Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 10 : numéro 3

Influence des mécanismes institutionnels externes de gouvernance sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques camerounaises

The influence of external institutional governance mechanisms on the organisational credibility of public and quasi-public enterprises in Cameroon

ESSOME TICKY SAMNICK Rose Florence
Doctorante en sciences de gestion
Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée
Université de Douala, Cameroun

SINGOCK SOTONG Crépin
Enseignant-chercheur
Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée
Université de Douala, Cameroun

MAYEGLE NGO NGUIDJOL Solange
Enseignante-chercheuse
Institut Universitaire de Technologie
Université de Douala, Cameroun

Date de soumission : 11/09/2026

Date d'acceptation : 05/10/2026

Pour citer cet article :

Essome. T. S. R. F., & al., (2026) « Influence des mécanismes institutionnels externes de gouvernance sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques camerounaises », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 478 – 505.

Résumé

L'objectif de cette étude est de déterminer l'influence des mécanismes institutionnels de gouvernance externe sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun. Une attention particulière est accordée à l'influence des organes institutionnels exogènes de gouvernance de l'Etat. Pour atteindre cet objectif, une approche hypothético-déductive a été adoptée. L'analyse a mobilisé des données de panel collectées auprès de 26 entreprises publiques et parapubliques sur une période de 4 ans (2020 – 2023). La statistique descriptive, l'analyse factorielle en composantes principales et la régression linéaire multiple ont permis de vérifier les hypothèses de l'étude. Il ressort de cette étude que l'audit réalisé par le CONSUPE exerce un effet négatif significatif sur la crédibilité organisationnelle. En revanche, l'audit de la chambre des comptes et la tutelle technique n'exercent pas d'effet significatif sur la crédibilité organisationnelle. Cette étude met en évidence les limites des mécanismes actuels de contrôle externe des entreprises publiques et parapubliques camerounaises. L'une des suggestions est le renforcement de l'indépendance des organes de contrôle afin d'accroître la crédibilité organisationnelle auprès des parties prenantes.

Mots-clés : Mécanismes de gouvernance externe, crédibilité organisationnelle, organes institutionnels.

Abstract

This study aims to determine the influence of institutional mechanisms of external governance on the organisational credibility of public and quasi-public enterprises in Cameroon. Particular attention is paid to the influence of exogenous institutional bodies of state governance on this organisational credibility. To achieve this aim, a hypothetical-deductive approach was adopted. The analysis drew on panel data collected from 26 public and quasi-public enterprises over four years (2020–2023). Descriptive statistics, principal component analysis and multiple linear regression were used to test the study's hypotheses. The study found that audits carried out by CONSUPE have a significant negative effect on organisational credibility. By contrast, audits by the Chamber of Accounts and technical supervision do not have a significant effect on organisational credibility. This study highlights the limitations of the current external control mechanisms for public and quasi-public enterprises in Cameroon. One of the suggestions is to strengthen the independence of supervisory bodies in order to enhance the organisation's credibility amongst its stakeholders.

Keywords: External governance mechanisms, organizational credibility, institutional bodies.

Introduction

L'analyse de l'évolution récente des entreprises publiques et parapubliques camerounaises révèle une détérioration de leurs performances économiques et financières (Nga Nga et Ebele, 2022), situation qui contribue à fragiliser leur crédibilité organisationnelle auprès des parties prenantes. Selon les données du Ministère des Finances du Cameroun, le résultat net global de ces entreprises est passé de -56,9 milliards de FCFA en 2018 à -118,5 milliards de FCFA en 2019, traduisant une aggravation significative de leurs contre-performances financières. Par ailleurs, dans un exposé présenté au Parlement camerounais en juin 2026, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême (CDC-CS) met en évidence la faible rentabilité financière du portefeuille des participations de l'État. Ce document indique qu'en 2024, l'Etat camerounais n'a perçu que 55,85 milliards de FCFA de dividendes, alors que la valeur de ses participations directes dans les entreprises contrôlées et non contrôlées est estimée à 1 926,2 milliards de FCFA, soit un rendement de seulement 2,92 %. La Chambre des Comptes souligne par ailleurs que, sur les 49 entreprises recensées, seules neuf ont versé des dividendes à l'Etat au cours de l'exercice 2024. Cette contre-performance est généralement associée à des insuffisances dans les dispositifs de gouvernance, caractérisées par des défaillances dans les mécanismes de contrôle, de supervision et de reddition des comptes (Tametong, 2021). L'actualité institutionnelle et l'examen de leurs pratiques de gestion révèlent régulièrement une réalité contrastée, émaillée de dysfonctionnements structurels profonds (Hamdallah, 2012). Les rapports successifs de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême (CDC-CS) et du Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE) mettent fréquemment en lumière des défaillances majeures, entachant la crédibilité organisationnelle de ces entités. La crédibilité organisationnelle peut être appréhendée comme un construit multidimensionnel et un signal de confiance fondé sur la congruence entre les engagements officiels de l'entreprise publique et la réalité de ses pratiques de gestion, ainsi que sur la perception de fiabilité renvoyée par l'institution à l'égard de ses parties prenantes (Mayer et al., 1995 ; Bada et Nouatin, 2022). Elle traduit la capacité de l'organisation à inspirer confiance en dépit des dysfonctionnements relevés par les institutions de contrôle. Pour Bada et Nouatin (2022), cette crédibilité doit se situer au cœur de toute trajectoire de croissance et de développement des entreprises publiques et parapubliques. Elle est ainsi devenue une préoccupation centrale, tant pour les gestionnaires publics que pour les théoriciens des organisations (Bada & Nouatin, 2022). Longtemps perçues comme de simples prolongements de l'appareil étatique, les entreprises publiques et parapubliques ont vu leurs

modes de fonctionnement et leurs impératifs de crédibilité se transformer sous l'effet des réformes économiques successives. Dans cette mutation, la gouvernance d'entreprise, définie comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les apporteurs de capitaux garantissent la rentabilité et la sécurité de leurs investissements (Shleifer et Vishny, 1997 ; Ho, 2005 ; Cabane, 2013 ; Turnbull, 2015 ; Yamuzeka, 2021) occupe une place prépondérante. A ce titre, Charreaux (1997) distingue les mécanismes organisationnels et institutionnels qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant et orientent sa prise de décision. Cette conception permet d'inclure des mécanismes institutionnels externes de gouvernance, tels que le Contrôle Supérieur de l'Etat, la Chambre des Comptes et les tutelles technique et financière. Ces organes institutionnels externes permettent d'associer à la vision disciplinaire financière une perspective cognitive de la gouvernance (Asseholi, 2023).

Dans la littérature consacrée à la gouvernance, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) considère les mécanismes de contrôle externe comme des instruments de surveillance destinés à réduire l'asymétrie d'information et à aligner les décisions des gestionnaires (agents) sur les intérêts du principal (l'Etat). L'efficacité de ces mécanismes repose sur la capacité de l'organisation à diffuser une information transparente envers ses différentes parties prenantes (Khongmalaï et Distanont, 2017 ; Singock et Tchatchoua, 2021). Alors que dans le secteur privé, la surveillance est assurée par des mécanismes de marché (marchés financiers, réglementation boursière, rémunérations incitatives), le secteur public repose quasi exclusivement sur les organes institutionnels de l'Etat. Toutefois, si les travaux antérieurs au Cameroun ont largement documenté les défaillances globales de gestion (Tametong, 2021 ; Singock et Tchatchoua, 2021 ; Nga Nga et Ebele, 2022), peu de recherches analysent de manière simultanée et empirique l'influence exercée par les trois principaux leviers de contrôle externe de l'Etat (CONSUPE, CDC-CS, Tutelle technique) sur la crédibilité organisationnelle. Dès lors, la question centrale de cette recherche s'énonce comme suit : *quelle est l'influence des mécanismes institutionnels externes de gouvernance sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques camerounaises ?* Pour répondre à cette interrogation, l'article est structuré en quatre parties. La première présente la revue de la littérature et le développement des hypothèses, la deuxième détaille la démarche méthodologique adoptée, la troisième expose les résultats de l'étude et la quatrième est consacrée à leur discussion ainsi qu'aux implications managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. La gouvernance des entreprises publiques

