et par la présence des fonctionnaires représentant les ministères dans le Conseil d'administration. Cette coalition appelée système dirigeant, instrumentalise le système opérant qui est la deuxième forme de pouvoir de Mintzberg (1986). Ce système opérant devient bureaucratique et évolue sans réel pouvoir comme nous l'avons décrit. Dans le cadre de cette recherche, les faiblesses se répartissent entre ces deux pouvoirs.

Au niveau du système dirigeant, il y a le manque de structure semblable au Burkina Faso qui dépend de l'Assemblée nationale. Nous citerons en premier lieu la structure la plus importante qui est le vérificateur général. Ensuite, il y a le protecteur du citoyen qui reçoit les plaintes des citoyens sur les sujets qui les préoccupent et enfin il y a le commissaire au lobbying. Au niveau toujours du système dirigeant et cette fois-ci de la responsabilité du gouvernement, il y a la mise en œuvre des structures de gestion. Le Burkina Faso se perd entre une tutelle de gestion, une tutelle financière et une tutelle technique. Toujours au niveau des responsabilités du gouvernement, il y a un certain nombre de faiblesses de conception qu'on peut retenir. C'est le cas du cadre de reddition des comptes dont l'assemblée générale des sociétés d'État ne comble pas réellement le vide. Il y a enfin les contrôles effectués sur les entreprises publiques au Burkina. Le contrôle des objectifs et de la raison d'être n'existe ni à l'intérieur de l'entreprise ni au niveau gouvernemental.

Au niveau du système opérant, il y a les faiblesses d'application. Cette coalition semble être un instrument à la solde de la coalition externe. Leur capacité de changement est très faible. Néanmoins dans le cadre de la gestion interne, le rôle de leadership des directeurs peut emmener de grands changements soit au niveau de la gestion du personnel soit au niveau de l'innovation. Le changement le plus important demeure la mise en place d'un contrôle de gestion stratégique. L'autre tâche importante est le rôle d'entrepreneur que peut jouer le premier responsable. Ce rôle permettra de gérer au mieux l'interface État – entreprise.

Une fois ces responsabilités connues, il reste à proposer des solutions. Les paragraphes qui suivent nous donnent une idée des propositions de solutions.

La première proposition consiste en une refonte des structures de contrôle. Premièrement au niveau des tutelles des entreprises (nous avons trois au Burkina), la tutelle financière et la tutelle de gestion ont des rôles qui s'entrecoupent. Une lecture approfondie des arrêtés portant fonctionnement des directions en charge des entreprises publiques, montre qu'elles exercent presque les mêmes fonctions en plusieurs points. Notre proposition à ce niveau est de fondre ces deux directions en un organisme autonome rattaché au ministère des finances. Cet organisme pourra avoir une direction spécialisée dans chaque domaine des entreprises

publiques, un comité d'audit et un service comptable chargé de suivi des portefeuilles de l'État. La direction se chargera en outre d'évaluer la performance des entreprises publiques et de proposer les critères de sélection des membres du conseil d'administration.

Deuxièmement nous avons remarqué que les différents coûts relevés au niveau des sociétés d'État au Burkina sont liés à la multiplicité des organes de contrôle. La refonte de ces organes serait nécessaire. Actuellement éparpillés entre les ministères de tutelle, les corps de contrôles n'arrivent pas à jouer leur rôle correctement et sont dénoués de tout moyen de coercitions à l'endroit des entreprises publiques dans le cadre de l'application de leurs recommandations. La compétence de ces structures dépend des ministres dont la responsabilité n'est pas déterminée dans la gestion des entreprises publiques. Une refonte des organes de contrôle et le rattachement à la Présidence du Faso qui est la seule personnalité élue permettra de responsabiliser davantage les corps et de les rendre plus dynamiques.

La troisième proposition est relative à la mise en place d'un organisme de modernisation des entreprises publiques. Le problème de financement des entreprises a été à la base de la liquidation de nombreuses entreprises au Burkina Faso. Parmi les entreprises privatisées, les succès sont rares : la Société sucrière du Burkina (SOSUCO), les Grands moulins du Burkina (GMB) et les industries de textiles (Faso fanni) ont connu des périodes difficiles allant jusqu'à la fermeture momentanée; les sociétés d'huile (CITEC Huilerie) et de cimenterie sont à l'agonie ; la société de cuir doit sa survie à de grandes concessions de l'État sinon même à une protection du marché. Tout cela montre que ce n'est pas la propriété qui est en cause. Mais force est de reconnaître que malgré les nombreuses critiques à l'encontre des programmes de privatisation, on ne peut dénier à la privatisation une certaine réussite dans certains secteurs de l'économie ; c'est le cas dans la téléphonie mobile (Telmob, Celtel et Telecel) et dans le transport aérien (Air Burkina). Tout cela porte à croire non seulement qu'il faut des préconditions à la privatisation mais que certains secteurs sont plus aptes à la privatisation que d'autres. Sur le plan de financement, il est difficile de proposer une solution unique. La mise en place d'une commission de privatisation empêche de penser à toute autre alternative que la cession des entreprises publiques aux privés.

À notre avis, il est intéressant de se pencher sur toutes les alternatives par la mise en place d'un organisme autonome jouissant de la personnalité juridique. Cet organisme rattaché au premier ministère aura pour charge la modernisation de l'entreprise publique. L'organisme devrait à ce niveau aider les responsables à choisir entre les options de modernisation (le contrat de gestion, la capitalisation et la concession) de désigner les experts indépendants devant réaliser les études d'évaluation des entreprises à moderniser; de représenter l'État lorsqu'il s'associe à des investisseurs privés pour la constitution de sociétés d'économie mixte dans le cas des modernisations par capitalisation ou dans les cas de mise en place d'un partenariat avec le privé.

A côté de cet organisme, la mise en place d'un autre à l'image de la régie au Québec aidera à limiter les interférences politiques dans le fonctionnement des entreprises publiques. Elle permettra d'éliminer les pressions exercées sur le budget de l'État, de créer un environnement favorable à l'investissement et enfin d'accroître l'offre des biens et services en qualité, en quantité et en fiabilité en éliminant les distorsions par le rétablissement de la vérité des prix. La mise en place d'un tel organisme au niveau de la téléphonie mobile appelé Agence de la régulation de la téléphonie (ARTEL) a déjà eu des effets positifs.

