

MANDATS ÉCHUS — SÉRIE EN 4 VOLUMES

QUAND L'ILLÉGALITÉ A UN PRIX

Le triple naufrage des entreprises publiques camerounaises



Pr. Viviane ONDOUA BIWOLÉ

Juin 2026

#MandatsEchus237



Avant-propos

Ce travail n'est pas né d'une intention polémique. Il est l'aboutissement de neuf années d'observation continue des entreprises et établissements publics camerounais, engagée dès 2017, au moment même où le législateur adoptait les lois jumelles n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général de ces structures. Ces textes avaient une ambition claire : substituer à la permanence des dirigeants un principe de rotation, gage de fraîcheur managériale et de performance renouvelée. Neuf ans plus tard, le constat s'impose avec une netteté qui ne laisse guère de place au doute : la rotation prévue par la loi demeure, pour l'essentiel, un vœu non exécuté.

L'objectif de cette publication n'est pas de dresser un réquisitoire contre des personnes, mais de documenter un phénomène institutionnel et d'en tirer les conséquences pour l'action publique. Chaque donnée présentée ici porte la marque de sa source et de son niveau de fiabilité. Aucune valeur n'est inventée ; les informations indisponibles sont signalées comme telles. C'est cette rigueur méthodologique qui fonde la légitimité de la démarche et qui doit guider sa lecture.

Le titre retenu (« Quand l'illégalité a un prix ») résume la thèse centrale de l'ouvrage : le non-respect des durées de mandat n'est pas une question strictement juridique, circonscrite aux arcanes du droit administratif. C'est une défaillance de gouvernance aux conséquences mesurables, qui se traduit en pertes financières, en relégation de potentiels dirigeants compétents, en blocage de projets stratégiques et, in fine, en un coût supporté par le contribuable et par les générations futures.

« Nommer n'est pas prolonger. » Cette formule, qui traverse l'ensemble de l'ouvrage, résume la distinction essentielle entre la prérogative constitutionnelle de nomination et la dérive consistant à transformer cette prérogative en habilitation tacite au maintien indéfini.

Cette édition rassemble, en un seul volume continu et enrichi, les quatre textes de la série consacrée aux mandats échus dans les entreprises publiques camerounaises : l'introduction et la méthodologie, l'analyse de l'irrégularité devenue règle, la cartographie des entités encore en conformité, et enfin la mesure du coût réel de l'illégalité assortie d'un indice de priorisation des redressements. Chaque chapitre a été repris, approfondi

et mis en perspective afin d'offrir au lecteur (décideur public, chercheur, journaliste ou citoyen engagé) un instrument de compréhension complet et un appui à l'action.

Table des matières

Avant-propos.....	1
Sommaire.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 1 : Introduction et méthodologie.....	5
1.1 Contexte et objectif de la communication.....	5
1.2 Méthodologie en bref.....	5
1.3 Le calcul de l'écart de légalité.....	6
1.4 Architecture de l'ouvrage.....	7
1.5 Une thèse en germe : depuis 1999, une dérive consciente.....	8
Chapitre 2 : Une irrégularité devenue la règle.....	9
2.1 Le point de droit : nommer n'est pas prolonger.....	9
2.2 Des risques juridiques bien réels.....	10
2.3 Des conseils massivement hors la loi.....	12
2.4 Des longévités hors normes.....	12
2.5 Le cumul de présidences : seize cas documentés.....	13
2.6 Les sièges vacants : ceux que nous avons perdus.....	13
2.7 En cas de décès : un intérim pourtant encadré par la loi.....	14
Chapitre 3 : Qui est encore en règle ?.....	16
3.1 Quand tout l'attelage est irrégulier : vingt-neuf entreprises.....	16
3.2 Quand un seul organe est illégal : cinquante-cinq entreprises.....	17
3.3 Une asymétrie aux implications pratiques majeures.....	17
3.4 Zoom sur les directeurs généraux : les dépassements critiques.....	18
3.5 Sièges vacants : ceux qui nous ont quittés.....	18
3.6 Les présidents qui cumulent : seize présidences, une dizaine de personnalités.....	19
3.7 Quelques cas d'école.....	20
3.8 Ces structures sans numéro deux.....	20
Chapitre 4 : Le vrai coût : faillite et redressement.....	24
4.1 Le plus grave : la faillite technique.....	24
4.2 Les pertes qui s'installent : la déficience chronique.....	25
4.3 Les pertes d'un an, à surveiller.....	25
4.4 Où va l'argent public ? Le rendement de l'effort budgétaire.....	26
4.5 Notre outil : un indice qui classe les urgences.....	27
4.6 La leçon qui se dégage : gouvernance et performance vont de pair.....	28
4.7 Passer du constat à l'action : trois enseignements, trois recommandations.....	28

Chapitre 5 : Synthèse transversale : trois naufrages, un seul défaut de gouvernance.....	30
5.1 Le premier naufrage : la défaillance de la légalité	30
5.2 Le deuxième naufrage : la défaillance de la gouvernance	30
5.3 Le troisième naufrage : la défaillance financière	31
5.4 L'articulation des trois naufrages : un cercle qui s'auto-entretient.....	31
5.5 Une lecture par catégories d'entités	32
5.6 Ce que révèle la sociologie des dirigeants concernés	33
Chapitre 6 : Recommandations et feuille de route de redressement	34
6.1 Horizon immédiat (zéro à six mois) : traiter l'urgence.....	34
6.2 Horizon intermédiaire (six à dix-huit mois) : structurer le redressement financier	34
6.3 Horizon structurel (au-delà de dix-huit mois) : ancrer la conformité dans la durée	35
Conclusion générale	37
Annexe A : Glossaire des sigles et acronymes.....	39
Annexe B : Fiche méthodologique détaillée	42
Annexe C : À propos de l'auteure	44

Chapitre 1 : Introduction et méthodologie

1.1 Contexte et objectif de la communication

Depuis 2017, j'observe et je documente les phénomènes de gouvernance au sein des entreprises et établissements publics camerounais. Cette observation longitudinale a permis de constituer des constats étayés et de conduire des entretiens avec des dirigeants et des bénéficiaires des services des structures concernées. L'heure est désormais venue de dépasser le simple constat statistique pour engager une analyse approfondie et formuler des propositions d'action concrètes.

Trois axes structurent cette analyse : la situation effective des mandats des mandataires sociaux (présidents de conseil d'administration, directeurs généraux et directeurs généraux adjoints), le niveau de conformité de chaque entité au regard du droit applicable, et le coût économique de l'illégalité et de l'incompétence managériale qui l'accompagne souvent. L'ambition est de passer du constat à l'action, et de mettre en évidence les risques encourus, tant par les mandataires sociaux pris individuellement ou collectivement que par la société dans son ensemble, notamment les générations actuelles et futures qui héritent du passif accumulé.

Les chiffres clés à retenir

77 présidents de conseil d'administration et 36 directeurs généraux exercent au-delà de la durée légale de leur mandat ; les pertes nettes cumulées avoisinent 40 milliards de FCFA ; quatre sociétés publiques se trouvent en situation de faillite technique. Ces trois chiffres condensent, à eux seuls, le coût de l'enracinement des dirigeants dans le périmètre public camerounais.

Cette communication se décline en trois textes séparés mais complémentaires, publiés respectivement le 23 juin (journée africaine de la fonction publique), le 7 juillet et le 12 juillet 2026, date anniversaire des lois jumelles de 2017. La présente édition réunit l'ensemble de ces textes, enrichis et mis en cohérence, en un seul document de référence.

1.2 Méthodologie en bref

Cette publication repose sur une base de données consolidée portant sur 89 entreprises et établissements publics camerounais. Elle croise trois familles de sources complémentaires, choisies pour leur fiabilité et leur traçabilité :

- Les textes juridiques fondateurs : les lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises publiques, ainsi que la Constitution de la République du Cameroun ;
- Les données de gouvernance : dates de nomination des présidents de conseil d'administration, des directeurs généraux et de leurs adjoints, issues des décrets de nomination, des rapports officiels et de recoupements documentaires multiples ;
- Les données financières : issues des rapports de la Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR), arrêtées aux 31 décembre 2019, 2021 et 2022.

Trois principes méthodologiques encadrent rigoureusement l'analyse qui suit.

Le principe d'actualisation

Les anciennetés des dirigeants ne sont pas reprises telles quelles à partir d'études antérieures : elles sont systématiquement recalculées à la date du jour, soit 2026. Cette actualisation a un effet mécanique et significatif : elle aggrave les écarts à la légalité au fil du temps, puisque chaque année supplémentaire passée en fonction au-delà du terme légal accroît d'autant le dépassement constaté.

Le principe de traçabilité

Chaque donnée mobilisée porte un niveau de fiabilité explicite, codifié selon une échelle à quatre niveaux : A pour une source officielle directement vérifiable, B pour une donnée calculée à partir de sources fiables, C pour une estimation construite par recoupement, et E pour une donnée manquante. Chaque donnée renvoie à sa source. Aucune valeur n'est inventée, et les informations indisponibles sont explicitement signalées comme telles plutôt que comblées par extrapolation.

Le principe de prudence

Lorsque les sources disponibles ne permettent pas de vérifier avec certitude le maintien en poste d'un dirigeant à la date de publication, la situation est présentée comme la dernière situation connue et documentée, sans extrapolation hasardeuse. Cette prudence méthodologique garantit que les chiffres avancés constituent un plancher documenté plutôt qu'une projection spéculative — ce qui signifie, du reste, que l'ampleur réelle du phénomène pourrait être supérieure à ce que cette étude permet d'établir.