Rijpens (2010) définit la gouvernance d'entreprise comme un ensemble de principes, de pratiques et d'organes qui régissent non seulement les modalités de coordination, d'interaction et de répartition des pouvoirs entre les acteurs d'une entreprise, mais également les relations entre l'entreprise et son environnement plus ou moins proche autrement dit, ses parties prenantes. Pour Cabane (2018), la gouvernance d'entreprise peut aussi être définie comme l'ensemble des mécanismes institutionnels et organisationnels visant à encadrer le pouvoir des dirigeants et à sécuriser les investissements des apporteurs de capitaux. La gouvernance des entreprises publiques s'inscrit dans une perspective d'agence (Jensen et Meckling, 1976) dans la mesure où l'asymétrie d'information née entre la principale et l'agent peut susciter une crise de crédibilité au sein de l'organisation (Bada et Nouatin, 2022). Pour mieux aligner les ambitions de l'agent sur celles du principal, un modèle de gouvernance hybride, caractérisé par le renforcement des pouvoirs de contrôle des actionnaires (notamment minoritaires), mais aussi par des prérogatives accrues accordées aux salariés et à la société civile (Belfellah et Carassus, 2017).

1.2. Les déterminants de la crédibilité organisationnelle

Plusieurs recherches ont identifié la dimension et les déterminants de la crédibilité susceptible d'influencer les perceptions de confiance et d'expertise (McCroskey et Mehrley, 1969 ; Metzger et al., 2003 ; Wilson et Sherrell, 1993). Dans la littérature, ces dimensions font l'objet de débats approfondis. Les composantes majeures de la crédibilité organisationnelle comprennent : la compétence institutionnelle, l'intégrité et la conformité éthique, la fiabilité temporelle, la bienveillance envers le public, ainsi que la transparence informationnelle et comptable. La compétence perçue constitue le premier pilier : elle traduit l'évaluation par les parties prenantes de la capacité de l'organisation à accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées. Dans le cadre des entreprises publiques camerounaises, cette compétence recouvre plusieurs dimensions (technique, managériale, stratégique et institutionnelle). Les instances internationales et les politiques de renforcement des capacités insistent à cet égard sur l'importance de mécanismes transparents et méritocratiques de recrutement des dirigeants (OCDE, 2015, 2021).

L'intégrité constitue le deuxième pilier de la crédibilité organisationnelle. Mayer et al. (1995) la définissent comme la perception par le fiduciaire que le *trustee* (l'organisation) adhère à un

ensemble de principes jugés acceptables. Selon l'Indice de Perception de la Corruption (IPC) de Transparency International, le Cameroun se situait en 2023 au 140e rang sur 180 pays, avec un score de 26/100, révélant un niveau de corruption perçue élevé qui affecte structurellement la crédibilité des organisations publiques (Transparency International, 2023). La fiabilité représente le troisième pilier. Elle désigne la capacité de l'organisation à honorer systématiquement ses promesses, à respecter ses engagements contractuels et à maintenir dans le temps la cohérence de ses comportements. Cette dimension temporelle est étroitement liée au concept de confiance institutionnelle développé par North (1990). La bienveillance organisationnelle, quant à elle, renvoie à la perception que l'organisation se préoccupe authentiquement du bien-être de ses parties prenantes (Mayer et al., 1995). Pour les entreprises publiques, elle se manifeste par le maintien des services dans des zones à faible rentabilité (service universel), une tarification sociale et la réactivité face aux réclamations usagers.

Enfin, la transparence implique de communiquer de manière claire et sincère sur les activités, les résultats et les risques, et de se soumettre au contrôle des auditeurs externes et des autorités de régulation (Berenbeim, 2012 ; John et Senbet, 1998 ; Kangarluie et Bayazidi, 2011 ; Nel et al., 2022 ; Ulas et Alakavuklar, 2011). La transparence est reconnue par les organisations internationales (ONU, OCDE, Banque Mondiale, Union Africaine) comme un pilier fondamental de la bonne gouvernance. En Afrique subsaharienne, elle se heurte toutefois à des obstacles culturels (culture du secret), économiques (coûts de production de l'information) et politiques. La théorie du signal (Spence, 1973 ; Ross, 1977) offre ainsi un cadre pertinent pour appréhender la transparence à la fois comme une dimension constitutive et comme un levier central de construction de la crédibilité. Bien que la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Cameroun constitue un progrès normatif notable, son application effective demeure inégale.

1.3. Une explication par la théorie néo-institutionnelle de l'influence des organes institutionnels de gouvernance externe sur la crédibilité organisationnelle

1.3.1. L'isomorphisme coercitif et les organes institutionnels de contrôle

La théorie néo-institutionnelle met l'accent sur l'influence des règles formelles et informelles, des normes sociales et des cadres réglementaires sur le comportement organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). Elle explique l'homogénéisation des comportements à travers trois mécanismes : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme

mimétique. Les mécanismes institutionnels de gouvernance externe des entreprises publiques constituent des réponses aux pressions coercitives. L'isomorphisme coercitif renvoie à un processus de convergence résultant de contraintes formelles exercées par des autorités disposant d'un pouvoir légal ou d'une légitimité institutionnelle (Etat, organismes de régulation). Ces dispositifs visent à encadrer la tutelle administrative, à promouvoir la contractualisation tout en préservant l'autonomie de gestion, et à clarifier le rôle de l'Etat actionnaire (Bernard, 2014). Au Cameroun, plusieurs textes notamment la loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques encadrent cette gouvernance. Les organes de contrôle externe tels que la Chambre des Comptes de la Cour Suprême (CCD-CS), le Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE) et les ministères de tutelle exercent à ce titre une fonction de vérification de la régularité et de la performance de la gestion publique.

1.3.2. Le CONSUPE et le contrôle des entités publiques

Au Cameroun, le Contrôle Supérieur de l'Etat[1] (CONSUPE) constitue l'institution centrale de surveillance et d'évaluation de la gestion des finances publiques. Placé sous l'autorité directe du Président de la République, le CONSUPE agit en tant qu'organe d'audit externe de l'État. Ses compétences s'étendent aux collectivités territoriales, aux établissements publics, aux entreprises publiques et parapubliques, ainsi qu'aux organismes privés d'intérêt national. En orientant les pratiques vers le respect des normes et la préservation de la fortune publique, le CONSUPE vise à diffuser une culture de performance et de redevabilité (Boiral, 2001 ; Bouquin, 2009 ; Mazouz et al., 2015).

Toutefois, l'impact de ces contrôles dépend des comportements d'adaptation des managers publics. En cherchant à encadrer les pratiques, les vérifications du CONSUPE produisent deux types de rationalités : une rationalité administrative (respect strict des procédures) et une rationalité opportuniste (stratégies de contournement), renforçant parfois la figure du bureaucrate comme idéal-type (Bakiti, 2021). Malgré ces contraintes, conformément au rôle théorique disciplinaire assigné à cet organe d'audit, nous posons l'hypothèse suivante : **H1 :**

[1] Le Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE) du Cameroun créé en 1962, est de nos jours régie par le décret n°2005/374 du 11 octobre 2005 portant organisation des services du Contrôle Supérieur de l'Etat et placée sous tutelle du Ministre d'Etat Secrétaire Général de la Présidence de la République. La réorganisation de cette institution par le décret présidentiel n°2013/287 du 4 septembre 2013 a renforcé ses prérogatives dans la protection et la préservation de la fortune publique.

La réalisation des missions d'audit du CONSUPE exerce une influence positive sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.