5.4 Les limites de la recherche

Les résultats de cette recherche, malgré la pertinence de l'analyse sur certaines variables ont des limites. Nous avons choisi de comparer des entreprises dans de conditions économiques très différentes, entre un pays développé et un PVD avec des structures politiques différentes (structure parlementaire et présidentielle). En plus de ces différences, il faut noter que l'essentiel de nos exemples sont pris sur Hydro Québec qui est une entreprise qui fournit l'électricité à partir de l'eau tandis que le Burkina utilise des centrales thermiques. Nous avons aussi omis volontairement d'autres facteurs sur le plan économique (cycle économique et chocs spécifiques) et politique (les partis politiques) pris en compte par Forget, Bédard et Bernier (1995) et Bernier et al. (1997). Ces facteurs peuvent agir différemment selon les économies.

5.5 Autres voies de recherche

Jusqu'à aujourd'hui, le Burkina n'a pas évalué le programme de privatisation depuis que celui-ci a été mis en œuvre. Une évaluation est nécessaire, d'autant plus que les résultats sont mitigés. Il se peut qu'il y ait des secteurs propices à la privatisation et qu'il soit utile de poursuivre le programme. L'autre voie de recherche est la remise à niveau des entreprises qui n'ont pas réussi après leur privatisation. Une étude sur la possibilité de remettre en marche des entreprises liquidées pourrait aider les dirigeants.

Dans notre recension des écrits nous avons noté que les résultats de la privatisation restent mitigés. Les effets de la privatisation peuvent être dépendants aussi de la méthodologie d'analyse utilisée (Bernier et Hafsi, 2004). Sur ce plan, les méthodologies jadis utilisées ne sont pas indemnes de reproches : les modèles sans groupe témoin sont très lacunaires pour ce qui est de la validité interne, les études de cas souffrent de la taille réduite des échantillons et les méthodes statistiques ne permettent pas de déterminer les effets réels. Une relecture à travers la méthode quasi-expérimentale semble être indiquée.

5.6 Conclusion

Ce chapitre a servi de complément à notre analyse. Après avoir mis en relief les impacts des différentes variables sur la gestion et la performance de l'entreprise dans le chapitre IV, le chapitre présent nous a permis de nous rendre compte que les disfonctionnements liés à l'absence d'autonomie politique ont également des coûts. La leçon primordiale que nous pouvons tirer est qu'il y a des possibilités de mieux performer l'entreprise publique. Les solutions proposées sont des lignes directrices qu'on peut approfondir en tenant compte des secteurs spécifiques de chaque entreprise publique. Ce sont ces leçons que nous pouvons retenir suite à cette étude.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le but de cette recherche était d'identifier les différents déterminants de la performance. Tout au long de ce travail, nous avons essayé de démontrer que la performance de l'entreprise ne dépend pas uniquement du statut mais qu'il y a d'autres déterminants de la performance des entreprises. Après exploitation du modèle explicatif tiré du modèle de Forget, Bédard et Bernier (1995), nous sommes arrivés à la conclusion que les besoins du gouvernement, le degré de compétitivité et les variables de gestion comme l'entrepreneurship et l'innovation ont un impact direct sur les résultats des entreprises. L'analyse de ces variables au Burkina Faso, nous a permis de dire qu'elles peuvent expliquer en partie la contre-performance des entreprises publiques de ce pays.

L'analyse de la variable sectorielle (la tarification) ne nous pas permis de faire une conclusion solide, nos propos restent mitigés car si au niveau de la SONABEL, nous pouvons dire que la tarification permet le partage de la richesse, il n'en est pas de même pour la SONABHY où elle contribue à créer une manne monopolistique au détriment de la population. Cette variable demeure l'élément privilégié par les gouvernements pour utiliser l'entreprise publique comme un instrument de politique économique. Une mauvaise exploitation de cette variable peut accroître la rente monopolistique et augmenter les coûts, une bonne exploitation peut permettre d'améliorer le niveau de vie des populations.

Quant à la variable « la politique du gouvernement en faveur de l'autonomie », notre première analyse montre qu'elle ne contribue pas à l'autonomie de gestion des entreprises publiques. La relecture à travers la théorie de l'agence et de la gouvernance a conduit à des résultats qui montrent qu'elle constitue une source de coûts pour les entreprises publiques.

Grâce à ce travail, nous avons pu cerner la question relative à la performance des entreprises publiques. La comparaison entre entreprises publiques nous a permis d'isoler les effets de la privatisation et de voir l'impact réel de la gestion. Nous pouvons affirmer à la fin de ce travail que l'environnement de la gestion dans les PVD est plus important que ceux qui gèrent les entreprises comme l'atteste Bernier (1997) pour les pays développés et que le mal être de l'entreprise publique dans les PVD semble être dû à la gestion de cet environnement

qui ne permet pas aux gestionnaires de se comporter comme des entrepreneurs publics cherchant à allouer efficacement les ressources.

La leçon principale qu'on peut tirer de cette recherche est que la privatisation n'est pas la seule solution aux problèmes économiques, la transformation de la gouvernance reste une alternative intéressante. Malgré les difficultés de conduire une telle opération, elle reste possible en l'image du Québec qui a réussi ces transformations stratégiques.

Malgré la faiblesse de nos données dans cette recherche, nous restons convaincus que la performance ne relève pas uniquement que du statut, mais de plusieurs autres variables. Cette étude reste qu'une étude exploratoire, des zones d'ombre importante restent à élucider. Il s'agit du rôle des ministres au Burkina Faso. Ces derniers interviennent dans tout le processus de décisions, mais restent sans réelle responsabilité devant le citoyen. Deux principes fondamentaux sont mis en cause à ce niveau : il s'agit du système électoral et des modalités d'attributions des postes ministériels. Seule la modification de ces derniers peut aider à les responsabiliser davantage.