1.3 Le calcul de l'écart de légalité

L'écart de légalité (indicateur central de cette analyse) est calculé comme la différence entre l'ancienneté actualisée d'un dirigeant et la durée maximale autorisée par la loi. Les lois jumelles de 2017 fixent ce plafond à six ans pour les présidents et les membres du conseil d'administration (un mandat de trois ans, renouvelable une fois), et à neuf ans pour les directeurs généraux et leurs adjoints (un mandat de trois ans, renouvelable deux fois).

Organes	Durée d'un mandat	Renouvellement	Durée maximale légale
Président du conseil d'administration	3 ans	1 fois	6 ans
Membres du conseil d'administration	3 ans	1 fois	6 ans
Directeur général	3 ans	2 fois	9 ans
Directeur général adjoint	3 ans	2 fois	9 ans

Tableau 1.1 — Durées légales de mandat selon les lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017.

Cet écart constitue le fil conducteur de l'ensemble de l'ouvrage : il permet de classer les situations, de hiérarchiser les urgences de redressement et, en dernier ressort, de mesurer dans quelle proportion la pratique administrative camerounaise s'est éloignée de l'intention du législateur.

1.4 Architecture de l'ouvrage

La publication se compose de trois textes complémentaires, ici réunis et mis en regard les uns des autres :

1. Une irrégularité devenue la règle : ce premier texte établit l'ampleur de l'illégalité constatée et ses risques juridiques, administratifs et pénaux. Il démontre que le non-respect des durées de mandat n'est pas un accident managérial isolé mais un comportement institutionnel structurel, enraciné depuis la loi de 1999 et aggravé par l'inapplication persistante des lois de 2017.
2. Qui est encore en règle ? : ce second texte distingue les configurations d'organes : il ne suffit pas de dénombrer les mandats échus, encore faut-il savoir quels organes sont touchés et dans quelle combinaison. Une cartographie détaillée des risques est élaborée pour faciliter l'action des décideurs et hiérarchiser l'urgence des interventions.

3. Le vrai coût de l'illégalité : ce troisième texte, qui constitue le cœur analytique de l'ouvrage, met l'illégalité en regard de son coût financier réel à travers l'examen des faillites et des besoins de redressement. Un indice composite est proposé pour identifier les entités présentant les risques systémiques les plus dangereux, assorti de propositions d'action concrètes.

Cette architecture en trois mouvements (l'ampleur, la cartographie, le coût) permet de construire une démonstration cumulative : du constat de masse à la granularité institutionnelle, puis de la granularité institutionnelle à la quantification financière et à la hiérarchisation de l'action publique.

1.5 Une thèse en germe : depuis 1999, une dérive consciente

Le cas de l'illégalité des mandats n'est pas un accident managérial : c'est un comportement institutionnel structurel. Dès la loi de 1999 portant statut général des établissements publics, des dispositions encadrant la durée des mandats et les incompatibilités de fonctions existaient déjà, et elles ont été, de manière consciente, contournées. Avec l'adoption des lois jumelles de 2017, la réforme attendue ne s'est pas traduite par une rupture : non seulement les mêmes dirigeants en poste depuis 1999 ont été reconduits sans jamais être remplacés, mais de surcroît, les performances attendues de la réforme n'ont été ni encadrées ni sanctionnées, malgré des déficits chroniques documentés.

L'enracinement chronique des dirigeants constitue, à cet égard, un marqueur institutionnel inquiétant. Pour légitimer cette situation, l'argument le plus fréquemment invoqué par certains juristes consiste à convoquer l'article 8 de la Constitution, relatif à la prérogative présidentielle de nomination aux emplois civils et militaires. Cet argument ignore — volontairement ou non — une distinction de droit pourtant élémentaire, qui sera développée en détail au chapitre suivant : nommer n'est pas prolonger.

Sources : lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 ; Constitution de la République du Cameroun ; base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; rapports CTR-MINFI aux 31 décembre 2019, 2021 et 2022.

Chapitre 2 : Une irrégularité devenue la règle

Les lois jumelles du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises publiques ont fait de la rotation des dirigeants un principe cardinal de bonne gouvernance. Le législateur a posé une règle simple, lisible et sans ambiguïté : un mandat de trois ans, renouvelable une fois pour les présidents de conseil d'administration (soit six ans au plus), et renouvelable deux fois pour les directeurs généraux et leurs adjoints — soit neuf ans au plus. L'objectif poursuivi par cette règle est double : prévenir l'enracinement, source de routine et de captation des ressources et des positions, et faire de la rotation un levier de performance et de renouvellement managérial. Près de neuf ans après leur entrée en vigueur, force est de constater que ces lois sont largement restées lettre morte.

2.1 Le point de droit : nommer n'est pas prolonger

Une objection mérite d'être examinée avec sérieux, car elle est au cœur de la légitimation pratiquée par certains cercles juridiques et administratifs : l'article 8 de la Constitution dispose que le Président de la République nomme aux emplois civils et militaires. Ce pouvoir constitutionnel l'autoriserait-il à maintenir des dirigeants en fonction au-delà des durées légales de mandat ? La réponse, sur le plan du droit, est négative, et ce pour trois raisons cumulatives.

Le principe de légalité

La compétence de nommer s'exerce dans le cadre de la loi, et non au-dessus d'elle. Le pouvoir de nomination n'emporte pas, par lui-même, celui de déroger aux conditions de durée que le législateur a expressément fixées. Nommer est un acte qui s'inscrit dans un cadre légal préexistant ; il ne crée pas un cadre dérogatoire.

La règle de la loi spéciale et postérieure

Les lois de 2017, à la fois spéciales (car dédiées précisément au statut des entreprises et établissements publics) et plus récentes que les textes généraux antérieurs, encadrent limitativement la durée des mandats. Une compétence générale de nomination ne neutralise pas une règle spéciale expresse : elle s'exerce en la respectant, non en s'y substituant.

Le principe de l'effet utile

L'objet même des lois de 2017 étant d'instaurer la rotation des dirigeants, les interpréter comme autorisant le maintien indéfini en fonction reviendrait à les vider de toute portée normative. Une loi ne peut être interprétée de manière à se contredire elle-même ou à s'annuler dans son application.

Les textes organisent d'ailleurs eux-mêmes la sanction du dépassement de mandat. Le président dont le mandat est échu n'est pas habilité à convoquer le conseil d'administration, et la tutelle technique a l'obligation d'en informer l'autorité de nomination. Le maintien hors délai relève donc, en droit, d'un défaut de mise en œuvre administrative — c'est-à-dire d'une carence d'exécution — et non d'une faculté juridique reconnue à quiconque.

Un document qui atteste du caractère dérogatoire de la pratique

Une correspondance du Secrétaire Général de la Présidence de la République, en date du 13 août 2019, illustre la nature de cette dérogation. Le Chef de l'État y demande au Premier ministre de rappeler aux ministres assurant la tutelle technique des entreprises et établissements publics que le pouvoir de nomination des dirigeants des organes sociaux relève de la compétence exclusive du Président de la République, et précise qu'en attendant ses décisions, les responsables en poste devront continuer à exercer normalement leurs fonctions. Le fait même que cette correspondance ait dû être émise constitue, en creux, la preuve qu'il s'agit d'une dérogation expresse et temporaire, et non d'une situation normale ou pérenne.

2.2 Des risques juridiques bien réels

Le maintien de dirigeants au-delà du terme légal de leur mandat n'est pas une simple irrégularité formelle, sans conséquence pratique. Il emporte des effets juridiques significatifs, à plusieurs niveaux de responsabilité.

La nullité des actes

Le dépassement de mandat emporte la nullité potentielle des actes pris par les intéressés, à commencer par les délibérations des conseils d'administration tenus hors mandat. Siéger au conseil en dehors de la période de mandat légal entraîne la nullité des actes ainsi adoptés — une fragilité juridique qui expose l'ensemble des décisions stratégiques prises par ces instances à une contestation potentielle.

La responsabilité administrative

Cette situation engage la responsabilité administrative des dirigeants concernés, pouvant donner lieu à une sanction disciplinaire allant du simple avertissement à la révocation. Si aucune sanction administrative n'a été prononcée à ce jour, ce n'est pas parce que la faute n'existe pas : elle n'est simplement pas activée. Les responsables en charge de cette activation se réservent, dans les faits, la marge de manœuvre de ne pas y procéder.

La responsabilité civile

La responsabilité civile est engagée au titre de l'illégitimité des personnes en situation de dépassement de mandat. Cette configuration relève, en droit pénal camerounais, de l'usurpation de fonction au sens de l'article 216 du Code pénal, sanctionnée d'un mois à cinq ans d'emprisonnement.

La responsabilité pénale

Lorsque les deniers publics perçus par un dirigeant ne sont plus en rapport avec un statut ou une fonction juridiquement reconnus, la qualification de détournement de deniers publics peut s'appliquer, au sens des articles 74 et 184 du Code pénal. Il est dès lors établi que la situation de ces dirigeants emporte, pour les intéressés, l'exposition à une peine d'emprisonnement à vie pour détournement de fonds publics, dès lors que le montant détourné dépasse 500 000 FCFA : seuil aisément atteint puisque le salaire minimum mensuel de l'ensemble des dirigeants concernés excède largement ce montant.

Une responsabilité pénale qui ne relève pas de l'hypothèse théorique

L'analyse juridique conduit à une conclusion qui mérite d'être énoncée sans détour : tout dirigeant percevant une rémunération publique au-delà de l'échéance légale de son mandat se trouve, par construction, dans le champ d'application des dispositions pénales relatives au détournement de deniers publics. Ce n'est pas affirmer une culpabilité individuelle constatée par une juridiction ; c'est souligner l'écart béant entre la gravité du cadre légal et l'absence quasi totale de sa mise en œuvre.