1.3.3. La chambre des comptes de la Cour Suprême

La Constitution camerounaise du 18 janvier 1996 établit la Cour suprême comme la plus haute juridiction en matière judiciaire, administrative et de jugement des comptes. Conformément à l'article 41, la Chambre des comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics ainsi que sur ceux des entreprises publiques et parapubliques. Son cadre juridique est complété par la loi du 21 avril 2003 et la loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 relative à la transparence et au régime financier. En tant qu'institution supérieure de contrôle, la Chambre des comptes se distingue par son indépendance vis-à-vis du Gouvernement et par son autonomie de publication. Le contrôle exercé par les juridictions financières ne se limite pas à la régularité et la sincérité des informations comptables, mais s'étend à l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de l'éthique de la gestion publique (Noureddine et Ahachoum, 2023). En contribuant à la transparence et à la moralisation de la vie publique (Moukite et Guedira, 2016), l'intervention de cette juridiction devrait renforcer la confiance des parties prenantes. Dès lors, nous posons la deuxième hypothèse :

H2 : ***La réalisation de l'audit de la Chambre des Comptes exerce une influence positive sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.***

1.3.4. La tutelle technique

La tutelle technique de l'État à travers les ministères sectoriels constitue un levier de légitimation des entreprises publiques lorsqu'elle s'exerce de manière stratégique et transparente. Elle s'assure de l'alignement des activités sur les politiques publiques nationales. Toutefois, ainsi que le souligne Ondoua Biwolé (2023), la relation tutélaire est parfois marquée par une immixtion dans la gestion courante, créant une confusion entre les fonctions de contrôle et de direction de l'entreprise. Par ailleurs, dans la mesure où les entreprises publiques subissent une moindre pression disciplinaire du marché (absence de risque de faillite ou d'offre publique d'achat), la surveillance tutélaire demeure indispensable pour suppléer aux carences des mécanismes de marché (Andrews et al., 2011 ; OECD, 2015 ; Sokol, 2009). Néanmoins, une supervision étatique excessive ou politisée peut affaiblir l'autonomie managériale et altérer la crédibilité perçue (Bozec et al., 2004). Afin de maintenir une cohérence globale et directionnelle

avec les hypothèses H1 et H2, nous reformulons la troisième hypothèse sous la forme d'un effet positif théoriquement attendu :

H3 : ***L'exercice du contrôle par le ministère de tutelle technique exerce une influence positive sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.***

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Objet de l'étude, méthode d'échantillonnage et démarche méthodologique

L'objet de cette étude porte sur les entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun. Le cadre juridique de ces entités a connu une refonte majeure avec l'adoption de la loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic. Cette loi établit une distinction claire entre les établissements publics administratifs, les entreprises du secteur public et les entreprises du secteur parapublic. La présente recherche se focalise spécifiquement sur les deux dernières catégories, dont le capital social est détenu totalement ou partiellement par l'Etat. La démarche empirique s'inscrit dans une approche hypothético-déductive. Elle a débuté par une phase exploratoire ayant permis la formulation de la question de recherche et des hypothèses, soumises par la suite à la vérification empirique. L'échantillon a été constitué selon une méthode d'échantillonnage raisonné (non probabiliste), dictée par la nécessité d'accéder à des données financières et institutionnelles confidentielles. La collecte des données a été rendu possible grâce à une lettre de mission officielle délivrée par le Ministère des Finances du Cameroun, dans le cadre de l'élaboration de l'Annexe 7 relative aux participations de l'Etat du projet de loi de règlement. Cette démarche institutionnelle confère un caractère officiel à la collecte, garantissant ainsi l'authenticité, la sincérité et l'exhaustivité des données recueillies. L'étude mobilise des données de panel équilibrées portant sur 26 entreprises publiques et parapubliques suivies sur une période de quatre exercices consécutifs (2020-2023), soit un total de 104 observations entreprise-année. Les données quantitatives et qualitatives proviennent directement des états financiers et des rapports d'exercice des entités retenues.

L'exploitation de la structure de panel permet de suivre simultanément les spécificités individuelles des entreprises et leur évolution temporelle. Cette approche améliore la précision des estimations, réduit les biais de variables omises et neutralise l'hétérogénéité inobservée, garantissant des résultats plus robustes qu'une simple analyse en coupe transversale. Les données qualitatives ont été transformées pour la grande majorité en variables indicatrices binaires (*dummy variables*, 0 ou 1). Le traitement statistique descriptif, la construction des

scores factoriels et les estimations économétriques ont été réalisés à l'aide des logiciels Microsoft Excel et SPSS Statistics 27(*Statistical Package for the Social Sciences*).

2.2. Cadre d'opérationnalisation des variables

2.2.1. La variable dépendante : la crédibilité organisationnelle

2.2.1.1. Les indicateurs de la crédibilité organisationnelle

La crédibilité organisationnelle est appréhendée comme un construit latent multidimensionnel reflétant la perception de fiabilité, de légitimité et d'intégrité renvoyée par l'entreprise publique à ses différentes parties prenantes (Mayer et al., 1995 ; Suchman, 1995). Conformément à la théorie du signal (Spence, 1973 ; Ross, 1977), la crédibilité s'évalue à partir de signaux observables émis par l'organisation à travers sa gestion financière, sa relation marchande et son alignement institutionnel. Pour une entreprise, la crédibilité organisationnelle peut être appréhendée à travers plusieurs indicateurs. Dans le cadre de cette étude, au regard des variables obtenues et de l'usage des données de panel, sept indicateurs observables regroupés initialement en deux grandes dimensions de signalisation ont été retenus : la dimension financière et la dimension institutionnelle et réputationnelle.

Tableau 1 : Les indicateurs de crédibilité organisationnelle de l'étude

Indicateur de crédibilité	Variable	Justification
Crédibilité financière	Rentabilité financière (ROE)	Mesure la capacité de l'entreprise à générer un rendement pour les apporteurs de capitaux, ce qui renforce la confiance des investisseurs et des partenaires financiers.
	Rentabilité économique (ROA)	Traduit l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses actifs pour créer de la valeur.
	Marge nette (MargeNet)	Indique la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice à partir de son chiffre d'affaires et témoigne de sa solidité financière.
	Réserves portées par les commissaires aux comptes (RéserveCAC)	Les réserves émises par les auditeurs reflètent des insuffisances dans la qualité de l'information financière, le contrôle interne ou le respect des normes comptables.
Crédibilité institutionnelle et réputationnelle	Avance versée par les clients (Client_Av)	Les clients acceptent de payer avant la livraison lorsqu'ils ont confiance dans la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements.
	Conformité réglementaire (Conformrglt)	Le respect des lois et règlements démontre l'intégrité de l'entreprise et renforce sa légitimité auprès des parties prenantes.
	Conformité vis-à-vis de la CNPS	Témoigne du respect des obligations sociales et légales de l'entreprise vis-à-vis des organismes publics et des salariés.

Source : Auteurs

- **La dimension financière et disciplinaire (Signaux de rentabilité et de sincérité comptable) comprend :**

La rentabilité financière (*Return on Equity*, ROE) mesure l'efficacité de la gestion financière et la capacité de création de valeur pour l'État actionnaire (Barreau & Delahaye, 2003 ; Vernimmen, 2022).

$$\text{ROE} = \frac{\textit{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

La rentabilité économique (*Return on Assets*, ROA) évalue l'efficience de l'exploitation et la capacité des actifs à générer des bénéfices (Barreau & Delahaye, 2003 ; Brigham & Ehrhardt, 2022).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Total actif}} \times 100$$

La marge nette traduit la performance bénéficiaire globale et la capacité à maîtriser les coûts de structure (Higgins, 2019 ; Ross et al., 2022).

$$\text{Marge nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires HT}} 100$$

L'absence de réserves des commissaires aux comptes constitue un signal majeur de sincérité et de fiabilité de l'information comptable (Arens et al., 2023 ; Colasse, 2020). Variable binaire inversée (0 = réserves formulées ; 1 = aucune réserve).