Un autre point important est la place des différents contrôles. Le contrôle législatif semble être moins présent dans les PVD qu'au Québec. Cette présence non marquée nous interpelle sur deux points que nous n'avons pas abordés dans cette recherche. Il s'agit du système politique. Le système parlementaire québécois permet à l'opposition de faire valoir les droits des citoyens d'une manière ou d'une autre. Ceci nous emmène à nous interroger si le système présidentiel à la burkinabé qui est mis en cause ou c'est le niveau de démocratie.

Ces interrogations ouvrent la voie à d'autres pistes de recherches. Ces résultats issus d'une démonstration qualitative méritent d'être soutenus par une recherche quantitative. Le modèle quantitatif proposé par Bernier, Bédard et Forget (1995) peut servir comme un cadre intéressant. Ceci nous permettra d'explorer à fond le lien entre ministres et dirigeants. Nous nous intéresserons à ce sujet dans nos prochaines recherches.

Dans cette recherche, les pistes d'amélioration sont nombreuses comme nous l'avons proposé pour le Burkina. La mise à niveau de la gestion et la transformation de la gouvernance sont des alternatives intéressantes pour le Burkina. En tout état de cause elles restent des préalables nécessaires à toute action politique allant dans le sens de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

ADAM, C.S., W. CAVENDISH, et P.S. MISTRY, (1992). *Adjusting Privatisation: Case Studies from developing countries*, Portsmouth, N.H. Heinemann.

AHARONI, Yair. (1986), *The Evolution and Management of State-owned Enterprises*, Cambridge: Belling p.377.

ALCHIAN A.A. et H. DEMSETZ (1973). "The Property Rights Paradigm" *The Journal of Economic* History, vol. 33.pp. 16-27.

ANDERSON, Lee G, (1998): *l'indice avantage coût, la valeur actuelle nette et le taux de rendement interne.*

ALKHAFAJI, Abass.F. (1989). *A Stakeholders Approach to Corporate Governance Managing in a Dynamic Environment*, New York, Quorum Book.

BARNEY J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17 p. 99-120.

BARTHÉLÉMY Jean Claude Organisation de coopération et de développement et économique (2004) *Privatisation en Afrique subsaharienne : un état des lieux;* Paris Centre de développement OCDE p.164.

BARROW, M. & A. WAGSTAFF (1989), "Efficiency Measurement in the Public Sector: An Appraisal", *fiscal studies.*

BERNIER, Luc., (2004.) « Que faire des sociétés d'État aujourd'hui ? », dans *L'État québécois au XXième siècle,* sous la dir. de R. Bernier, Québec, PUQ, p. 103-124.

BERNIER, Luc. (2003) « Peut-on être prêt à gouverner? Le nouveau conseil des ministres à Québec », *Management et secteur public / Public Sector Management*, vol.14, pp. 8-10.

BERNIER, Luc, (1994). «L'évolution des sociétés d'État au Québec depuis 1960» *In Québec : État et société,* sous la dir. d'Alain-G, Montréal, Québec/Amérique, pp. 243-254.

BERNIER Luc et HAFSI, Taieb. (2003). « Les données sur les privatisations : entre les statistiques et l'idéologie», *Communication présentée au colloque Politiques et management public (*Strasbourg, 24 et 25 novembre 2003).

BERNIER, Luc, et J.P FORTIN. (1997). « L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec », *Revue organisation*, 6, p. 13-23.

BERNIER, Luc et al, (1997). « La performance financière des sociétés d'État au Québec »dans Marie-Michèle Guay et al. (dir.), *Performance et secteur public : réalités, enjeux et paradoxes*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 97-113.

BERNIER, Luc, FORGET, André et BÉDARD, Michel (1995). « La performance financière des sociétés d'État : essai d'un modèle quantitatif » Document de travail. École nationale d'administration publique.

BESLEY, M.S., (1996) "An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud ", *the accounting review, vol 71, no 4,* p. 443-465.

BHATTACHARYYA, A. et al (1995) "Specification and estimation of the effect of ownership on the economic efficiency of the water utilities" *Regional Science and Urban Economics*, vol. 25, p.759-784.

BISHOP, M.R. et J.A. Kay (1989). "Privatization in the United Kingdom: Lesson from Experience,"*World Development.* p. 643-657.

BIZAGUET, A (1988) "Le secteur public et les privatisations", *Paris PUF Que sais-je* no 2414.

BOARDMAN, A.E., LAURIN, C., VINNING. (2002). "Privatization in Canada: Operating and Stock Price Performance with international Comparison." *Canadian Review of Administrative Sciences.*

BOKHARI, R.H, (1990) Pakistan, "Public enterprise performance evaluation: seven country studies WETTENHALL, R et NUALLAIN, C.O. (Eds*) international Association of schools and Institutes of Administration (IASIA)" International Institute of administration Sciences,* Brussels, p.226.

BOUBAKRI N. et J.C. COSSET (1998). "The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: Evidence from Developing Countries", *journal of Finance*, vol. 53 pp.1083-1112.

BOUCHER M. et F. PALDA (1997). « L'économique de la bureaucratie : problématique et performance» Dans Marie-Michèle Guay, M.M. *Performance et secteur public. Réalités, enjeux et paradoxes*. Sainte-Foy,Presses de l'Université du Québec, chapitre 15, p. 279-297.

BOUQUIN, Henri (1994) « Les fondements du contrôle de gestion » P*UF Collection « Que sais-je ».*

BOZEC, R. (2002). *La performance comparée des entreprises publiques et des entreprises privées : un état des lieux.* Document de travail 02-07 Université d'Ottawa: Centre de recherche en comptabilité CGA, École de Gestion.

BOZEC, R et G. BRETON (2003). " The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises", *The International Journal of public sector Management*, Vol.16, No 1, pp. 27-47.

BOZEC, R. et M. DIA (2003). *L'impact de la commercialisation et de la privatisation sur l'efficacité technique des sociétés d'État au Canada.* Document de travail Université d'Ottawa: Centre de recherche en comptabilité CGA, École de Gestion.