Les conséquences économiques et stratégiques

Le dépassement de mandat crée également une insécurité juridique vis-à-vis des tiers (banques, partenaires internationaux) qui contractent avec ces entités publiques. Il ferme enfin certaines options stratégiques majeures, telle l'introduction en bourse, laquelle suppose des organes sociaux régulièrement constitués. Cela explique pourquoi, malgré la volonté affichée par l'État camerounais de faire entrer certaines entreprises publiques

en bourse, cette ambition demeure pour l'heure inatteignable en l'état actuel : les mandataires des entreprises publiques ciblées se trouvent, pour la plupart, déjà en situation d'illégalité.

2.3 Des conseils massivement hors la loi

Au regard des durées légales et après actualisation à 2026, 77 présidents de conseil d'administration exercent leur fonction au-delà de six ans, et 36 directeurs généraux au-delà de neuf ans. L'irrégularité n'est donc pas marginale ou résiduelle : elle est devenue la norme, en particulier au sommet des conseils d'administration.

Une dégradation en marche

Ce résultat prolonge et aggrave le constat rendu public en juin 2025, qui dénombrait 71 présidents en situation d'illégalité. Un an plus tard, les dirigeants restés en poste ont mécaniquement vu leur ancienneté croître d'autant, et plusieurs de ceux qui se trouvaient alors juste à la limite des six ans l'ont désormais franchie. La trajectoire est donc clairement orientée vers une aggravation, et non vers une résorption du phénomène.

2.4 Des longévités hors normes

Quelques situations individuelles donnent la pleine mesure de l'enracinement observé dans le périmètre public camerounais.

- M. Luc Ayang a présidé le conseil d'administration de l'Office national du cacao et du café de 1991 jusqu'à son décès, survenu le 14 octobre 2025 : soit une ancienneté approchant trente-cinq ans au moment de sa disparition, représentant un dépassement d'environ vingt-neuf ans par rapport au plafond légal. Son siège demeure vacant à ce jour.
- Parmi les présidents toujours en fonction, M. Fai Yengo Francis (Agence d'électrification rurale) et M. Albert Ekono Nna (Mission d'étude pour l'aménagement de l'océan) dépassent le plafond légal de l'ordre de vingt ans. Ce dernier a, du reste, été récemment nommé au Conseil supérieur de la magistrature par décret du 2 juin 2026, en sa qualité de personnalité désignée par le Président de la République.
- Mme Rose Gana Fomban Leke (Institut de recherches médicales et d'études des plantes médicinales) cumule dix-huit ans au poste de présidente de conseil d'administration.

- M. Monkam Nitcheu Jean Fabien (BUCREP) et M. Jules Doret Ndongo (Crédit foncier du Cameroun) affichent chacun quinze ans d'ancienneté. M. Monkam est par ailleurs président du conseil d'administration de la SCDP, et M. Doret Ndongo occupe simultanément la fonction de Ministre de la Forêt et de la Faune.

La plupart de ces responsables présentent des profils de très haut niveau au sein de l'administration camerounaise, ce qui devrait, en toute logique institutionnelle, accroître l'exigence d'exemplarité attachée à leur fonction, plutôt que de constituer un facteur de tolérance accrue à l'égard du dépassement de mandat.

2.5 Le cumul de présidences : seize cas documentés

À ces longévités individuelles s'ajoutent des situations de cumul de fonctions : seize présidents siègent simultanément à la tête de plusieurs conseils d'administration. Les cas les plus emblématiques méritent d'être cités.

Personnalité	Mandats cumulés
M. Louis Paul Motaze	PCA Caisse autonome d'amortissement ; PCA Hydro-Mekin ; PCA BDEAC
Mme Madeleine Tchuinté	PCA ASRAN ; PCA IRGM
M. Fai Yengo Francis	PCA Agence d'électrification rurale ; PCA BUNEC

Tableau 2.1 — Cas emblématiques de cumul de présidences de conseil d'administration.

Le cas de l'ANAFOR illustre, quant à lui, une incompatibilité de principe plus radicale encore que le simple cumul : son président de conseil d'administration occupe par ailleurs la fonction de directeur général d'une autre société publique, la SODEPA. Cette configuration place un même responsable des deux côtés de la relation de gouvernance (surveillance et gestion) au sein d'entités distinctes, ce qui contrevient à l'esprit même de la séparation des organes voulue par le législateur.

2.6 Les sièges vacants : ceux que nous avons perdus

Aux irrégularités de maintien hors mandat s'ajoutent des sièges laissés vacants à la suite de décès, et qui n'ont pas tous été suivis d'un remplacement dans des délais raisonnables.

- La présidence de l'ONCC est vacante depuis le décès de M. Luc Ayang en octobre 2025.
- La présidence de l'ARSEL est vacante depuis juin 2024.

- La présidence du FNE est vacante depuis mars 2020 : soit plus de six ans de vacance non régularisée.
- Le poste de directeur général adjoint du Crédit foncier est vacant depuis le décès de son titulaire, M. Jean Calvin Tjonog, en juin 2025.
- Le poste de directrice générale adjointe de la CNPS est vacant depuis le décès de Mme Lysette Ngatchou en 2019 : soit plus de sept années de vacance.

À l'inverse, certaines transitions ont été régularisées avec diligence à la suite d'un décès, démontrant que le mécanisme légal d'intérim peut fonctionner lorsqu'il est effectivement mobilisé. Au Chantier naval, la direction est assurée par intérim depuis février 2026, après la disparition de M. Roland Maxime Aka'a Ndi'i. À l'Autorité portuaire nationale, un nouveau directeur général a été nommé fin 2025, après le décès de M. Louis Eboupeke. De même, le directeur général adjoint de l'Agence de promotion des investissements assure l'intérim du directeur général décédé en décembre 2023, et la directrice générale adjointe de l'ANOR assure l'intérim du directeur général décédé en juin 2024.

2.7 En cas de décès : un intérim pourtant encadré par la loi

Le décès d'un dirigeant en fonction n'ouvre, en droit, aucun vide juridique : les lois de 2017 organisent précisément la gestion de cette vacance, selon un mécanisme séquentiel clair.

1. L'administration courante est provisoirement assurée par le directeur général adjoint ;
2. Le président du conseil d'administration convoque sans délai une session extraordinaire du conseil ;
3. Le conseil désigne un directeur général par intérim, qui peut être l'adjoint en place ou un autre cadre de l'entité ;
4. Cet intérim ne peut excéder une durée de six mois ;
5. Au terme de ce délai, le conseil saisit l'autorité de tutelle afin qu'une nomination définitive soit prononcée par décret du Président de la République.

Les transitions récentes intervenues au Chantier naval et à l'Autorité portuaire nationale illustrent une application correcte de ce mécanisme légal. À l'inverse, les sièges de présidents demeurés vacants au-delà des délais raisonnables (ONCC, ARSEL, FNE) ainsi que les situations d'intérim prolongé observées à l'ANOR et à l'Agence de promotion des investissements, en marquent les limites de mise en œuvre pratique. La loi prévoit un

mécanisme fonctionnel ; c'est son activation effective et son respect des délais qui font défaut.

Une conclusion qui ne souffre guère d'hésitation

L'analyse des irrégularités, croisée avec les exigences du droit et les risques juridiques encourus par les contrevenants, ne laisse guère de place à l'hésitation quant à la conduite à tenir. Il est urgent de régulariser l'ensemble de ces situations, afin de rompre avec des irrégularités devenues structurelles — un signal préoccupant pour une République qui se veut, et se dit, exemplaire dans la conduite de ses affaires publiques.

Sources : lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 ; Constitution de la République du Cameroun ; Code pénal camerounais (articles 74, 184 et 216) ; correspondance du Secrétariat Général de la Présidence de la République du 13 août 2019 ; décret n°2026/201 du 2 juin 2026 ; base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 ».

Chapitre 3 : Qui est encore en règle ?

Dénombrer les mandats échus ne suffit pas : encore faut-il savoir quels organes précisément sont touchés, et selon quelle combinaison. Une entreprise dont seul le président du conseil d'administration est hors délai ne se trouve pas dans la même situation institutionnelle qu'une entreprise dont le conseil et la direction générale le sont simultanément. Cette distinction, absente des analyses antérieures centrées sur les seuls présidents de conseil, commande pourtant directement la nature et l'urgence de la correction à apporter.

3.1 Quand tout l'attelage est irrégulier : vingt-neuf entreprises

Dans vingt-neuf entités, le président du conseil et le directeur général sont l'un et l'autre au-delà de leur mandat légal ; dans vingt d'entre elles, le directeur général adjoint l'est également. Le défaut de conformité y est total : l'organe de surveillance comme l'organe de gestion sont tous deux irréguliers, ce qui fragilise l'ensemble de la chaîne décisionnelle de l'entreprise.

Une priorité d'action claire

Ce sont précisément ces entreprises, où l'enracinement est le plus profond et le plus généralisé, qui devraient concentrer l'attention des autorités de nomination. Il est urgent d'y procéder aux nominations en priorité. Si tous les acteurs ne peuvent être remplacés simultanément, il est impératif que le directeur général le soit, que le président du conseil d'administration cesse ses fonctions et soit remplacé par un intérimaire comme le prévoit la loi, et que le directeur général adjoint soit libéré de ses fonctions sans nécessairement être remplacé immédiatement. Cette mesure permettrait à vingt entreprises d'être immédiatement remises en conformité légale, et de pouvoir agir avec la confiance retrouvée de l'ensemble des parties prenantes.

Cette configuration (où la totalité de l'attelage dirigeant est hors délai) appelle un renouvellement d'ensemble plutôt qu'un simple ajustement ponctuel. Le risque institutionnel y est maximal, car aucun organe ne peut faire contrepoids à l'autre : ni contrôle par le conseil sur la gestion, ni continuité assurée par un adjoint en situation régulière.