- **La dimension relationnelle et réputationnelle (Signal de confiance commerciale)**

Cette dimension comprend le ratio d'avances clients capte la confiance anticipée accordée par les partenaires commerciaux à l'entreprise (Brealey et al., 2020). Pour éviter les biais de taille, le ratio du taux de financement des actifs par les avances reçues est utilisé.

$$\text{Avances clients} = \frac{\text{Clients avances reçues}}{\text{Total actif}} \times 100$$

- **La dimension civique et institutionnelle (Signaux de conformité)**

La dimension civique et institutionnelle comprend :

  - La conformité réglementaire traduite par le respect des lois et normes encadrant l'activité, renforçant la légitimité institutionnelle (Suchman, 1995). Variable binaire (0 = non conforme ; 1 = conforme).

- La conformité aux cotisations sociales reflète le degré de responsabilité sociale envers les salariés et les organismes publics (Carroll, 1991 ; Freeman, 1984). Variable binaire (0 = non conforme ; 1 = conforme).

2.2.1.2. Validation empirique du construit de la crédibilité organisationnelle par l'analyse en composantes principales (ACP)

Afin de construire un score synthétique rigoureux pour la variable dépendante sur la période d'étude (104 observations entreprise-année), une démarche d'ACP hiérarchique emboîtée en trois étapes a été mise en œuvre (Aaker et al., 2001).

- **L'analyse factorielle de premier niveau**

L'ACP réalisée pour construire les dimensions de la crédibilité organisationnelle met en évidence une structure unidimensionnelle satisfaisante pour chacune des deux dimensions retenues.

Tableau 2 : Synthèse des résultats des ACP de crédibilité financière et de crédibilité institutionnelle

Crédibilité financière			**Crédibilité institutionnelle et réputationnelle**		
Indicateurs	**Commu nalité**	**Compo sante 1**	**Indicateurs**	**Commu nalité**	**Compo sante 1**
Marge nette	,712	,844	Conformité réglementaire	,661	,813
Rentabilité économique	,693	,833	Versement des cotisations CNPS	,661	,813
Réserve des CAC	,295	,543			
Valeur propre		**1,700**	Valeur propre		**1,322**
Pourcentage variance totale expliquée		**56,667**	Pourcentage variance totale expliquée		**66,093**
Indice de KMO		*,567*	*Indice de KMO*		*,500*
Test de sphéricité de Bartlett	*Khi-carré approx.*	*43,546*	*Test de sphéricité de Bartlett*	*Khi-carré approx.*	*11,100*
	Ddl	*3*		*Ddl*	*1*
	Signification	*,000*		*Signification*	*,001*
Déterminant matrice des corrélations		*0,647*	*Déterminant matrice des corrélations*		*0,896*

Source : Auteurs

Concernant la crédibilité financière, l'ACP appliquée aux indicateurs financiers (après élimination du ROE pour cause de faible saturation) valide l'extraction d'un facteur unique représentatif. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,567) et la significativité du test de Bartlett ($\chi^2 = 43,546$; $p < 0,001$) confirment la factorisabilité. Ce premier facteur restitue 56,67 % de la variance totale, avec une seule composante possédant une valeur propre supérieure à 1 ($\lambda = 1,700$). Les indicateurs de marge nette (0,844) et de rentabilité économique (0,833) présentent des saturations factorielles élevées ainsi que des communalités importantes,

traduisant leur forte contribution à la construction du facteur. En revanche, la variable relative aux réserves des commissaires aux comptes présente une saturation plus faible (0,543) ainsi qu'une communalité faible (0,295), indiquant une représentativité limitée dans la structure factorielle. Les indices de validité de l'ACP demeurent acceptables, le facteur extrait peut être interprété comme une dimension de crédibilité économique ou financière de l'entreprise.

S'agissant de la crédibilité institutionnelle, l'ACP appliquée (après élimination de la variable clients avances versées pour cause de faible saturation) sur les indicateurs de conformité valide également l'extraction d'un facteur unique représentatif. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,500 ; test de Bartlett χ^2 = 11,100 ; p = 0,001). Ce facteur explique 66,09 % de la variance totale (λ = 1,322), avec des saturations élevées et équilibrées (0,813) pour la conformité réglementaire et le respect des cotisations CNPS. Ces résultants confirment la validité de la convergence des indicateurs retenus.

- **L'analyse factorielle globale de second niveau**

Les deux premières analyses précédentes ont permis d'obtenir chacune un indicateur pour chacune des types de crédibilité retenus. Pour obtenir un indicateur global de crédibilité, nous avons réalisé une troisième ACP à partir des variables latentes obtenues.

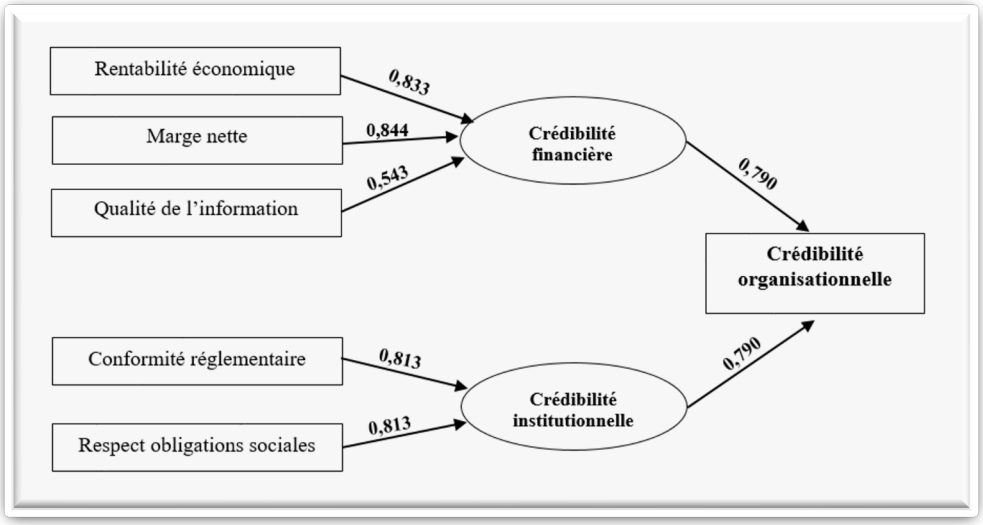
Tableau 3 : Synthèse des résultats des ACP de deuxième niveau – crédibilité organisationnelle

Indicateurs	Communalité	Composante 1	Indice de KMO		,500
Dimension financière de la crédibilité organisationnelle	,624	,790	Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	6,404
Dimension institutionnelle de la crédibilité organisationnelle	,624	,790		Ddl	1
Valeur propre		**1,248**		Signification	,011
Pourcentage variance totale expliquée		**62,423**	Déterminant matrice des corrélations		0,938

Source : Auteurs

La combinaison des deux sous-dimensions latentes (financière et institutionnelle) au sein d'une ACP de second niveau confirme l'existence d'un métrafacteur unique représentatif de la Crédibilité Organisationnelle. La factorisabilité globale est validée, l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,500 ; test de Bartlett χ^2 = 6,404 ; p = 0,011). La composante unique extraite possède une valeur propre de λ = 1,248 et récapitule 62,42% de la variance totale. Les deux dimensions y contribuent de manière équilibrée avec des charges factorielles identiques de 0,790 (communalités de 0,624).

Figure 1 : Résultats empiriques de la construction de la crédibilité organisationnelle



Source : Auteurs

Le modèle empirique obtenu démontre que la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques camerounaises est un construit de second ordre reposant sur deux piliers complémentaires : la crédibilité financière, fondée principalement sur la rentabilité et la qualité de l'information financière, et la crédibilité institutionnelle, fondée sur le respect des exigences réglementaires et sociales. Les coefficients observés montrent que ces deux dimensions contribuent de manière équilibrée à la formation de la crédibilité organisationnelle globale, ce qui valide la pertinence de l'indice composite de crédibilité utilisé dans cet article.