BROWN, A. (1995). "Should Telstar be privatized"? *Presented at The 24th Conference of Economists*, Griffith University, Adelaide.

BUCHANAN, J.M. (1968). "A public choice approach to public utility pricing". Volume 5 (fall): pp.1-18.

ICCA (2005) *Manuel de comptabilité pour le secteur public : Normes comptables* Canada.

DELOITTE ET TOUCHE (2001) *Rapport diagnostic sur l'élaboration d'une stratégie de redéploiement du portefeuille résiduel de l'État.* Ministère du commerce Burkina Faso.

BURKINA FASO (2003) Arrêté no 2003-00/99/UFB/SG/ DGTCP portant organisation de la Direction Générale du trésor et de la comptabilité.

BURKINA FASO. MINISTERE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES- BANQUE MONDIALE (2001) *Compétitivité et Croissance économique : Orientations, Stratégie et actions* Ouagadougou.

BURKINA FASO (2003) Décret no 2003-269/PRESS/PM/MFB portant réglementation des marchés publics au Burkina Faso. Ouagadougou.

BURKINA FASO (2003) Arrêté no 03- 049/MCPEA/SG/IEPP/portant organisation, attributions et fonctionnement de l'inspection des entreprises publiques et parapubliques. Ouagadougou.

BURKINA FASO. MINISTERE DU COMMERCE 2002) Rapport du Secrétariat pour la gestion des entreprises publiques exercices 2002 Ouagadougou

BURKINA FASO. MINISTERE DU COMMERCE (2003) Rapport du Secrétariat pour la gestion des entreprises publiques exercices 2003 Ouagadougou.

BURKINA FASO. MINISTERE DU COMMERCE (2004) Rapport du Secrétariat pour la gestion des entreprises publiques exercices 2004 Ouagadougou.

BURKINA FASO. MINISTERE DU COMMERCE (20000 *Recueil de textes portant réglementation des sociétés à capitaux publics*. Ouagadougou.

CALLAGHY, T et E, J. WILSON (1988) "Africa: Policy, Reality or Ritual?" In VERMON, R, dir pub., *The Promise of Privatization A challenge to US policy*, New York Council on foreign Relations Books.

CENTRE OF CORPORATE GOVERNANCE (2004) *la gouvernance des entreprises* Document de formation au CESAG Dakar du 3-9 Octobre.

CHAN, J.L. (1994). "Who Should Control Public Enterprises"? *Journal of Management Studies*, vol. 62, no 18, p. 44.

CHARREAUX, G. (1999) « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », Chapitre 2, in G. Koenig (éd), *De nouvelles théorie pour gérer l'entreprise*, Économica, Paris, pp. 61-141.

CHARREAUX, G. éd. (1997) *Le gouvernement des entreprises, Théories et faits*, Economica, Paris.

CHATELIN, Céline (2001) *Privatisation et gouvernance partenariale : enjeux théoriques et méthodologiques* document de travail UFR Droit Économie Gestion – IAE Classification : article 103-1 JEL G310, G320, G380.

CHATELIN, Céline (2001). *Privatisation et architecture organisationnelle : Une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*. Thèse de doctorat Université de Bourgogne.

CHATELIN, Céline (2003) *Efficience vs inefficience des organisations publiques : la contribution des théories contractuelles.* Document de travail Laboratoire Orléanais de gestion EA 26.35.

CHAVANE Bruno, (21 Mars 2006) Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone:Une étape de la démocratisation? http://www.ilo.org/public/french

COLLINS, François, (1993). *Mise en œuvre d'un système de contrôle des secteurs public et parapublic efficace et efficient au Sénégal* Sainte- Foy Québec ENAP p. 29.

COLLINS, J.N et B.T. DOWNES, (1977) "The effect of size on the provisions of public services: The case of solid waste collection in small cities". *Urban affairs Quarterly*, vol.12, pp.333-345.

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT : *la sensibilisation à la promotion de la politique de la concurrence dans les pays en Développement.* Communication du Burkina Faso.

CORKERY, J et R WETTENHALL, (1990) *Public Enterprise Boards: A neglected area of Governance, Institut International des sciences administratives,* Document de travail no 29.

CORLETT J.A. (1998) "A Marxist Approach to Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17, p. 99-103.

COWAN, L.G. (1990). "Privatization in the Developing World" New York, *Greenwood Press.*

CROIZIER, Michel (1991) «Le changement dans les organisations » *Revue française d'administration publique* No 53.

DE LA VILLARMOIS, (2001). «Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art » *Cahiers de recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises*, UPRESA CNRS 8020. p. 21.

DESHOW, PM., SLOAN, R.G., SWEENEY, A.P (1996) "Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC" *Contemporary Accountings Research,* vol.13 no 1 p.1-36.

DEME, Mouhamedou R. (1997) « La problématique des privatisations : L'expérience des pays africains au sud du Sahara» *Revue internationale des sciences administratives* v. 63, no 1 p. 93-115.

DEME, Mouhamedou R. (1995) « Les privatisations : Une solution pour l'Afrique? » *Politiques et management public.* vol.13 no2 cahier 2 p. 97-140.

DENISON, D.R (1990). *Corporate culture and organisational effectiveness*, New York, John Wiley and sons. 267 p.

DELION, G (1981) « Les entreprises publiques et le concept d'efficacité » *Revue française d'administration publique* no 20 pp.649-655.

DEWENTER, K.L. et P.H. MALESTA (2001). "State-Owned and privately Owned firms: An Empirical Analysis of Profitability, leverage and labour intensity", *American Economic Review*, 91 pp. 320-334.

DILORENZO, T.L et ROBINSON, R. (1982). "Managerial objectives subject to political market constraints: Electric utilities in the U.S." *Quaterly Review of economics and Business*, vol.22, p.113-125.

DISTEXHE, V. (1993) « L'efficacité productive des services d'enlèvement des immondices en Wallonie » *Cahiers économiques de Bruxelles*, vol.137, p.119-138.