3.2 Quand un seul organe est illégal : cinquante-cinq entreprises

Dans cinquante-cinq entités, l'irrégularité ne frappe qu'un seul organe, le plus souvent le président du conseil d'administration, le directeur général ayant pour sa part été nommé plus récemment. Ce constat nuance une intuition répandue : en 2026, les mandats ne sont pas tous simultanément échus. L'illégalité se concentre d'abord et avant tout sur les présidents de conseil (soixante-dix-sept cas recensés), tandis que les directions générales ont connu, pour une partie d'entre elles, des renouvellements plus récents. La régularisation y est donc plus simple, et peut être ciblée sur le seul organe défaillant.

3.3 Une asymétrie aux implications pratiques majeures

Cette asymétrie entre la situation des conseils d'administration et celle des directions générales a une portée pratique déterminante pour l'action publique. Elle indique que le point de blocage principal se situe au niveau des conseils d'administration, précisément là où se trouvent les plus hautes personnalités de l'État et les plus longues anciennetés. Agir prioritairement sur le renouvellement des présidents de conseil produirait donc l'effet de mise en conformité le plus large, tout en traitant simultanément les cas les plus anciens et les plus problématiques.

L'analyse de la composition de ces présidences de conseil révèle un profil sociologique récurrent : ces présidents sont, pour la plupart, des ministres ou anciens ministres, ainsi que des hauts fonctionnaires à la retraite, qui bénéficient d'une forme de prime à la loyauté envers le Président de la République ou envers le parti politique au pouvoir. La quasi-totalité d'entre eux appartiennent au parti au pouvoir ou à une formation alliée, à une seule exception près.

Le recyclage des élites administratives, un facteur de blocage

Il n'est dès lors pas surprenant de constater que certains de ces responsables occupent simultanément plusieurs postes de président de conseil, ou d'autres fonctions dans d'autres instances importantes de la Nation. Ce recyclage de hauts fonctionnaires, conjugué à leur enracinement durable, nuit à la fois à la performance des structures concernées et à l'exigence de légalité qui devrait s'imposer à elles. Il n'est dès lors guère surprenant que les contre-performances enregistrées par les entreprises publiques depuis plus de dix ans n'émeuvent que peu l'ordre gouvernant.

3.4 Zoom sur les directeurs généraux : les dépassements critiques

Sur une base documentée de quatre-vingt-cinq directeurs généraux, huit entreprises et établissements publics présentent des dépassements critiques — c'est-à-dire un écart à la durée légale supérieur à dix années.

Entité	Directeur général	Ancienneté 2026	Écart (années)
FNE	Camille Mouté À Bidias	35 ans	26
SNH	Adolphe Moudiki	33 ans	24
IRGM	Joseph Victor Hell	27 ans	18
AER	Ousmanou Moussa	26 ans	17
SNI	Yaou Aïssatou	23 ans	14
INS	Joseph Tedou	21 ans	12
ANTIC	Ebot Ebot Enow	20 ans	11
BUCREP	Bernadette Françoise Mbarga	20 ans	11

Tableau 3.1 — Entités présentant des dépassements critiques (écart supérieur à dix ans), directeurs généraux, 2026.

Deux longévités individuelles méritent d'être soulignées tout particulièrement, en raison de leur ancienneté exceptionnelle : M. Adolphe Moudiki dirige la Société nationale des hydrocarbures depuis 1993, soit plus de trois décennies, et M. Camille Mouté à Bidias dirige le Fonds national de l'emploi depuis 1991, soit trente-cinq années de direction continue à la tête d'une même structure. Les records de longévité est tenu par le DGA de la SEMRY soit 43 ans et du PCA de la MAGZI à 45 ans.

3.5 Sièges vacants : ceux qui nous ont quittés

Plusieurs sièges sont aujourd'hui vacants, ou viennent d'être pourvus à la suite d'un décès, ce qui appelle une vigilance particulière quant aux délais de régularisation.

- À l'ONCC, M. Luc Ayang, qui présidait l'institution depuis 1991, est décédé en octobre 2025.
- Les présidences de l'ARSEL et du FNE sont vacantes depuis, respectivement, juin 2024 et mars 2020.
- Au Crédit foncier, le directeur général adjoint est décédé en juin 2025, sans avoir été remplacé à ce jour.

- Très récemment, le directeur général adjoint de la Caisse autonome d'amortissement est décédé le 18 juin dernier.

D'autres transitions, en revanche, ont été menées à leur terme conformément au mécanisme légal : au Chantier naval, la direction est assurée par intérim depuis février 2026, après le décès de M. Roland Maxime Aka'a Ndi'i ; à l'Autorité portuaire nationale, un nouveau directeur général a été nommé fin 2025, après le décès de M. Louis Eboupeke. La loi encadre ces vacances selon un mécanisme précis : intérim assuré par le directeur adjoint, convocation du conseil d'administration, durée maximale de six mois, puis nomination présidentielle définitive.

3.6 Les présidents qui cumulent : seize présidences, une dizaine de personnalités

Seize présidences de conseil d'administration sont exercées en situation de cumul, concentrées sur une dizaine de personnalités seulement, comme le montre le tableau suivant.

Entité présidée	Président	Autre(s) mandat(s)
AER	Fai Yengo Francis	PCA BUNEC (depuis 2015)
ANAFOR	Denis Koulagna Koutou	PCA SODEPA
ASRAN	Madeleine Tchuinté	PCA IRGM (depuis 2018)
BUCREP	Monkam Nitcheu Jean Fabien	PCA SCDP (depuis 2013)
BUNEC	Fai Yengo Francis	PCA AER (depuis 2000)
CAA	Louis Paul Motaze	PCA Hydro-Mekin (2011) ; PCA BDEAC (2025)
CHC Hilton	Yaou Aïssatou	DG SNI
CNCC	Joseph Beti Assomo	PCA EIFORCES (depuis 2015)
EIFORCES	Joseph Beti Assomo	PCA CNCC (depuis 2012)
Hydro-Mekin	Louis Paul Motaze	PCA CAA (2018) ; PCA BDEAC (2025)
IRGM	Madeleine Tchuinté	PCA ASRAN
Labogenie	Shey Jones Yembe	PCA PAD (depuis 2012)
Midepecam	Dr Taïga	PCA SODEPA
MIRAP	Séraphin Magloire Fouda	PCA ENEO
PAD	Shey Jones Yembe	PCA Labogenie (depuis 2017)
SCDP	Monkam Nitcheu Jean Fabien	PCA BUCREP (depuis 2005)

Tableau 3.2 — Cumuls de présidences de conseil d'administration recensés (2026).

Le cas de l'ANAFOR illustre une incompatibilité de principe particulièrement nette : son président est, dans le même temps, directeur général de la SODEPA : c'est-à-dire qu'un même individu occupe une fonction de surveillance dans une entité et une fonction de gestion exécutive dans une autre.

3.7 Quelques cas d'école

Certaines situations individuelles méritent d'être présentées comme cas d'école, tant elles concentrent à elles seules plusieurs des dimensions problématiques décrites dans ce chapitre.

- M. Albert Ekono Nna, magistrat, préside la Mission d'étude pour l'aménagement de l'océan depuis le début des années 2000, soit un dépassement d'une vingtaine d'années — alors même que la direction générale de cette même structure, récemment renouvelée, est pour sa part en règle. Ce cas illustre qu'au sein d'une même entité, les deux organes peuvent connaître des trajectoires de conformité radicalement différentes.
- M. Fai Yengo Francis cumule deux présidences de conseil, et à l'Agence d'électrification rurale, les trois organes (président, directeur général et directeur général adjoint) sont hors délai depuis l'an 2000, soit plus d'un quart de siècle de fonctionnement en marge du cadre légal.
- M. Louis Paul Motaze, ministre, illustre le cumul au sommet de l'appareil d'État en présidant trois conseils d'administration à la fois : la Caisse autonome d'amortissement, Hydro-Mekin et la BDEAC.

3.8 Ces structures sans numéro deux

La présence d'un directeur général adjoint dépend des statuts propres à chaque entité. Treize entités n'en sont pas dotées, le poste n'étant soit pas prévu par les textes, soit demeurant durablement non pourvu : la SODEPA, ALUCAM, la CDC, la CENAME, le Cameroon Hotels Corporation, la CNPS, l'EDC, la LANAVET, la MIDEPECAM, la SONARA, l'UTAVA, le FEICOM et le Crédit foncier.

Cette absence de numéro deux dans treize structures publiques oblige à une réflexion qui n'est pas dénuée de portée pratique : un directeur général adjoint est-il réellement indispensable au sein d'une entité publique — et plus précisément, l'est-il dans le contexte institutionnel camerounais ?

La fonction théorique de l'adjoint

Un adjoint est, par construction, un second qui exerce trois fonctions indissociables : il assiste le titulaire dans la conduite courante des affaires, il le supplée en cas d'absence ou d'empêchement, et il est, en principe, préparé à lui succéder le moment venu. La logique de l'adjoint est donc simultanément une logique d'assistance, de continuité et de relève. Un « adjoint » qui n'assisterait pas, ne suppléerait pas et ne serait pas préparé à reprendre la fonction n'en est plus un que par le titre porté.

Dans l'esprit des lois jumelles du 12 juillet 2017, le directeur général adjoint est censé remplir quatre missions cumulatives :

1. Assister le directeur général et recevoir de lui des délégations de pouvoir ou de signature ;
2. Assurer l'intérim et la continuité de la direction en cas de vacance, d'absence ou de décès — c'est précisément la raison pour laquelle, à la mort d'un directeur général, l'administration courante revient d'abord à l'adjoint ;
3. Porter un domaine fonctionnel spécifique — technique, administratif et financier, ou exploitation — en démultipliant ainsi la capacité de direction de l'entité ;
4. Constituer un vivier de relève, l'adjoint étant le candidat naturel à la succession, formé sur le terrain pour reprendre les rênes de l'organisation.