2.2.2. Les variables indépendantes

Les variables explicatives sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Variables explicatives inhérentes aux mécanismes externes de gouvernance

Variables explicatives	Mesure	Observations
Audit CONSUPE	Variable binaire 0 = Non audité ; 1 = Audité au cours de l'exercice	L'audit constitue un mécanisme externe de contrôle qui renforce la transparence, la redevabilité et la confiance des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise.

Audit Chambre des comptes	Variable binaire 0 = Non audité ; 1 = Audité au cours de l'exercice	En assurant le contrôle de la régularité et de la sincérité des opérations financières, cet audit contribue à améliorer la perception de la qualité de la gouvernance et de la fiabilité des informations produites par l'entreprise
Ministère de tutelle	Variable catégorielle codifiée selon le ministère de rattachement	Les entreprises rattachées à des ministères rigoureux administrativement et à leur capacité de suivi pourraient bénéficier d'un niveau de crédibilité plus élevé que celui des entreprises relevant de ministères exerçant un contrôle moins soutenu.

Source : Auteurs

2.3. Modèle théorique de l'étude

Contrairement aux données en coupe transversale qui n'observent les individus qu'à une seule date, les données de panel permettent de suivre plusieurs entreprises sur plusieurs périodes. Cette double dimension, individuelle et temporelle, offre l'avantage de prendre en compte simultanément les différences entre les entreprises et leur évolution dans le temps. Ainsi, chaque observation est identifiée à la fois par l'entité observée (i) et par la période d'observation (t). D'où le modèle de régression linéaire multiple suivant :

$$\boldsymbol{Y_{it} = b_0 + \sum_{j=1}^{k} b_j X_{jit} + \varepsilon_{it}}$$

De manière développée, cette formulation se présente de la manière suivante :

$$\boldsymbol{Y_{it} = b_0 + b_1 X_{1it} + b_2 X_{2it} + \cdots + b_n X_{nit} + \mathcal{E}_{it}}$$

- $\boldsymbol{Y_{it}}$ représente la variable dépendante observée pour l'entreprise (i) à la période (t). Dans le cadre de cette recherche, il s'agit de la crédibilité organisationnelle.
- Les variables $\boldsymbol{X_{nit}}$ correspondent aux différentes variables explicatives relatives aux mécanismes de gouvernance internes et externes des EPP.
- Les coefficients $\boldsymbol{b_j}$ mesurent l'intensité et le sens de l'influence de chacune de ces variables sur la crédibilité organisationnelle.
- Le terme $\boldsymbol{\mathcal{E}_{it}}$ représente les facteurs non observés susceptibles d'affecter la variable dépendante.

De manière spécifique, pour tester l'impact des mécanismes externes de gouvernance sur la crédibilité organisationnelle, le modèle estimé se formule ainsi :

$$\boldsymbol{CRED_{it} = b_0 + b_1 XCONSUPE_{1it} + b_2 XCDC_{2it} + \sum \Upsilon_m TUTELLE_{m.it} + \sum \delta_c CONTRÔLE_{c.it} + \mathcal{E}_{it}}$$

- CRED it : Crédibilité organisationnelle de l'entreprise i à l'année t (score issu de l'ACP).
- CONSUPE it : Variable binaire égale à 1 si l'entreprise i a été auditée par le CONSUPE l'année t, 0 sinon.
- CDC it : Variable binaire égale à 1 si l'entreprise i a été contrôlée par la Chambre des Comptes l'année t, 0 sinon.
- TUTELLE m,it : Ensemble de variables muettes (*dummy*) représentant les ministères de tutelle.
- CONTROLE c,it : Ensemble des variables de contrôle (Taille/Catégorie de l'entreprise).
- Ɛit : Terme d'erreur idiosyncratique.

3. Résultats de l'étude

3.1. Résultats de la statistique descriptive

Avant d'analyser les relations économétriques, il convient de caractériser la structure de l'échantillon d'étude. L'échantillon final est composé de 26 entreprises publiques et parapubliques observées sur la période 2020-2023. La répartition sectorielle présentée dans le Tableau 2 montre une couverture équilibrée des différentes branches d'activité du portefeuille de l'État.

Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon la branche et le secteur d'activité

Branche d'activité			Secteur d'activité		
Désignation	**Fréquence**	**Pourcentage**	**Désignation**	**Fréquence**	**Pourcentage**
Agriculture et élevage	8	30,8	Primaire	8	30,8
Construction	2	7,7	Secondaire	10	38,5
Eau et énergie	5	19,2			
Industrie	3	11,5			
Télécommunication	2	7,7	Tertiaire	8	30,8
Tourisme	1	3,8			
Transport	5	19,2			
Total	**26**	**100**	**Total**	**26**	**100**

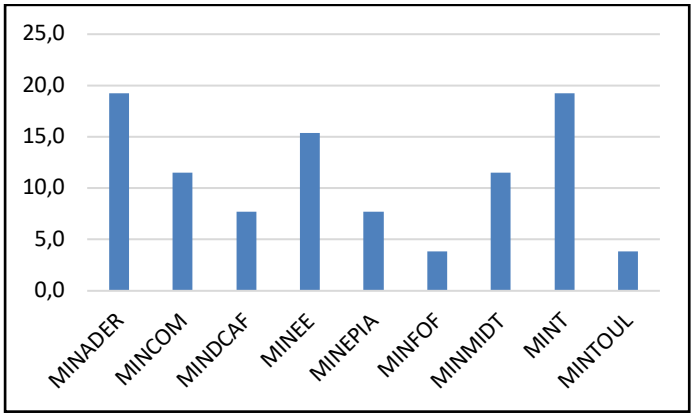
Source : Auteurs

Les résultats révèlent une diversité sectorielle au sein de l'échantillon. Les entreprises agricoles et d'élevage sont les plus représentées (30,8 %), suivies des secteurs de l'eau-énergie et du transport (19,2 % chacun). L'industrie représente 11,5 %, tandis que la construction et les télécommunications comptent chacune 7,7 %. Le tourisme est le secteur le moins représenté (3,8 %). La classification des entreprises par secteur d'activité montre une distribution

équilibrée entre les trois grands secteurs économiques. Le secteur secondaire est le plus représenté avec 38,5 % de l'échantillon. Les secteurs primaire et tertiaire représentent chacun 30,8 % des observations. Cette répartition sectorielle assure une représentation diversifiée des principaux piliers de l'économie nationale.

L'analyse de la tutelle administrative met en évidence une forte diversité institutionnelle. Les ministères les plus représentés sont le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) et le Ministère des Transports (MINT), avec chacun 19,2 % de l'échantillon. Ils sont suivis par le Ministère de l'Eau et de l'Énergie (MINEE) à hauteur de 15,4 %. Le Ministère de la Communication (MINCOM) et le Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique (MINMIDT) représentent chacun 11,5 %. Le Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières (MINDCAF) ainsi que le Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA) comptent chacun pour 7,7 %. Enfin, le Ministère des Forêts et de la Faune (MINFOF) et le Ministère du Tourisme et des Loisirs (MINTOUL) représentent chacun 3,8 % de l'échantillon.