DOIG. Jameson. et Erwin. C. HARGROVE, (1987) *Leadership and innovation: Entrepreneur in government,* Baltimore: John Hopkins University Press.

DUFAU, Jean. (1991), *Les entreprises publiques,* éditions du moniteur Paris.

DONALDSON, L., (1990) "The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory", *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 3, pp. 369-381.

DONALDSON L., DAVIS, J.H. (1989) "CEO governance and shareholder returns: Agency theory and stewardship theory", *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Washington DC.

DUNSIRE, Andrew, (1990). « Le débat secteur public-secteur privé: l'expérience du Royaume-Uni ». *Revue international des sciences administratives*, Vol. LVI, No 1, p. 34-72.

DUNSIRE, Andrew, Keith, HARTLEY, et Parker DAVID (1991). "Organizational Status Change and Performance: Summary of finding," *Public Administration*, 69, No1, spring, p. 21-40.

DUPUIS, Jérôme, (1996) *«De la nécessité du contrôle de gestion dans la démarche d'évaluation des politiques publiques locales »* , in « *Le Maire-Entrepreneur* ? », Publié à l'occasion des premières rencontres « Ville-Management » à Biarritz, sous la direction de Jean-Jacques RIGAL et Robert LE DUFF, Presses Universitaires de Pau.

EUSTACE, Clark (2003). "A new perspective on the knowledge value chain" *Journal of intellectual capital* available at www.euintangibles.net.

EUSTACE, Clark G. and RICHARD, Youngman (2002), *The Shifting Corporate Asset Base, PRISM working paper available* at www.euintangibles.net.

ETHIER, Gérard,. (1994). *La qualité totale, nouvelle panacée du secteur public?* Sainte-Foy, les Presses de l'Université du Québec.

FAMA E.F. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.

FAMA E.F., Jensen M.C. (1983b) "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, vol. 26, june, pp. 327-349.

FARAZMAND, Ali (2002) « Privatisation et mondialisation: Analyse critique et implications pour l'enseignement et la formation dans les domaines de la gestion publique » *Revue Internationale des sciences administratives* p. 406-424.

FARNEL, J. Franck, (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention,* Paris, les Éditions Organisation, p.174.

FAUCHER, P. ET J.BERGERON (1986) *Hydro Québec la société de l'heure de pointe* Montréal, la presse de l'université de Montréal.

FILATOCHEV,I.,HOSKISSON, R.E. et M. WRIGHT (1996). "Corporate Restructuring in Russian Privatization: Implications for US Investisor," *California Management Review*, vol 38 no 2, p. 87-105.

FISHER, I. (1993). "The Debt-Deflation Theory of Great Depression", *Econometrica, October 1993*, p.337-357.

FLORIO, Massimo. (2004) *Evaluating the welfare impact of the British privatization. The Great Divestiture.* Cambridge, Mass: MIT Press, p.424.

FORGET, André. (1999) *L'impact de la privatisation sur la gouvernance de l'entreprise: le cas de téléglobe au Canada.* Thèse (PHD), École des sciences de gestion, UQUAM.

FORGET, André, M. BÉDARD, L. BERNIER (1995) « Un modèle explicatif de la performance des entreprises publiques à vocation industrielle et commerciale », *Document de travail.*

FRANCE : (1967) Groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques Rapport sur les entreprises publiques.

GALAL, Ahmed et al (1994) *Welfare Consequences of Selling Public Enterprises: An Empirical Analysis*, New York, Oxford University press for the World Bank..

GÉLINAS, André. (1978). *L'entreprise publique et l'intérêt public*, Toronto: Institut d'administration publique du Canada.

GÉLINAS (2003) *L'administration centrale et le cadre de gestion : les ministères, les organismes,les agences, les appareils centraux,* Saint Foy, Québec, Presse université Laval p.724.

GLACHANT, J.M (1994), *Le marché et le hors marché, une analyse économique des entreprises françaises*, Publications de la Sorbonne, Série Économie, 2.

HAFSI, Taieb et BERNIER Luc (2003). « Innovation et entrepreneurship dans la réforme du secteur public au Canada », *Communication présentée au colloque Politiques et management public*, (04 et 05 octobre 2003, Nice).

HARTLEY, Keith, D. PARKER et S. MARTIN. (1990). "Privatization and Performance in the UK energy industry". *International Journal of Global Energy Issues*, Vol.2, No 3, pp 167-176.

HARTLEY, K. and D.PARKER, (1991)."Privatization: A Conceptual Framework," in A. Ott and K. HARTLEY (eds), *Privatization and Economic Efficiency: A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries,* P.11-25.

HATRY, H.P., P.J. BROUNSTEIN, R.B.LEVINSON, D.M. ALTSCHULER, K. CHI, & P. ROSENBERG, (1989). *Comparison of privately and publicly operated corrections facilities in Kentucky and Massachusetts*. Washington, D.C.: The Urban Institute .

HIBOU, Béatrice (20 avril 2006) Économie politique du discours de la Banque mondiale en Afrique sub-saharienne : Du catéchisme économique au fait (et méfait) missionnaire *(Les études du CERI No 39 - mars 1998* consulté le 13/8/2006 http://www.ceri-sciencespo.com .
HJALMARSON, L. et VEIDERPASS, A. (1992). "Productivity in Swedish Electricity Retail Distribution." *Scan. J. of Economics* 94, Supplement, p.193-205.

JACKSON, P.M. (1997). "The Privatization of the British Public Sector: An Assessment of a Policy Innovation". In M. Baldassarri, A. Macchiati et D Piacentino: T*he Privatization of Public Utilities*: *The Case of Italy,* Rome: Rivista di Politica Economica ; p.73-97.

JENSEN M.C et W.H.MECKLING, (1976) "Theory of the Fir : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, no 3, p. 305-360.

JOHNSON, R.A et al (1993) "Board of director involvement in restructuring: The effect of board versus managerial controls and characteristics" *strategic management journal,* vol.14, 33-50.

KIKERI, Sunita. et al (1992). "Privatization: The Lesson of Experience", The World Bank, Washington, D.C. World Bank p.1-86.