Les catégories d'usage de l'adjoint dans les organisations

En pratique, dans les entreprises en général, on observe plusieurs façons d'utiliser la fonction de numéro deux. Ces usages ne se valent pas au regard de l'intention initiale du législateur.

- L'adjoint « dauphin », explicitement formé pour succéder : c'est l'usage conforme à la finalité de relève voulue par la loi.
- L'adjoint « fonctionnel », responsable d'un métier ou d'un périmètre précis : utile à l'organisation, mais centré sur sa spécialité plutôt que sur une perspective de succession.
- L'adjoint « de complémentarité », choisi pour compléter le profil du directeur général — par exemple un gestionnaire aux côtés d'un ingénieur.
- L'adjoint « d'équilibre », nommé pour satisfaire un dosage régional, technique ou politique, plutôt que pour occuper une fonction réelle de gestion ou de relève.

- L'adjoint « de façade », poste qui existe formellement sur l'organigramme, sans délégation effective de pouvoir ni rôle réel de relève.

Seuls les deux premiers usages servent véritablement l'intention du législateur. Les trois derniers détournent le poste de sa raison d'être statutaire.

Ce que les données permettent de démontrer

La thèse selon laquelle les postes de directeur général adjoint ne sont pas utilisés conformément à leur finalité légale est démontrable de façon empirique, à partir de plusieurs indices convergents.

- L'absence pure et simple d'adjoint dans onze entités (SODEPA, ALUCAM, CDC, CENAME, CHC Hilton, CNPS, EDC, LANAVET, MIDEPECAM, SONARA, UTAVA) prive ces structures du tampon de continuité voulu par la loi : en cas de vacance, aucun numéro deux n'est disponible pour assurer l'intérim.
- La succession contourne fréquemment l'adjoint en place : à l'Autorité portuaire nationale, après le décès du directeur général, c'est un nouveau directeur nommé par décret (et non l'adjoint en fonction) qui a pris la tête de l'institution, signe que l'adjoint n'était pas préparé comme un dauphin. À l'inverse, au Chantier naval, l'intérim a bien été confié à l'adjoint, ce qui montre que l'usage de cette fonction demeure erratique et non systématisé au sein de l'appareil public.
- Le phénomène de co-enracinement : là où l'adjoint existe durablement, il partage parfois la longévité du directeur général (à l'Agence d'électrification rurale, l'adjoint est en poste depuis l'an 2000, comme le directeur général lui-même), ce qui en fait un compagnon d'immobilisme plutôt qu'un instrument de renouvellement institutionnel.
- La logique d'équilibre prime fréquemment sur la logique de fonction : le constat, documenté par ailleurs, que certaines nominations obéissent à des quotas d'équilibre régional et technique, confirme la prévalence de l'usage « d'équilibre » au détriment de l'usage « de relève » voulu par le législateur.

La démonstration tient en une phrase : si l'adjoint n'assiste pas, ne supplée pas et ne succède pas, alors le poste n'est pas utilisé pour préparer la relève du directeur général, mais à d'autres fins — ou n'est tout simplement pas pourvu du tout.

Réserve de rigueur méthodologique : les données mobilisées documentent l'existence, l'ancienneté et, le cas échéant, l'absence des adjoints, mais non le contenu réel de leurs délégations au quotidien. L'argument du « non-

usage » s'appuie donc sur un faisceau d'indices convergents — absence du poste, contournement lors des successions, co-longévitité avec le titulaire, logique d'équilibre dans la nomination — plutôt que sur une mesure directe et continue de leur activité effective.

Sources : base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; décrets de nomination ; lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 ; recoupements documentaires.

Chapitre 4 : Le vrai coût : faillite et redressement

Une entreprise est, avant toute chose, une promesse. Pour les actionnaires, c'est la promesse d'un gain ; pour le personnel, celle d'une réalisation professionnelle et d'une rémunération en augmentation ; pour les fournisseurs, celle d'un développement de leur chiffre d'affaires à travers les activités de contractualisation ; pour les bénéficiaires des services publics rendus, celle de la qualité et de la diligence ; pour l'environnement, enfin, celle de la préservation et de l'entretien des ressources naturelles concernées. Il apparaît alors, à l'examen, que l'illégalité des mandats n'est pas qu'une question de droit : elle a un coût, et ce coût se lit directement dans les comptes des entreprises concernées.

Le chiffre qui résume la situation

Au 31 décembre 2022, neuf entreprises affichaient un résultat net négatif, pour une perte nette cumulée de 39 519 101 160 FCFA : soit près de quarante milliards de francs CFA en une seule année d'exercice.

Le résultat d'un seul exercice ne suffit toutefois pas à fonder une décision de redressement éclairée : il faut distinguer la perte accidentelle, la perte récurrente et l'insolvabilité du bilan, trois situations de gravité très différente qui appellent des réponses différenciées. Le croisement des exercices 2019, 2021 et 2022, mis en regard de l'évolution des capitaux propres, permet cette gradation et débouche sur une hiérarchie de redressement à trois niveaux, présentée dans les sections qui suivent.

4.1 Le plus grave : la faillite technique

Le signal le plus grave, pour une entreprise, n'est pas la perte enregistrée au titre d'une seule année d'exercice : c'est la situation dans laquelle les capitaux propres deviennent négatifs. L'entreprise doit alors, structurellement, plus qu'elle ne possède, et sa continuité d'exploitation n'est plus assurée que par le soutien continu de l'État actionnaire. Quatre sociétés publiques camerounaises se trouvaient dans cette situation en 2022.

Entreprise	Capitaux propres 2022	Résultat net 2022
SONARA	-114 351 780 858 FCFA	1 958 806 116 FCFA
CDC	-23 945 058 068 FCFA	n.d.
CICAM	-16 361 403 391 FCFA	-3 247 157 023 FCFA
CRTV	-10 320 360 904 FCFA	333 849 356 FCFA

Figure 1 — Entreprises en capitaux propres négatifs (insolvabilité technique), exercice 2022.

La SONARA présente des capitaux propres négatifs de l'ordre de 114 milliards de FCFA, séquelle directe de l'incendie survenu en 2019. Son résultat net de l'exercice 2022 est pourtant redevenu positif, ce qui démontre qu'un retour à l'équilibre d'exploitation, aussi réel soit-il, ne suffit pas à lui seul à reconstituer un bilan aussi sinistré. La CICAM, pour sa part, cumule des capitaux propres négatifs et des pertes récurrentes : c'est la configuration la plus dégradée de l'ensemble du portefeuille public. La CDC et la CRTV complètent ce groupe des quatre entités où la recapitalisation ou la restructuration du bilan apparaît désormais inévitable.

4.2 Les pertes qui s'installent : la déficience chronique

Un deuxième groupe d'entreprises publiques perd de l'argent sur plusieurs exercices consécutifs. La perte n'y est donc pas accidentelle, mais structurelle ; elle relève d'un plan de redressement opérationnel, et non d'un simple ajustement comptable ponctuel.

Entreprise	Résultat 2019	Résultat 2021	Résultat 2022	Capitaux propres 2022
CAMAIR-CO	-20,6 Md	-12,7 Md	-13,4 Md	n.d.
CDC	-18,0 Md	-4,9 Md	n.d.	-23,9 Md
CICAM	-4,5 Md	-5,2 Md	-3,2 Md	-16,4 Md
MATGENIE	-3,1 Md	-1,5 Md	-2,4 Md	+3,7 Md
PAMOL	n.d.	-0,8 Md	-0,8 Md	+2,6 Md
LANAVET	-0,7 Md	n.d.	-0,0 Md	+2,0 Md

Figure 2 — Trajectoire du résultat net des déficitaires chroniques (2019, 2021, 2022). Md = milliards de FCFA.

La CAMAIR-CO porte la perte la plus lourde et la plus persistante du portefeuille, de l'ordre de treize à vingt milliards de FCFA par exercice : une charge qui pèse, in fine, sur le contribuable camerounais. MATGENIE voit sa situation se détériorer d'exercice en exercice. PAMOL, pour sa part, stabilise une perte chronique liée à la crise sécuritaire que connaît la région du Sud-Ouest. La lecture pluriannuelle est ici décisive : elle seule permet de distinguer les redressements réels des rémissions passagères, et confirme le caractère installé (et non conjoncturel) du déficit pour l'ensemble de ces entreprises.

4.3 Les pertes d'un an, à surveiller

Un troisième groupe d'entités enregistre une perte au titre de l'exercice 2022, sans antériorité confirmée sur les exercices précédents, notamment la Caisse de stabilisation

des prix des hydrocarbures (CSPH), CAMPOST et l'Imprimerie Nationale. Ces situations appellent une vigilance rapprochée plutôt qu'un redressement immédiat et lourd, sous réserve de confirmation de la tendance sur l'exercice suivant. Il s'agit là du registre de la précaution : ne pas sur-réagir à un accident isolé, mais ne pas non plus le négliger, faute de quoi une perte ponctuelle pourrait se transformer, par défaut de suivi, en déficit chronique non détecté à temps.

4.4 Où va l'argent public ? Le rendement de l'effort budgétaire

À ces pertes documentées répond un effort budgétaire public considérable. Les subventions d'exploitation et d'investissement identifiées au titre de l'exercice 2022 s'élèvent à 29 012 938 878 FCFA. Rapprocher ce niveau de soutien public des résultats effectivement enregistrés permet d'en apprécier le rendement réel, et ce rapprochement est, à plusieurs égards, préoccupant : certaines entités fortement aidées demeurent déficitaires malgré tout, ce qui interroge directement l'efficacité de l'aide accordée et la conditionnalité qui devrait, en toute logique de gestion publique, l'accompagner.