Figure 2 : Répartition des entreprises selon le ministère de tutelle technique

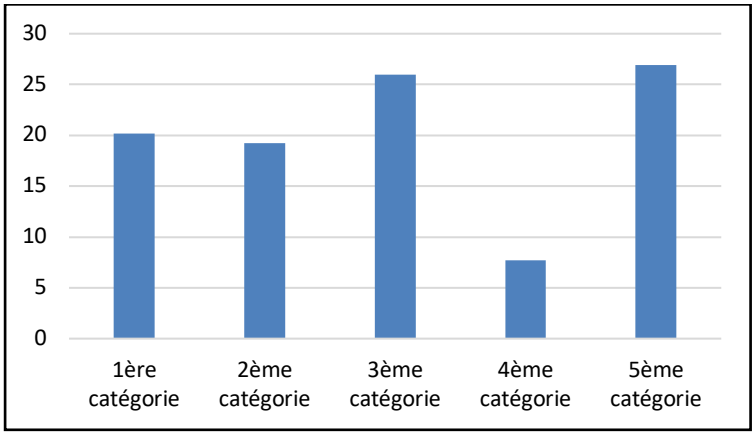


Source : Auteurs

Par ailleurs, dans la mesure où une entreprise peut changer de catégorie d'une année à l'autre en fonction de l'évolution de son chiffre d'affaires, l'analyse descriptive a été réalisée sur l'ensemble des données de panel (soit 104 observations entreprise-année). Les résultats montrent que les entreprises de 5ème catégorie sont les plus représentées avec 26,9 % d'observations, suivies de celles de 3ème catégorie avec 26,0 % d'observations. Les entreprises de 1ère et de 2ème catégorie représentent respectivement 20,2 % et 19,2 % de l'échantillon, tandis que celles de 4ème catégorie sont les moins nombreuses avec 7,7 % des observations. La

présence de l'ensemble des catégories garantit une hétérogénéité organisationnelle favorable à une meilleure compréhension des mécanismes de crédibilité.

Figure 3 : Répartition de l'échantillon selon la taille de l'entreprise



Source : Auteurs

3.2. Résultats de la régression linéaire multiple

3.2.1. L'analyse des corrélations

L'analyse des corrélations de Pearson permet d'examiner les relations bivariées entre la crédibilité organisationnelle et les variables de gouvernance externe. Concernant la relation entre l'audit du CONSUPE et la crédibilité organisationnelle, la corrélation est négative, faible, mais statistiquement significative au seuil de 5 %. Ce résultat indique que les entreprises ayant fait l'objet d'un audit du CONSUPE tendent à présenter un niveau de crédibilité organisationnelle plus faible. S'agissant de l'audit de la Chambre des Comptes, la corrélation est très faible et non significative. Pour la tutelle technique, la corrélation est négative, faible et significative au seuil de 5 %. Enfin, la relation entre l'audit du CONSUPE et l'audit de la Chambre des Comptes révèle une corrélation positive modérée, indiquant que les entreprises auditées par le CONSUPE le sont fréquemment aussi par la Chambre des Comptes. Toutefois, cette corrélation demeure inférieure au seuil critique de 0,80, écartant la présence de multicolinéarité sévère.

3.2.2. L'analyse du récapitulatif du modèle et de l'ANOVA

Le tableau récapitulatif du modèle ci-dessus évalue la capacité des mécanismes de gouvernance externe à expliquer la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.

Tableau 6 : Récapitulatif du modèle de régression de l'hypothèse 3

R	R-deux	R-deux ajusté	E.S. de l'estimation	Modifier les statistiques				
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
0,482	0,232	0,201	0,88955178	0,232	7,475	4	99	0,000

Source : Auteurs

Les résultats de l'estimation indiquent une corrélation multiple modérée entre les variables explicatives et la crédibilité organisationnelle (R = 0,482). Le coefficient de détermination révèle que les mécanismes de gouvernance externe expliquent 23,2 % de la variance de la crédibilité organisationnelle ($R^2 = 0,232$), tandis que le test de Fisher confirme la significativité globale du modèle ($F = 7,475$; $p < 0,001$). Le modèle présente ainsi un pouvoir explicatif modéré.

Tableau 7 : Tableau de l'ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	23,661	4	5,915	7,475	0,000
de Student	78,339	99	0,791		
Total	102,000	103			

Source : Auteurs

Le test de Fisher confirme la significativité globale du modèle de régression ($F = 7,475$; $p < 0,001$). Les mécanismes de gouvernance externe considérés influencent donc significativement la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.

3.2.3. L'interprétation des coefficients de la régression linéaire

Les résultats de la régression linéaire multiple présentés dans le tableau des coefficients permettent d'identifier les déterminants de la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques.

Tableau 8 : Coefficients de la régression linéaire multiple

Variables explicatives et constante	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,240	0,269		4,609	0,000		
Audit CONSUPE	-0,447	0,224	-0,225	-1,998	0,048	0,612	1,633
Audit Chambre des comptes	0,080	0,229	0,040	0,347	0,729	0,579	1,726
Ministère de tutelle	-0,054	0,033	-0,146	-1,637	0,105	0,973	1,028
Catégorie de l'entreprise publique	-0,274	0,061	-0,406	-4,481	0,000***	0,944	1,059

* p < 0,10 ; **p < 0,05 ; *** p < 0,01.

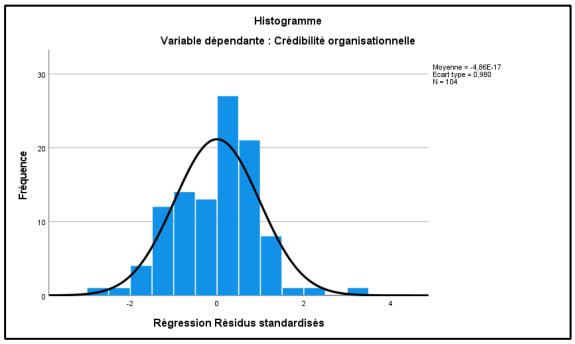
Source : Auteurs

Il ressort que la présence d'un audit du CONSUPE exerce une influence négative et statistiquement significative sur la crédibilité organisationnelle (B = -0,447 ; β = -0,225 ; p = 0,048). Ce résultat indique que, toutes choses égales par ailleurs, la réalisation d'un audit par le CONSUPE au cours de l'exercice est associée à une diminution du score de crédibilité. S'agissant de l'audit de la Chambre des Comptes, le coefficient est positif mais non significatif (B = 0,080 ; β = 0,040 ; p = 0,729). De même, le ministère de tutelle présente un coefficient négatif non significatif (B = -0,054 ; β = -0,146 ; p = 0,105). En revanche, la variable de contrôle relative à la catégorie de l'entreprise exerce un effet négatif hautement significatif (B = -0,274 ; β = -0,406 ; p < 0,001). Par ailleurs, l'examen des statistiques de colinéarité indique des valeurs de tolérance comprises entre 0,579 et 0,973 et des VIF inférieurs à 2. Ces résultats montrent l'absence de problème de multicolinéarité entre les variables explicatives, garantissant ainsi la stabilité et la fiabilité des estimations du modèle. En somme, les résultats de cette régression révèlent que la crédibilité organisationnelle est principalement déterminée par la catégorie de l'entreprise publique (variable de contrôle), suivie de l'audit du CONSUPE, tandis que l'audit de la Chambre des comptes et le ministère de tutelle ne présentent pas d'effets significatifs.

3.3. Evaluation globale de la qualité du modèle

L'examen des statistiques des résidus témoigne d'un ajustement satisfaisant. Les valeurs prédites sont centrées autour de zéro (M = 0,000), avec un écart-type de 0,479. Les résidus standardisés présentent une moyenne nulle (M = 0,000) et un écart-type proche de l'unité (ET = 0,980), conformément aux attentes théoriques. Leurs valeurs varient de -2,879 à 3,112, la majorité des observations se situant dans l'intervalle [-2 ; +2]. Quelques valeurs extrêmes sont toutefois observées, traduisant la présence d'observations atypiques. Les résidus de Student s'étendent de -2,560 à 2,769, confirmant l'existence de quelques observations potentiellement influentes. Toutefois, ces écarts demeurent modérés et ne semblent pas compromettre la robustesse du modèle. Enfin, les valeurs prédites standardisées varient de -1,765 à 1,732, avec une moyenne nulle et un écart type de 1. L'histogramme des résidus et le tracé P-P normal confirment que l'hypothèse de normalité des résidus est globalement respectée.