KLEIN, A (2002) "Audit committee, board of director characteristics, and earnings management" *Journal of Accounting and Economics* vol. 33, p. 375- 400.

KUMSA, Asfaw. (1996). « L'économie politique de la privatisation en Afrique sub-saharienne » *Revue internationale des sciences administratives* v. 62, no 1 p. 89-104.

KUMBHAKAR, S.C. et L. HJALMARSSON,. (1998). "Relative performance of public and private ownership under yardstick competition: electricity retail distribution". *European Economic Review*, vol. 4, p.56-76.

LAEGREID, P., K.RONESS. RUBECKSEN (2005) Autonomy and control in the Norwegian Civil Service: Does agency Form matter? *Paper presented at the 9th IRSPM*, Milan.

LAMBER, D.K, D. DICHEV et K. RAFFIE, (1993). "Ownership and sources of inefficiency in provision of water services". *Water Ressouces Research*, vol 29, p. 1573-1578.

LEWIS, Eugene. (1980). *Public Enterpreneurship*, Bloomington: Indiana University Press.

LOGAN, C. H. et B.W. Mc GRIFF, (1989) Comparing costs of public and private prisons: A case study, *National Institute of Justice, U.S. Department of Justice, no. 216, September/October.*

LANDRY, Réjean, AMARA, Nabil et MOTAR Lamari (2000) « Innovation et technologies avancées dans les entreprises manufacturières de la Montégrie : Bilan et pistes d'action pour la région et ses 15 MRC » *Développement économique Canada.*

LERAY, C (1983) « L'appréciation de l'efficacité dans les entreprises publiques industrielles et commerciales » *revues économiques* no 3, p.613 -657.

LONGUEVILLE, G. (1997) *Les trois dimensions du risque pays* Banque Stratégie, n° 141, Septembre, pp. 2–6.

LONGUEVILLE, G. (1998) *Les nouvelles formes de risque pays,* Risque pays 1998, Le Moci, n°1320, 15 janvier, p. 290-296.

LYNN, B. E. (1998) *La gestion du capital intellectuel : enjeux et pratiques*, Hamilton, Société des comptables en management.

MANN, P.C. (1979). "Public Ownership in Water Services", *Papier présenté à la State-Owned Enterprises Conference, Harward Business School,* Boston.

MANN, P.C. (1980). "Water Service: The question of Onwership". *Texas Business Review*, p. 53-56.

MARCEAU, Richard. D.OTIS, P.SIMARD (1992), « La planification d'une évaluation de programme : Concepts théoriques et considérations pratiques ». *Management public : Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Presse de l'université de Québec, p 445-480.

MARTIN, S. et PARKER, D. (1995). "Privatization and Economic Performance throughout the UK Business Cycle", *Managerial & Decision Economics*, vol 16 no 3 p. 225-237.

MCCULLOUGH, G.J (1994), *Essays on the Economic Performance of United States Freight Railroads under Deregulation*, Thèse de doctorat, Massachusetts Institute of Technology.

MCDONALD, D. (1991). *Private prisons and the public interest*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.

Morin EM, A.SAVOIE, G. BEAUDOIN, (1994). *L'Efficacité de l'Organisation - Théories, Représentation et Mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.

MEGGINSON, W.L; R. C. NASH et R.VAN, (1994). "The financial, and operating performance of newly privatized firm: An international empirical analysis" *Journal of public Finance,* vol.49, 1994 p. 403-452.

MINTZBERG, H. (1983). *Power In and Around organizations.* Prentice Hall Inc, Englewood Cliff.

MINTZBERG H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations,* Montréal, Agence d'Arc.

MINTZBERG, H. (1990). *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Éditions d'organisation, Agence d'Arc.

MITCHELL J.R et S. SUTHERLAND, (1977) "Relations between Politicians and Public Servants" dans *Nouveau management public et administration publique au Canada* Éd M Charih et A Daniels Toronto, Institut d'administration publique du Canada.

MOHAMMED, O. (2004). "The performance of State-Owned Enterprises and Newly Privatized Firms: Does Privatization Really Matter"? *World Development* Oxford, Vol. 32, Iss. 6, p. 1019-1041.

MORIN, E.M. ; SAVOIE, A.; BEAUDIN, G. (1994) *L'efficacité de l'organisation; Théories, représentations et mesures,* Montréal, Gaetan Morin.

MULICK, J.J. (1994). *Governance Structure, Product-Market Strategy and Performance: A Longitudinal Study of the banking Industry during Deregulation*, Thèse de doctorat, University of Pittsburgh.

NAKOULMA, Désiré, (2000).*Privatisation et performance des entreprises: le cas du Burkina Faso.* Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I .

NISKANEN, W. (1971). Bureaucracy and Representative Government." Chicago: University of Chicago press.

OSBORNE, D. et P. PLASTRIK, (1996), *Banishing Bureaucraty,* Reading, Addison Wesley, p.110.

PARKER, D. (1995). "Privatisation and Agency status: Identifying the critical factors for performance improvements" *British Journal of Management,* Vol 6 p. 29-43.

PARKER, D.(1993). "Ownership, Organizational Changes and Performance" in CLARKE, T. et C. PITELIS, dir. Publ., *The Political Economic of Privatization,* New York, Routledge, p. 31-53.

PARKER, D et S. MARTIN. (1995). "The impact of privatization on labor and total Factor Productivity". *Scottish journal of political economy,* vol 42, p201-220.

PARENTEAU, Roland (1997) « la performance des entreprises publique» Dans Marie-Michèle Guay, M.M. *Performance et secteur public. Réalités, enjeux et paradoxes*. Presses de l'Université du Québec, chapitre 12, p. 194-215.

PAYETTE, Adrien (1997). « Compétences des gestionnaires et performance des organisations : essai de synthèse ».Dans Marie-Michèle Guay, M.M. *Performance et secteur public. Réalités, enjeux et paradoxes*. Presses de l'Université du Québec, chapitre 1 p. 7-30.

PELLETIER, Marie Louise, (2005) *L'adaptation d'Hydro Québec aux enjeux de l'intégration économiques.* , La collection bleue Montréal.