Entité	Subvention de l'État 2022	Résultat net 2022
CRTV	23 402 368 421 FCFA	333 849 356 FCFA
CAA	1 633 638 171 FCFA	726 792 340 FCFA
MIDEPECAM	1 302 723 309 FCFA	-41 604 774 FCFA
SODECOTON	1 053 852 776 FCFA	5 960 719 737 FCFA
IRAD	400 000 000 FCFA	n.d.
SOWEDA	350 000 000 FCFA	n.d.
MIDENO	200 000 000 FCFA	n.d.
CENEEMA	194 428 516 FCFA	n.d.
IRGM	179 959 892 FCFA	n.d.
IMPM	110 000 000 FCFA	n.d.

Tableau 4.1 — Subventions publiques et résultats nets, exercice 2022 (entités les plus subventionnées).

Ce tableau révèle un paradoxe : la CRTV reçoit, à elle seule, plus de 23 milliards de FCFA de subvention publique pour un résultat net positif mais marginal, de l'ordre de 334 millions de FCFA, soit un rendement de l'effort budgétaire extrêmement faible au regard du montant engagé. La MIDEPECAM, quant à elle, demeure en perte malgré la subvention reçue, illustrant les cas où le soutien public ne parvient pas, à lui seul, à inverser une trajectoire structurellement déficitaire.

4.5 Notre outil : un indice qui classe les urgences

De l'ensemble de ces éléments naît l'apport central et la contribution méthodologique propre de ce travail : un indice composite de risque-redressement, noté sur cent, qui agrège pour chaque entité quatre dimensions distinctes : le risque juridique lié aux mandats échus, le risque de gouvernance lié aux cumuls de fonctions et à l'enracinement, le risque financier lié aux pertes et aux capitaux propres négatifs, et un indicateur de performance opérationnelle.

Une première dans l'analyse de la gouvernance publique camerounaise

Pour la première fois, l'illégalité des mandats est mise en regard directe de son coût financier au sein d'un même indicateur synthétique. On ne classe plus les entreprises par la seule ancienneté de leurs dirigeants : on les classe par l'urgence réelle de leur redressement, en combinant la dimension juridique et la dimension financière du problème.

Entité	Indice /100	Écart PCA	Écart DG	Priorité
ANAFOR	67	6	7	P1
SOPECAM	66	11	8	P1
MAGZI	65	45	5	P1
MIDEPECAM	63	9	5	P1
IN	61	32	0	P1
CFC	60	15	5	P1
SEMRY	58	6	0	P1
BC-PME	56	6	3	P1
CNIC	56	12	0	P1
CAA	52	2	0	P1
AER	51	20	17	P1
ASRAN	46	13	Non renseigné	P1

Tableau 4.2 — Classement des entités prioritaires selon l'indice composite de risque-redressement (P1 = priorité maximale).

À l'autre extrémité du classement, des entités récemment renouvelées dans leurs organes dirigeants, ou financièrement saines, présentent les indices les plus faibles et ne justifient, à ce stade, qu'un suivi de conformité régulier plutôt qu'une intervention d'urgence : MATGENIE, ARSEL, FNE, HGOPD, CAMWATER, APN, CAMRAIL et CENEEM.

4.6 La leçon qui se dégage : gouvernance et performance vont de pair

La leçon centrale qui se dégage de l'ensemble de ces analyses peut s'énoncer simplement : la mauvaise gouvernance entraîne de mauvais résultats. La lecture combinée des dimensions juridique et financière est, à cet égard, sans appel : plusieurs entreprises cumulent à la fois des mandats échus et une détresse financière avérée : la CICAM, la CAMAIR-CO, MATGENIE et la SONARA en constituent les exemples les plus nets et les plus documentés.

C'est précisément là, dans ce point de convergence, que le risque juridique et le risque financier se renforcent mutuellement et c'est là, en conséquence, que l'action de redressement doit être prioritaire. L'enracinement des dirigeants et la dégradation des comptes ne sont pas deux problèmes séparés, traitables isolément l'un de l'autre : ils sont les deux faces d'un même défaut de gouvernance institutionnelle.

4.7 Passer du constat à l'action : trois enseignements, trois recommandations

Le constat de l'illégalité des mandats, désormais largement documenté par les trois textes qui composent cet ouvrage, appelle un pas supplémentaire : en mesurer précisément le coût, et en ordonner le traitement selon une hiérarchie d'urgence claire. Trois enseignements se dégagent de cette analyse combinée.

1. L'irrégularité est structurelle, et elle se concentre sur les conseils d'administration, c'est donc à ce niveau qu'agir produirait l'effet de mise en conformité le plus large à l'échelle du portefeuille public.
2. La détresse financière est concentrée mais profonde : quatre entreprises sont techniquement insolvables, plusieurs autres perdent de l'argent chaque année sans discontinuer, et le soutien public, faute de résultats tangibles, s'apparente par endroits à une perfusion sans perspective de guérison.
3. Gouvernance et performance vont structurellement de pair : les entreprises les plus mal gouvernées, au sens des irrégularités de mandat documentées, sont aussi, le plus souvent, les plus déficitaires sur le plan financier.

Trois recommandations opérationnelles en découlent directement.

- Procéder au renouvellement des présidents de conseil dont le mandat est échu, en commençant méthodiquement par les entreprises les plus anciennes et les plus déficitaires, telles qu'identifiées par l'indice composite présenté ci-dessus.
- Soumettre les entreprises en situation d'insolvabilité technique et de perte chronique à un plan de redressement assorti d'objectifs précis et d'une conditionnalité effective des subventions publiques accordées.
- Instituer un suivi annuel de conformité et de performance, appuyé sur la base de données et l'indice composite présentés dans cet ouvrage, afin que la décision publique s'appuie sur des faits tracés et vérifiables plutôt que sur des constats répétés sans suite opérationnelle.

La recommandation la plus importante

Mais la recommandation la plus importante de toutes (qui mérite d'être abordée dans un cadre dédié et approfondi) est de désigner la personne qu'il faut à la place qu'il faut, de limoger les dirigeants incompetents en temps utile, et d'exiger des profils éprouvés pour les fonctions de direction. L'usage tant vanté du pouvoir discrétionnaire entraîne des pertes et des dégâts pour l'ensemble de la société et pour les générations futures. Par ailleurs, le recyclage d'anciens fonctionnaires ne garantit nullement leur capacité à adresser les problèmes contemporains des entreprises qu'ils dirigent. Sans vouloir stigmatiser cette catégorie de fonctionnaires, les résultats qu'ils affichent ne militent guère en faveur de leur maintien et de leur enracinement prolongé. L'argent perdu à entretenir ces situations de rente est compensé par les dettes contractées à fonds perdus. Avant de s'engager à augmenter indéfiniment la dette publique du Cameroun, il conviendrait, au préalable, d'arrêter l'hémorragie en cours.

Sources : base consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; rapports CTR-MINFI aux 31 décembre 2019, 2021 et 2022 ; lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017 ; Constitution de la République du Cameroun ; étude du Professeur Viviane Ondoua Biwolé (juin 2025) pour la comparaison. Données financières : exercices 2019 à 2022 ; anciennetés et écarts actualisés à 2026.

Chapitre 5 : Synthèse transversale : trois naufrages, un seul défaut de gouvernance

Au terme des trois textes qui composent le cœur de cet ouvrage, il est utile de prendre du recul et de proposer une grille de lecture transversale, qui dépasse l'examen successif de chaque dimension pour donner à voir l'architecture d'ensemble du phénomène. Le titre retenu pour cette série (le triple naufrage des entreprises publiques camerounaises) n'est pas une formule rhétorique : il désigne trois défaillances distinctes mais structurellement imbriquées, que ce chapitre se propose d'articuler explicitement.

5.1 Le premier naufrage : la défaillance de la légalité

Le premier naufrage est celui de la conformité au droit. Soixante-dix-sept présidents de conseil d'administration et trente-six directeurs généraux exercent leurs fonctions en dehors du cadre temporel fixé par les lois de 2017. Ce naufrage n'est pas seulement quantitatif, il est qualitatif, en ce qu'il touche la nature même de la légitimité des décisions prises par ces organes. Une délibération adoptée par un conseil dont le mandat est échu n'est pas seulement irrégulière sur la forme : elle est potentiellement nulle, ce qui signifie que l'ensemble des actes de gestion appuyés sur cette délibération reposent sur un fondement juridique fragile, contestable à tout moment.

Ce premier naufrage a ceci de particulier qu'il est silencieux. Il ne produit pas, dans l'immédiat, de catastrophe visible : les entreprises continuent de fonctionner, les services publics continuent d'être rendus, les salaires continuent d'être versés. C'est précisément cette absence de rupture immédiate qui permet à l'irrégularité de s'installer durablement, et de se transformer, comme cet ouvrage le démontre, en règle de fait plutôt qu'en exception tolérée.

5.2 Le deuxième naufrage : la défaillance de la gouvernance

Le deuxième naufrage est celui de la gouvernance institutionnelle proprement dite. Il se manifeste à travers trois symptômes documentés dans le chapitre 3 : le cumul de mandats par une même personnalité au sein de plusieurs conseils d'administration, l'incompatibilité de fonctions (comme dans le cas de l'ANAFOR, où président de conseil et directeur général d'une autre entité se confondent en une seule personne), et le détournement de la fonction de directeur général adjoint, conçue par la loi comme un outil de continuité et

de relève, mais utilisée en pratique comme variable d'ajustement régional, technique ou politique.

Ce deuxième naufrage est plus insidieux que le premier, car il ne viole pas nécessairement la lettre de la loi de la même manière frontale. Le cumul de présidences n'est pas, en soi, toujours prohibé par les textes ; mais il dilue l'attention, la disponibilité et l'engagement d'un même dirigeant sur plusieurs structures simultanément, ce qui affaiblit mécaniquement la qualité de la surveillance exercée sur chacune d'elles.