Figure 4 : Histogramme et tracé P-P normal des résidus standardisés



Source : Auteurs

L'histogramme des résidus standardisés de la variable *crédibilité organisationnelle* permet d'apprécier la normalité des erreurs du modèle. La distribution observée est globalement proche de la loi normale, avec une forte concentration des résidus autour de zéro. La moyenne quasi nulle et l'écart-type de 0,980, proche de 1, confirment une standardisation satisfaisante. Une légère asymétrie à droite est toutefois observée, avec quelques résidus positifs élevés, pouvant correspondre à des valeurs atypiques. Leur faible nombre ne semble cependant pas affecter la distribution générale. Le tracé P-P normal confirme cette tendance, les points étant globalement proches de la diagonale de référence. Les légers écarts observés restent limités et ne révèlent aucune déviation systématique. Ainsi, pour un échantillon de 104 observations, l'hypothèse de normalité des résidus peut être considérée comme globalement respectée. Ces résultats soutiennent la qualité d'ajustement du modèle et la validité des tests de significativité.

4. Discussion des résultats et implications managériales

4.1. L'influence négative du contrôle supérieur de l'Etat sur la crédibilité organisationnelle

Les résultats montrent que la réalisation d'un audit par le CONSUPE exerce une influence négative et statistiquement significative sur la crédibilité organisationnelle. Ce résultat, a priori contre-intuitif au regard de la mission disciplinaire attribuée à cette institution, s'explique par le fait que les vérifications du CONSUPE visent prioritairement à détecter les irrégularités administratives et financières. La présence d'un audit est ainsi perçue par les parties prenantes comme un signal de dysfonctionnements préexistants. Comme le soulignent Bouquin (2009) ainsi que Meyer et Rowan (1977), les contrôles institutionnels agissent souvent comme des révélateurs des écarts entre les pratiques réelles et les normes requises.

Toutefois, une seconde explication liée à l'endogénéité et à la causalité inverse doit être avancée : ce n'est pas nécessairement l'audit qui dégrade la crédibilité, mais plutôt les

entreprises présentant déjà des fragilités financières ou des faiblesses de gestion qui font l'objet d'une probabilité accrue de contrôle par le CONSUPE. L'audit constitue alors un révélateur des difficultés organisationnelles plutôt qu'une cause directe de la perte de confiance.
Par ailleurs, Sangue (2011) souligne que l'organisation du CONSUPE et le caractère souvent confidentiel de ses travaux ne favorisent pas une diffusion transparente des résultats, ce qui limite son impact pédagogique et restrictif immédiat sur la gouvernance. Il convient de préciser que notre mesure captant la présence ou l'absence d'audit (0/1), ce résultat s'interprète en termes d'association statistique à l'échelle de l'exercice et ne saurait être généralisé à une notion d'intensité ou de fréquence des contrôles.

4.2. Un effet non significatif de l'audit de la chambre des comptes et du ministère de tutelle

Les résultats montrent que l'audit de la Chambre des Comptes exerce un effet positif mais non significatif sur la crédibilité organisationnelle (B = 0,080 ; p = 0,729). Bien que ce mécanisme contribue théoriquement à renforcer la transparence et la bonne gouvernance, son influence demeure insuffisante pour produire un impact statistiquement perceptible. Cette situation suggère que la crédibilité dépend moins de l'existence formelle du contrôle que de l'application effective des recommandations formulées et de leur capacité à modifier en profondeur les pratiques de gestion. Ce constat rejoint les travaux de Schwarting (2013), Ting et Lean (2015) ainsi qu'Andrews et al. (2011), qui soulignent que l'efficacité des mécanismes de contrôle repose davantage sur leur mise en œuvre réelle que sur leur simple présence institutionnelle. Dans une perspective néo-institutionnelle, Meyer et Rowan (1977) rappellent également que certains dispositifs de contrôle servent avant tout à renforcer la légitimité cérémonielle sans transformer profondément les comportements organisationnels. Ainsi, l'intervention de la Chambre des Comptes semble davantage contribuer à la conformité institutionnelle qu'à l'amélioration directe du score de crédibilité.

Par ailleurs, le contrôle du ministère de tutelle technique présente un effet négatif mais non significatif sur la crédibilité organisationnelle (B = -0,054 ; p = 0,105). Ce résultat laisse penser que l'exercice de la tutelle technique constitue davantage une réaction à des difficultés de gestion préexistantes qu'un véritable levier d'amélioration de la crédibilité. Il confirme que l'existence d'un dispositif de surveillance ne garantit pas nécessairement son efficacité (Andrews et al., 2011). Les contraintes institutionnelles, administratives et politiques peuvent limiter la portée du contrôle, qui se réduit parfois à une vérification formelle de conformité

plutôt qu'à une évaluation stratégique de la performance (Ting et Lean, 2015). De plus, la multiplicité et la rivalité des objectifs économiques, sociaux et politiques assignés aux entreprises publiques compliquent l'appréciation de leur performance et réduisent l'efficacité de la tutelle (Schwarting, 2013). En définitive, ces résultats suggèrent que la crédibilité organisationnelle dépend davantage de la qualité de la gouvernance interne, de la performance effective et du suivi des recommandations d'audit que de la seule présence formelle de mécanismes de surveillance externe.

4.3. Les implications managériales

Les résultats de cette étude réinterrogent l'efficacité des mécanismes de contrôle externe actuellement en vigueur. L'association négative observée avec le contrôle du CONSUPE, couplée à l'absence d'impact statistiquement significatif de la Chambre des Comptes et de la tutelle technique, suggère que les dispositifs de surveillance publique gagneraient à évoluer d'une logique essentiellement répressive vers une démarche davantage préventive, pédagogique et accompagnatrice. Les institutions de contrôle devraient mettre l'accent sur le suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations formulées ainsi que sur l'accompagnement des dirigeants dans l'amélioration continue de leurs pratiques de gouvernance.

Sur le plan de l'actionnariat public, les pouvoirs publics devraient renforcer les mécanismes garantissant l'autonomie de gestion des entreprises publiques, notamment par une clarification nette des rôles entre l'État actionnaire, l'État régulateur, les ministères de tutelle et les organes dirigeants. Cette séparation fonctionnelle apparaît essentielle pour réduire les risques d'ingérence politique dans les décisions quotidiennes de gestion et améliorer la responsabilisation des dirigeants. Enfin, ces résultats plaident pour une modernisation globale de la gouvernance des entreprises publiques camerounaises, fondée sur les principes de transparence, de redevabilité, de performance et d'indépendance des organes de contrôle. Une telle évolution permettrait de restaurer et de consolider durablement la confiance des citoyens, des investisseurs, des bailleurs de fonds et de l'ensemble des parties prenantes.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence des mécanismes de contrôle externe des institutions étatiques (CONSUPE, Chambre des Comptes, tutelle technique) sur la crédibilité organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun. A son terme,

l'analyse empirique menée sur un échantillon de 26 entreprises observées sur quatre exercices (104 observations entreprise-année) met en évidence les limites des modalités actuelles de contrôle externe. Elle souligne la nécessité d'orienter les contrôles publics vers une approche préventive et centrée sur le suivi effectif des recommandations d'audit. Les résultats plaident également pour un renforcement de l'autonomie de gestion des dirigeants et une modernisation de la gouvernance publique fondée sur la transparence, la responsabilité et l'indépendance des organes de contrôle, afin d'accroître la crédibilité organisationnelle des entités publiques auprès de leurs parties prenantes.

Références bibliographiques

ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. International Journal of Economics and Management Sciences, 4(3), 28-43.

Andrews, M., Porter, D., Turkewitz, J. A., & Wescott, C. G. (2011). Managing Public Finance and procurement in fragile and conflicted settings. *International Public Management Journal* 14 (4), 369-394. https://doi.org/10.1080/10967494.2011.650438 .

Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2023). *Auditing and assurance services : An integrated approach* (18e éd.). Pearson.

Asseholi, Y. (2023). *L'impact de la gouvernance d'entreprise sur la transparence et la qualité des états financiers* : Étude du contexte libyen [Thèse de doctorat, Université de Perpignan Via Domitia]. Archive ouverte HAL. https://theses.hal.science/tel-04547745

Bada, I., & Nouatin, G. S. (2022). Influence de l'audit et du contrôle interne sur les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5*(3), 1–23.