PFEFFER, J. (1998). *The human Equation, Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press.

PIER, W. J, R.B. VERNON, and JH WICCKS, (1974) "An empirical comparison of government and private production efficiency». *National Tax Journal*, vol. 27, p. 653-656.

POSNER, R.A, (1974) "Theory of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics*, vol 5 p. 335-358.

QUINN R. E.ET J. ROHRBAUGH. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria", M*anagement Science*, Vol.29, n°3, pp.363-377.

ROBERT, Nancy. C, (1992), « Public entrepreneurship and innovation »' *Policy studies Review*, Chap11; pp 55-74.

REIX, Robert, (1995) « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°105, 1995, pp.17-28.

PNUD (2003) *Rapport sur le développement humain* - Burkina Faso.

PROMOUVOIR LES SERVICES PUBLICS, (2002) *Le livre noir des privatisations* Paris, Harmattan.

SALAMA, Alzira, (1995). *Privatization: Implications for Corporate Culture Change*, Aldershot Avebury

SAWADOGO, F. M (2002) *Le Droit OHADA des entreprises en difficultés Préventions, Procédures collectives, Sanction*s Document de formation.

SEWART, J. et K. WALSH, (1992)."Change in the management of public services". P*ublic Administration*, Vol. 70, pp. 499-518.

SEGUIN, F (1985), « les sociétés d'État Québécoise : qui les administre? » *Gestion* no 2 vol. 10, p.20-23

SHAPIRO, D.et R.D. WILLIG (1990). "Economic Rationales for the Scope of privatization in SOULEMAN E.N et J. WATERBURY", dir .publ *The political Economy of public Sector Reform and Privatization.* West view press.

SIMARD, Louis, Alain DUPUIS et Luc BERNIER (2005). "Mutation de la gouvernance du secteur de l'énergie : le cas d'Hydro Québec". *Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général (CERGO)* ; *Association canadienne de science politique*, London (Ontario), University of Western Ontario.

SPRIGGS Mark. T. (1994), "A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance", *Journal of Retailing*, Vol.70, n°4, pp.327-343.

STIGLITZ, J.E (2002). "Information and the Change in the Paradigm in Economics." *American Economic Review*, p 460-501.

TOWNLEY, Peter.G (1998) *Principles of Cost-Benefit Analysis in Canadian Context* Printice-Hall Canada inc Scarborough, Ontario.

TULLOCK, G., (1976). *Private Wants, Public Means*, New York, Basis Books.

VAN DE WALLE, N. (1989) "*Privatization in Developping Countries: A Review of Issues*", *World Development,* vol 17 no. 5.

VERSCHUERE, Bram, « L'autonomie de gestion des organisations publiques » *Télescope.*Vol. 12 no 3 ÉNAP Québec.

VINING Aidan R. et Anthony E. BOARDMAN. (1992). "Ownership versus Competition: Efficiency in Public Enterprise", *Public Choice,* vol.73, p.205-239.

WALKER, J.S., (1996). *A Financial Agency Analysis of Privatization: Managerial Incentives and Financial Contracting*, Thèse de doctorat, Lehigh University.

WATERS, A.R (1987) "Privatization: A Viable policy option" dans *entrepreneurship and the the privatizing of government*, Westport, Quorum Books p.59.

WHELAN, Susan Canada. Chambre des commues. Comité permanent de l'industrie, (2000). *Productivité et innovation pour un Canada compétitif et productif.* Ottawa Chambre des communes, 2000.

WILLIAMSON, O.E (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms. Markets, Relational Contracting.* New York: Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1990) "Conversations with Economists and Sociologists" dans *Swedberg, Economics and Sociology, Redefining their Boundaries*, Princeton University press, Princeton, pp.115-129.

WILLIAMSON, O.E, (1992), « Antitrust Lenses and Uses of Transaction Costs economic Reasoning », in Teece & Jorde *Antitrust, Innovation, and Competitiveness*. New York/Oxford: Oxford University Press.

WILLIAMSON, O.E (1994).(préface de M. Ghertman). *Les institutions de l'économie.* Inter Editions.

WORLD BANK (1994*a*). "Adjustment in Africa: Reforms, Results, and the Road Ahead", *A World Bank Policy Research Report,* Oxford, Oxford University Press for The World Bank.

ZHARA S.A et PEARCE, J.A (1989) "Boards of directors and corporate financial performance: *A* review and integrative model". *Journal of management,* 15, p291-334

Annexe1 : Liste des sociétés d'État au Québec

Caisse de dépôt et placement (CDPQ)
(1965, L.Q., c.23) (L.R.Q., c.C-2)

Hydro-Québec (H-Q)
(1978, L.Q., c.41) (L.R.Q., c.h-5)

Société de développement de la Baie-james (SDB)
(1971, L.Q., c.34) (L.R.Q., c.D-8)

Société des alcools du Québec (SAQ)
(1971, L.Q., c.34) (L.R.Q., c.D-8)

Société des établissements de plein air du Québec (SEPAQ) (1971, L.Q., c.34) (L.R.Q., c.D-8)

Société générale de financement (S.G.F)
(1962, L.Q., c.54) (L.R.Q., c.S-27)

SGF-Soquia
(1969, L.Q., c.42) (L.R.Q., c.S-21)

SGF-Rexfor inc
(1973, L.Q., c.21) (L.R.Q., c.S-12)

SOQUIP Inc
(1969, L.Q., c.36) (L.R.Q., c.S-22)

SOQUIEM inc
(1965, L.Q., c.36) (L.R.Q., c.S-19)

Annexe 2 Liste des sociétés d'État au Burkina

*** Les entreprises prestataires de services**

1. Le Bureau des mines et géologie du Burkina (BUMIGEB)
2. Le Centre de contrôle des véhicules automobiles (CCVA)
3. Le Laboratoire national du bâtiment et des travaux publics (LNBTP)
4. La loterie Nationale Burkinabé (LONAB)
5. L'Office national des télécommunications (ONATEL)
6. L'Office nationale de l'eau et de l'assainissement (ONEA)
7. La Société nationale burkinabé d'électricité (SONABEL)
8. La Société nationale des postes (SONAPOST)
9. La Société nationale des terrains urbains (SONATUR)
10. La Société de Gestion du Patrimoine Ferroviaire du Burkina (SOPAFER-B)
11. Le Centre nationale de traitement de l'information (CENATRIN)
12. L'Hôtel Indépendance