5.3 Le troisième naufrage : la défaillance financière

Le troisième naufrage est celui des comptes. Il se traduit par une perte nette cumulée avoisinant quarante milliards de FCFA sur le seul exercice 2022, par quatre entreprises en situation d'insolvabilité technique caractérisée, et par un effort budgétaire de soutien public de près de vingt-neuf milliards de FCFA dont le rendement, rapporté aux résultats obtenus, demeure largement insuffisant.

Ce troisième naufrage est le plus visible des trois, car il se traduit en chiffres immédiatement lisibles et communicables. C'est aussi celui qui pèse le plus directement sur le contribuable camerounais et sur les marges de manœuvre budgétaires de l'État, dans un contexte où les besoins de financement du développement demeurent considérables.

5.4 L'articulation des trois naufrages : un cercle qui s'auto-entretient

L'apport principal de cette analyse transversale consiste à montrer que ces trois naufrages ne sont pas juxtaposés par hasard : ils s'articulent selon une logique causale qui s'auto-entretient, formant un cercle dont il devient progressivement plus difficile de sortir à mesure que le temps passe.

1. L'absence de sanction du dépassement de mandat (premier naufrage) crée les conditions d'un enracinement durable des dirigeants en place.
2. Cet enracinement favorise, à son tour, le cumul de fonctions et le recyclage d'un nombre restreint de personnalités sur un nombre croissant de postes (deuxième naufrage), réduisant d'autant le renouvellement des compétences et des approches de gestion.

3. L'absence de renouvellement managérial, combinée à l'absence de sanction de la contre-performance, se traduit mécaniquement par une dégradation progressive des résultats financiers (troisième naufrage), sans que les responsables de cette dégradation n'aient à en répondre devant une autorité de tutelle ou un actionnaire vigilant.
4. Cette dégradation financière appelle, en retour, un soutien budgétaire accru de l'État, qui vient alléger artificiellement la pression sur les dirigeants en place, refermant ainsi le cercle, puisque l'absence de conséquence financière immédiate réduit encore davantage l'incitation à régulariser la situation des mandats.

La thèse centrale de cet ouvrage, en une phrase

L'illégalité des mandats n'est pas une cause isolée de la défaillance financière des entreprises publiques camerounaises : elle en est à la fois un symptôme et un facteur aggravant, au sein d'un système où l'absence de sanction de l'irrégularité juridique alimente l'absence de sanction de la contre-performance économique et réciproquement.

5.5 Une lecture par catégories d'entités

La mise en regard des données présentées dans les chapitres 2, 3 et 4 permet de distinguer, de façon synthétique, quatre catégories d'entités publiques selon leur profil de risque combiné.

Catégorie	Caractéristiques	Exemples cités	Urgence
Naufrage total	Mandats échus sur tous les organes + détresse financière avérée	CICAM, CAMAIR-CO, SONARA	Maximale : P1
Enracinement sans débâcle apparente	Mandats très anciens, situation financière non alarmante à ce stade	FNE (DG), SNH, IRGM	Élevée : risque latent
Détresse financière sans enracinement majeur	Pertes ou capitaux propres négatifs, mandats globalement récents	Entités en perte d'un an, sous surveillance	Vigilance rapprochée
Conformité satisfaisante	Organes renouvelés, situation financière saine ou stabilisée	MATGENIE, ARSEL, FNE (organe présidentiel), CAMRAIL	Suivi de routine

Tableau 5.1 — Grille de lecture transversale des entités publiques selon le risque combiné juridique et financier.

Cette catégorisation a une vertu opérationnelle immédiate : elle évite l'écueil d'un traitement uniforme de l'ensemble du portefeuille public, qui serait à la fois inefficace, en

diluant l'attention sur des cas peu urgents (et contre-productif) en retardant l'action sur les cas les plus critiques par souci d'exhaustivité. Elle invite, au contraire, à concentrer l'effort de redressement sur la première catégorie, où la convergence des risques juridique et financier impose une action immédiate et coordonnée.

5.6 Ce que révèle la sociologie des dirigeants concernés

Au-delà des chiffres, cette analyse met en lumière un profil sociologique récurrent parmi les dirigeants en situation d'enracinement prolongé : des ministres en exercice ou d'anciens ministres, des hauts fonctionnaires en fin de carrière ou à la retraite, appartenant très majoritairement au parti au pouvoir ou à une formation alliée. Ce profil n'est pas anodin : il suggère que le maintien hors mandat fonctionne, dans une proportion significative des cas documentés, comme une forme de rétribution politique différée, davantage que comme la reconnaissance d'une compétence managériale particulière.

Cette observation n'emporte aucun jugement sur la compétence individuelle de telle ou telle personnalité citée dans cet ouvrage. Elle invite cependant à s'interroger sur le critère de sélection qui préside, dans les faits, au maintien en fonction au-delà du terme légal : est-ce la performance de l'entité dirigée, ou est-ce la loyauté politique du dirigeant ? Les données financières présentées au chapitre 4 suggèrent, pour un nombre significatif de cas, que ce n'est pas la performance qui explique la longévité observée.

Chapitre 6 : Recommandations et feuille de route de redressement

Ce chapitre propose une feuille de route opérationnelle, structurée en trois horizons temporels, destinée à traduire en actions concrètes les constats établis dans les chapitres précédents. Cette feuille de route s'appuie strictement sur les recommandations déjà formulées au fil de l'ouvrage, qu'elle organise et hiérarchise selon une logique de mise en œuvre progressive.

6.1 Horizon immédiat (zéro à six mois) : traiter l'urgence

1. Régulariser en priorité les vingt entreprises où les trois organes (président, directeur général et directeur général adjoint) sont simultanément hors mandat, en commençant par celles classées P1 dans l'indice composite de risque-redressement présenté au chapitre 4.
2. Pourvoir sans délai supplémentaire les sièges vacants depuis plus de six mois, en particulier les présidences de l'ARSEL et du FNE, vacantes respectivement depuis juin 2024 et mars 2020, ainsi que les postes de directeur général adjoint vacants au Crédit foncier et à la Caisse autonome d'amortissement.
3. Activer effectivement, pour la première fois, le mécanisme de sanction administrative déjà prévu par les textes (de l'avertissement à la révocation) à l'encontre des dirigeants dont le dépassement de mandat est documenté et avéré, en commençant par les cas de dépassement les plus anciens recensés au chapitre 2.
4. Engager un audit juridique ciblé de la validité des délibérations adoptées par les conseils d'administration des vingt-neuf entreprises où l'attelage dirigeant est intégralement hors mandat, afin de sécuriser rétroactivement, dans la mesure du possible, les décisions stratégiques déjà prises.

6.2 Horizon intermédiaire (six à dix-huit mois) : structurer le redressement financier

1. Soumettre les quatre entreprises en situation d'insolvabilité technique (SONARA, CDC, CICAM, CRTV) à un plan de redressement formel, assorti d'objectifs chiffrés, d'échéances de reporting trimestriel et d'une gouvernance de suivi dédiée associant la tutelle technique et la tutelle financière.

2. Conditionner explicitement l'octroi des subventions d'exploitation et d'investissement à l'atteinte d'objectifs de performance mesurables, afin de rompre avec la logique de soutien sans contrepartie documentée au chapitre 4, en particulier pour les entités les plus fortement subventionnées au regard de leur résultat net.
3. Engager une revue systématique de l'utilité et du dimensionnement de la fonction de directeur général adjoint au sein des treize entités qui en sont aujourd'hui dépourvues, afin de déterminer, structure par structure, si la création de ce poste renforcerait la continuité de gestion ou si son absence est compatible avec une gouvernance saine selon le contexte propre à chaque entité.
4. Mettre fin aux situations de cumul de présidences les plus problématiques, en particulier les cas où un même dirigeant préside trois conseils simultanément, par un arbitrage explicite sur la priorité à accorder à chacun des mandats détenus.

6.3 Horizon structurel (au-delà de dix-huit mois) : ancrer la conformité dans la durée

1. Instituer un suivi annuel et public de la conformité des mandats et de la performance financière de l'ensemble des entreprises et établissements publics, appuyé sur une mise à jour régulière de la base de données et de l'indice composite présentés dans cet ouvrage.
2. Clarifier, par un texte d'application ou une circulaire interministérielle, les modalités précises d'activation du mécanisme d'intérim prévu par les lois de 2017, afin de réduire les délais de vacance constatés à ce jour : certains atteignant plusieurs années, comme au FNE ou à l'ARSEL.
3. Professionnaliser le processus de nomination des dirigeants sociaux, en réduisant la part du pouvoir discrétionnaire au profit de critères de compétence et de performance documentés, conformément au principe rappelé tout au long de cet ouvrage : nommer la personne qu'il faut à la place qu'il faut.
4. Évaluer, à l'issue d'un premier cycle de trois ans d'application de cette feuille de route, l'évolution de l'indice composite de risque-redressement à l'échelle du portefeuille public, afin de mesurer objectivement les progrès accomplis et d'ajuster les priorités d'action en conséquence.

Un principe transversal pour guider l'ensemble de la feuille de route

Chacune de ces recommandations obéit à un même principe directeur : substituer la décision documentée à la décision discrétionnaire, et le suivi continu au constat ponctuel. C'est à cette condition seulement que le triple naufrage décrit dans cet ouvrage pourra être enrayé, et que les lois de 2017 retrouveront l'effet utile que le législateur leur avait assigné dès l'origine.