Bakiti, J. O. (2021) Effect of the Supreme State Audit action on the supply of public services in Cameroon in context politization of civil servants. *African Scientific Journal*, 3(8), 157–181. https://doi.org/10.5281/zenodo.5725103.

Barreau, J., & Delahaye, J. (2003). *Gestion financière* (12e éd.). Dunod.

Belfellah, Y., & Carassus, D. (2017, mai). *La gouvernance des entreprises publiques : analyse comparative à l'échelle internationale* [Communication]. 6e Colloque de l'AIRMAP, Nice, France.

Berenbeim, R. (2012). Corporate governance in emerging markets and everywhere else. *Vital Speeches International, 4(2), 169–178.*

Bernard, T. (2014). *Droit du travail : Relations collectives*. LexisNexis.

Boiral, O. (2001). *Management interculturel et négociation*. Conférencier invité par Copernic inc.

Bouquin, H. (2009). *Les fondements du contrôle de gestion* (4e éd.). Presses Universitaires de France.

Bozec, R. (2004). L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats. *L'Actualité Économique*, 80(4), 619–654. https://doi.org/10.7202/012130ar

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13e éd.). McGraw-Hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2022). *Financial management : Theory and practice* (16e éd.). Cengage Learning.

Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise*. Eyrolles.

Cabane P. (2018). *Manuel de Gouvernance d'Entreprise, les meilleures pratiques pour créer de la valeur*. Eyrolles, Paris.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Charreaux, G. (1997). Gouvernement d'entreprise. Dans Y. Simon & P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de gestion* (2e éd., pp. 1657–1688). Economica.

Colasse, B. (2020). Dictionnaire de comptabilité- Compter l'entreprise. La Découverte. 268 pages.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques, 6(4), 287-305.

Freeman R.E. (1984), strategic management: *A stakeholder approach, pitman*.

Hamdallah, M. E. (2012). Corporate governance and credibility deficit: Empirical evidence from Jordan. *International Business Research*, 5(11), 180–193. https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p180

Hart, O. (1995). Corporate governance: Some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678–689. https://doi.org/10.2307/2235021

Higgins, R. C. (2019). *Analysis for financial management* (12e éd.). McGraw-Hill Education.

Ho, C. K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: An international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 211–253. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00420.x

Hudon, P. A., & Mazouz, B. (2015). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et Management Public*, 3(2), 7–22. https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371–403. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00005-3

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

KAIZAR, C., Dounia, G. A. G. A., & HILMI, Y. (2026). Intelligence artificielle et contrôle de gestion: leviers d'accountability et de gouvernance efficace. Agence Francophone, 576-607.

Kangarluie, S. J., & Bayazidi, A. (2011). Corporate governance mechanisms and corporate social responsibility (CSR) : Evidence from Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1591–1598.

Khongmalaï, O., & Distanont, A. (2017). Innovation in a social enterprise in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 269–276. https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.08.018

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080332

Mazouz, B. (Dir.). (2014). *La stratégie des organisations de l'État : Métiers, régimes de gouvernance et choix stratégiques*. Presses de l'Université du Québec.

McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill : A reexamination of the construct and its measurement. *Communication Monographs*, 66(1), 90–103. https://doi.org/10.1080/03637759909376464

Metzger, M. J., Flanagin, A. J., Eyal, K., Lemus, D. R., & McCann, R. M. (2003). Credibility for the 21st century: Integrating perspectives on source, message, and media credibility in the contemporary media environment. *Communication Yearbook*, 27(1), 293–335. https://doi.org/10.1080/23808985.2003.11679029

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Moukite, Z., & Guedira, M. (2016). Les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein des établissements et entreprises publics (EPP) au Maroc : Contexte et évolutions. *Revue Économie, Gestion et Société*, 5, 1–10.

Nel, G., Scholtz, H., & Engelbrecht, W. (2022). Relationship between online corporate governance and transparency disclosures and board composition : Evidence from JSE listed companies. *Journal of African Business*, 23(2), 304–325. https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1838833

Nga Nga, F., & Ebele Ombede, E. T. (2022). La gouvernance des entreprises publiques camerounaises au scanner : Une lecture sur l'efficacité des contrats de performance. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 6(4), 328–349.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Noureddine, A., & Ahachoum, F. (2023). L'impact des pratiques de la gouvernance sur la performance organisationnelle des établissements et entreprises publiques : Cas de la région de Souss-Massa. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 62–80. https://doi.org/10.5281/zenodo.7581886

OCDE. (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/9789264257443-fr

OCDE. (2021). *Lignes directrices de l'OCDE sur l'intégrité et la lutte contre la corruption dans les entreprises publiques :* Guide de mise en œuvre. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/5e381eb2-fr

Ondoua Biwolé, V. (2023). *La relation tutélaire dans les entreprises publiques camerounaises* [Communication]. Journée scientifique du Governance-Lab, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Yaoundé II, Cameroun.

Rawlins, B. L. (2008). Measuring the_relationship between organizational transparency and employee trust. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 71–98. https://doi.org/10.1080/10627260701726903

République du Cameroun. (2017). *Loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic*. Yaoundé. République du Cameroun. (2018). *Loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun*. Yaoundé.

Rijpens, J. (2010). La gouvernance des entreprises sociales. Dans S. Mertens (Dir.), *La gestion des entreprises sociales* (pp. 130–165). Éditions Pro.

Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure : The incentive signaling approach. *The Bell Journal of Economics*, 8(1), 23–40. https://doi.org/10.2307/3003485

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2022). *Corporate finance* (13e éd.). McGraw-Hill Education.

Rouveyran, J.-C. (1999). *Le guide de la thèse, le guide du mémoire* (2e éd.). Maisonneuve & Larose.

Sangue, F. (2011). *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Franche-Comté].

Schwarting, G. (2013). Public Corporate Governance – Bessere Steuerung kommunaler Unternehmen? *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 36(2-3), 191–208. https://doi.org/10.5771/0344-9777-2013-2-3-191

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x

Singock, S. C., & Tchatchoua, N. M. (2021). Mécanismes de gouvernance spécifiques et performance des collectivités territoriales décentralisées : analyse de l'efficacité dans la gestion budgétaire des communes camerounaises. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, *5*(1), 335 - 356.

Sokol, D. D. (2009). Competition policy and comparative corporate governance of state-owned enterprises. *Brigham Young University Law Review*, 2009(6), 1713–1812.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. https://doi.org/10.2307/1882010

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.950808033

Tametong, J. (2021). *Recherches sur la régulation, le contrôle et la gouvernance organisationnelle des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun : une analyse empirique* [Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Yaoundé II].

Ting, I. W. K., & Lean, H. H. (2015). Does government ownership matter? Comparative study between GLCs and NGLCs in Malaysia. *The Singapore Economic Review*, 60(2), Article 1550019. https://doi.org/10.1142/S021759081550019X

Transparency International. (2023). *Corruption Perceptions Index 2023*. Transparency International Secretariat. https://www.transparency.org/en/cpi/2023

Ulas, C., & Alakavuklar, O. N. (2011). Le chaos inhérent à l'ordre organisationnel : Une approche épistémologique. *Revue Internationale des Affaires et du Management Études*, 3(1), 1309–8047.

Vernimmen, P. (2022). *Finance d'entreprise* (20e éd., par P. Quiry & Y. Le Fur). Dalloz. Wilson, E. J., & Sherrell, D. L. (1993). Source effects in communication and persuasion research: A meta-analysis of effect size. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 101–112. https://doi.org/10.1177/0092070393212002

Yamuzeka, B. D. (2021). Structure de gouvernance et performance des entreprises publiques congolaises. *International Journal of Innovation Scientific Research and Review*, 3(11), 1963–1968.