*** Les entreprises commerciales**

13. La Société nationale d'hydrocarbures (SONABHY)
14. Le comptoir Burkinabé des métaux précieux (CBMP)

*** Les entreprises à caractère spécifique**

15. La Caisse de retraite des fonctionnaires (CARFO)
16. La Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS)
17. La Société nationale de gestion des stocks (SONAGESS)

NB les sociétés 11, 12 et 14 ne font pas parti de la liste des sociétés présentes à l'Assemblée générale des sociétés d'État de 2006

Annexe 3 : Guide d'entrevue

Le contrôle des organes de contrôle

1. Quels sont les différents types de contrôle qui s'exercent sur les entreprises publiques au Canada.

2. Lesquels des contrôles dépendent :
- des tutelles
- du gouvernement
- du Parlement
3. .S'ils existent plusieurs types de contrôles quelle est leur différence?

4. Nous avons souvent plusieurs types de contrôles (régularité, des objectifs et de la raison d'être, Comment se fait la répartition entre les différents corps de contrôle?

Type de conseil d'administration

5. Quelle est la forme principale de structure de direction de l'entreprise publique au Canada?
6. Existe-t-il une formulation du rôle du ou des conseils d'administration? Si oui, quelle est-elle? Ce rôle est-il régi par une loi dans le conseil? Lequel?

Statut légal

7. Quel est le cadre légal principal pour les entreprises publiques au Canada? Y a t-il une différence selon les provinces ou les entreprises publiques?

Composition du Conseil

8. Les conseils d'administration sont-ils composés essentiellement de membres de l'administration publique exclusivement? Si non quelle peut être la provenance des autres membres extérieurs?

9. Est–ce ces membres du CA sont-ils essentiellement
    a. à temps partiel c'est-à-dire externes à la direction de l'entreprise
    b. des membres uniquement à l'intérieur de la direction
    c. ou une combinaison des deux.

   Quel est le niveau d'éducation exigé pour les membres temps partiel
10. Quel est l'ordre de grandeur du conseil? Lorsqu'il existe des différences de taille peut-on avancer des raisons expliquant la différence, par exemple, la nature de l'activité, le secteur?

11. Quelle est la structure par âge des membres actuels du conseil d'administration? Quel est l'âge moyen de nomination? Ces conditions ont-elles évolué au cours des dix dernières années?

12. Quelle est la proportion actuelle de membres féminins au conseil? Combien de membres ont-elles siégé au cours des dix dernières années?

Rôle des conseils d'administration

13. Le conseil d'administration est –il perçu comme un organe responsable :
    a. De la définition des orientations stratégiques de l'entreprise?
    b. De la détermination des plans d'entreprise permettant d'y parvenir
    c. De la légitimation des politiques formulées
    d. Du Contrôle et de l'examen

14. Existe-t-il des orientations nationales macroéconomiques, sociales ou sectorielles à l'intérieur desquelles les conseils peuvent articuler leurs propres politiques et objectifs?

15. Existe-il un conflit potentiel entre les objectifs commerciaux et sociaux de l'entreprise ?

16. Les conseils ont-ils le pouvoir nécessaire pour remplir leurs fonctions

17. Quel est le rôle formel des conseils d'administration par rapport à la direction financière de l'organisation, et quels système de rapport/ contrôle ont cours entre l'entreprise et le gouvernement ?

18. Le conseil est il sensé jouer un rôle tampon de protection et de défense de la direction exécutive contre les pressions politiques ?

19. Le conseil est il sensé être un organe de liaison entre l'organisation et le grand public

Opérations

20. Existe-il un comité ad hoc pour des missions spécifiques; si oui lesquels et dans quelles conditions elles sont crées?
21. Quelle est la fréquence des réunions du conseil?
22. Comment les délibérations sont faites, par consensus, vote (par main levée, ou à bulletin secret?
23. Les ordres de jours des réunions sont-ils systématiquement programmé (des thèmes spécifiques sont-ils abordés lors des réunions ou à des moments particuliers de l'année, Qui est-il responsable de l'ordre de jour ?
24. Qui est responsable de la rédaction des Procès verbaux, quelle est la procédure d'approbation ?
25. Lorsque le président n'est pas là, par quelle procédure on désigne son remplaçant?

26. Les membres du CA ont-il des suppléants, si oui, sur quelle base les membres et les suppléants assistent-ils au CA?
27. Est-ce que les représentants des ministres assistent régulièrement aux réunions ou se font ils représentés souvent?

Sélection et nomination

28. Quels sont les mécanismes de sélections des présidents sont-ils sélectionnés par le gouvernement, par le ministre de tutelle, par l'administration, par un ensemble spécial de sélectionneurs, par le conseil lui-même ?

29. Peut-on identifier des profils distincts chez les présidents du CA comme représentés une expérience dans le secteur d'activité, avoir fait une expérience dans le secteur public, représenté un ministère ?

30. Quels sont les principaux critères de sélections des présidents et quels sont les facteurs de disqualification?

Nomination

31. Qui nomme le président ?
32. Quelles sont les limites des nominations
- dans les faits
- telles qu'elles sont perçues en tenant des considérations politiques

33. Les présidents sont ils rémunérés par des par des Honoraires, des jetons de présence, des primes ou d'autres types de rémunérations.
34. Quel est le rôle formel du PCA, Jusqu'à quel point est il responsable des infractions financières et autres
35. Quelles sanctions légales peuvent être prises à l'encontre des présidents?
36. Quels sont les obstacles majeurs susceptibles de neutraliser l'efficacité des PCA
37. Existe t- il des dispositions formelles / légales pour révoquer les CA si oui quelle est leur portée?
38. Quels sont les principaux motifs?