Conclusion générale

Au terme de ce parcours en quatre volets (l'introduction méthodologique, l'établissement de l'ampleur de l'illégalité, la cartographie fine des organes touchés, et la mesure du coût financier réel), une conclusion s'impose avec une netteté qui ne laisse guère de place à l'ambiguïté : l'illégalité des mandats dans les entreprises et établissements publics camerounais n'est ni un accident isolé, ni une fatalité administrative. C'est un choix institutionnel reconduit, année après année, par l'absence répétée de sanction de l'irrégularité constatée.

Les chiffres rassemblés dans cet ouvrage (soixante-dix-sept présidents de conseil d'administration et trente-six directeurs généraux hors la loi, près de quarante milliards de FCFA de pertes nettes cumulées sur le seul exercice 2022, quatre sociétés en faillite technique caractérisée) ne sont pas de simples statistiques destinées à alimenter un débat public passager. Ce sont les symptômes mesurables d'un même défaut de gouvernance, documenté avec rigueur, source par source, et restitué dans cet ouvrage avec le souci constant de la traçabilité et de la prudence méthodologique.

Le titre de cette série (Quand l'illégalité a un prix) n'est donc pas une formule incitative dénuée de fondement : il est le résumé exact de la démonstration conduite dans ces pages. Ce prix se paie en sécurité juridique compromise pour les tiers, en projets stratégiques durablement reportés (telle l'introduction en bourse de certaines entreprises publiques), en compétences managériales non renouvelées, et, en dernière instance, en charge budgétaire transférée aux générations actuelles et futures de contribuables camerounais.

« Nommer n'est pas prolonger. » Cette formule, qui ouvre la réflexion juridique de cet ouvrage, en constitue aussi la conclusion la plus opérationnelle : c'est en distinguant clairement ces deux actes (nommer, qui relève d'une prérogative constitutionnelle légitime, et prolonger sans fondement légal, qui n'en relève pas) que l'on peut espérer rompre le cercle qui s'auto-entretient entre défaillance juridique, défaillance de gouvernance et défaillance financière.

Cet ouvrage n'a pas vocation à clore le débat, mais à l'outiller. La base de données consolidée, l'indice composite de risque-redressement et la feuille de route proposée au chapitre 6 constituent des instruments concrets, mobilisables sans délai par les autorités

de tutelle, les organes de contrôle, les chercheurs et la société civile. La recommandation centrale qui traverse l'ensemble de cette série mérite d'être rappelée une dernière fois en guise de mot de la fin : désigner la personne qu'il faut, à la place qu'il faut, au moment qu'il faut et, lorsque ce n'est manifestement plus le cas, avoir le courage administratif d'en tirer les conséquences.

Cette première édition consolidée inaugure une série de publications en libre accès, dans la continuité du travail d'observation engagé depuis 2017. Elle sera actualisée à mesure que de nouvelles données seront disponibles et que la situation évoluera dans un sens, espérons-le, de régularisation progressive plutôt que d'aggravation.

Annexe A : Glossaire des sigles et acronymes

Sigle	Signification
PCA	Président du Conseil d'Administration
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
CTR	Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic
EEP	Entreprises et Établissements Publics
MINFI	Ministère des Finances
ONCC	Office National du Cacao et du Café
AER	Agence d'Électrification Rurale
BUNEC	Bureau National de l'État Civil
ARSEL	Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité
FNE	Fonds National de l'Emploi
IRGM	Institut de Recherches Médicales et d'Études des Plantes Médicinales
BUCREP	Bureau Central des Recensements et des Études de Population
SCDP	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers
ANAFOR	Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier
SODEPA	Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
ANOR	Agence des Normes et de la Qualité
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
BDEAC	Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale
SNH	Société Nationale des Hydrocarbures
SNI	Société Nationale d'Investissement
INS	Institut National de la Statistique
ANTIC	Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
CICAM	Cotonnière Industrielle du Cameroun
CDC	Cameroon Development Corporation
CRTV	Cameroon Radio Television
SONARA	Société Nationale de Raffinage
CAMAIR-CO	Cameroon Airlines Corporation

Sigle	Signification
PAMOL	Pamol Plantations Plc
LANAVET	Laboratoire National Vétérinaire
CSPH	Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures
CAMPOST	Cameroon Postal Services
IN	Imprimerie Nationale
IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
SOWEDA	South West Development Authority
MIDENO	Mission de Développement du Nord-Ouest
CENEEMA	Centre National d'Études et d'Expérimentation du Machinisme Agricole
IMPM	Institut de Recherches Médicales et d'Études des Plantes Médicinales (Institut Médical)
SOPECAM	Société de Presse et d'Éditions du Cameroun
MAGZI	Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles
MIDEPECAM	Mission de Développement de la Pêche Artisanale au Cameroun
CFC	Crédit Foncier du Cameroun
SEMRY	Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua
BC-PME	Banque Camerounaise des PME
CNIC	Cameroon Naval and Industrial Corporation (Chantier Naval et Industriel du Cameroun)
ASRAN	Agence de Sûreté Radiologique et Nucléaire
MATGENIE	Société d'Exploitation du Patrimoine et de Gestion du Matériel de Génie Civil
HGOPD	Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Douala
CAMWATER	Cameroon Water Utilities Corporation
APN	Autorité Portuaire Nationale
CAMRAIL	Cameroon Railways
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale
EIFORCES	École Internationale des Forces de Sécurité
CNCC	Centre National de la Cartographie et du Cadastre
UTAVA	Union des Travailleurs Agricoles et de la Vallée
CHC	Cameroon Hotels Corporation
MIRAP	Mission de Régulation des Approvisionnements en Produits
ENEO	ENEO Cameroon S.A. (distribution d'électricité)
PAD	Port Autonome de Douala

Sigle	Signification
EDC	Electricity Development Corporation
ALUCAM	Compagnie Camerounaise de l'Aluminium
CENAME	Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments et Consommables Médicaux Essentiels
IRGM	Institut de Recherches Médicales et d'Études des Plantes Médicinales

Annexe B : Fiche méthodologique détaillée

B.1 Périmètre de l'étude

L'étude porte sur un périmètre de 89 entreprises et établissements publics camerounais, identifiés à partir des listes officielles de structures relevant du statut général fixé par les lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017. Ce périmètre couvre des entités de tailles, de secteurs d'activité et de formes juridiques variées (sociétés à capital public, établissements publics administratifs, agences de régulation) ce qui justifie une approche méthodologique différenciée selon la disponibilité des données pour chaque catégorie.

B.2 Échelle de fiabilité des données

Niveau	Définition	Traitement appliqué
A	Source officielle directement vérifiable (décret, rapport publié)	Donnée retenue telle quelle
B	Donnée calculée à partir de sources fiables croisées	Donnée retenue, calcul explicité
C	Estimation construite par recoupement documentaire	Donnée retenue avec réserve méthodologique signalée
E	Donnée manquante ou non vérifiable à la date de publication	Signalée comme telle, non extrapolée

B.3 Calcul de l'écart de légalité

Pour chaque dirigeant recensé, l'ancienneté est calculée à partir de la date de première nomination documentée jusqu'à la date de publication de cet ouvrage (2026), en tenant compte le cas échéant des renouvellements successifs lorsque ceux-ci sont distinctement documentés. L'écart de légalité correspond à la différence positive entre cette ancienneté actualisée et le plafond légal applicable à la fonction occupée — six ans pour les présidents et membres de conseil d'administration, neuf ans pour les directeurs généraux et leurs adjoints.

B.4 Construction de l'indice composite de risque-redressement

L'indice composite présenté au chapitre 4 agrège, pour chaque entité documentée, quatre composantes pondérées : le risque juridique (mesuré par l'écart de légalité cumulé des organes de l'entité), le risque de gouvernance (mesuré par la présence de cumuls de

fonctions ou d'incompatibilités), le risque financier (mesuré par le niveau des pertes et l'état des capitaux propres) et un indicateur de performance opérationnelle. La note obtenue, ramenée sur cent, permet un classement comparatif des entités selon l'urgence de leur redressement, plutôt qu'un jugement de valeur isolé sur chaque dimension prise séparément.

B.5 Limites de l'étude

Cette étude présente des limites qu'il convient d'assumer explicitement, dans le droit fil du principe de prudence méthodologique énoncé au chapitre 1. Premièrement, certaines données financières demeurent non disponibles (mention « n.d. ») pour plusieurs entités et plusieurs exercices, ce qui limite la portée de certaines comparaisons pluriannuelles. Deuxièmement, l'argument relatif au non-usage de la fonction de directeur général adjoint repose sur un faisceau d'indices convergents plutôt que sur une mesure directe et continue de l'activité quotidienne de ces adjoints. Troisièmement, les situations documentées reflètent la dernière information vérifiable à la date de publication ; des évolutions postérieures, notamment des nominations ou des décès survenus après la clôture de la collecte de données, peuvent ne pas être intégralement reflétés.

Annexe C : À propos de l'auteure

Le Professeur Viviane Ondoua Biwolé est Professeur titulaire des universités, spécialiste du management public et de la gouvernance des organisations publiques en Afrique centrale. Ses travaux portent sur l'analyse institutionnelle des entreprises et établissements publics, la conformité réglementaire des organes de gouvernance, et l'évaluation de la performance des politiques de gestion des ressources humaines de haut niveau dans le secteur public.

Depuis 2017, elle conduit un programme d'observation continue de la gouvernance des entreprises et établissements publics camerounais, dont cet ouvrage constitue l'une des publications. Ce travail s'appuie sur une base de données consolidée, actualisée régulièrement, et sur des entretiens conduits avec des dirigeants et des parties prenantes des structures concernées.

Cette série d'e-books, diffusée gratuitement, s'inscrit dans une démarche de vulgarisation scientifique et de redevabilité publique, destinée à mettre des données rigoureusement documentées à la disposition des décideurs publics, des chercheurs, des journalistes et de la société civile camerounaise.

— MERCI —