

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 volume est le troisième de la série consacrée aux mandats échus dans les entreprises et établissements publics camerounais. Le premier texte avait posé le cadre méthodologique et chiffré l'ampleur globale du phénomène ; le deuxième avait établi, par une démonstration juridique rigoureuse, que ce phénomène constitue une irrégularité devenue la règle plutôt qu'un accident isolé. Ce troisième volume change de focale : il ne s'agit plus seulement de mesurer combien de mandats sont échus, mais de comprendre où ils le sont, selon quelle combinaison d'organes, et avec quelles conséquences pratiques pour l'action de régularisation.

Cette question (qui est encore en règle ?) peut sembler, à première vue, une simple opération de comptage affinée. Elle est en réalité bien davantage : la distinction entre une entreprise où seul le président du conseil est hors délai et une entreprise où l'intégralité de la chaîne dirigeante l'est simultanément commande directement la nature, l'urgence et la méthode de la correction à apporter. Une cartographie qui ignore cette distinction conduirait à traiter de façon identique des situations de gravité radicalement différente — ce qui serait, en soi, une erreur de diagnostic aux conséquences pratiques significatives.

« Dénombrer les mandats échus ne suffit pas : encore faut-il savoir quels organes sont touchés. » Cette phrase, qui ouvre le texte source de ce volume, en résume l'ambition entière : substituer à une mesure agrégée une cartographie fine, organe par organe et entité par entité, seule à même de fonder une action de régularisation à la fois efficace et proportionnée.

Ce volume développe également une question restée, jusqu'ici, largement dans l'angle mort des analyses de gouvernance publique camerounaise : celle de l'utilité réelle du poste de directeur général adjoint. Treize entités en sont aujourd'hui dépourvues ; d'autres l'utilisent de façon qui s'écarte sensiblement de son objet légal. Cette question, qui occupe une part substantielle de ce volume, illustre la méthode qui a guidé l'ensemble de cette série : ne pas se contenter du constat chiffré, mais interroger, avec les outils de l'analyse organisationnelle, ce que ce constat révèle des pratiques réelles de gouvernance.

Ce volume s'adresse aux décideurs publics chargés de la tutelle et de la nomination des dirigeants d'entreprises publiques, aux chercheurs en management public et en

gouvernance des organisations, ainsi qu'à toute personne soucieuse de comprendre, au-delà des chiffres globaux, où se concentre réellement l'urgence de l'action corrective.

Table des matières

Avant-propos	1
Chapitre 1 : Pourquoi compter ne suffit pas : la grille d'analyse par organe.....	5
1.1 Une intuition à corriger : toutes les irrégularités ne se valent pas	5
1.2 Trois organes, trois fonctions distinctes.....	5
1.3 La grille à deux catégories retenue dans ce volume	6
1.4 Ce que cette grille permet, que la mesure globale ne permettait pas	7
Chapitre 2 : Quand tout l'attelage est irrégulier : les 29 entreprises en défaut total.....	8
2.1 L'ampleur du défaut total	8
2.2 Une priorité d'action sans ambiguïté	8
2.3 Ce que la régularisation de ces vingt entreprises permettrait d'atteindre	10
Chapitre 3 : Quand un seul organe est en cause : les 55 entreprises et la sociologie des présidents	11
3.1 Une régularisation plus simple, en apparence	11
3.2 Une asymétrie aux implications pratiques majeures	11
3.3 Le profil sociologique des présidents en situation d'irrégularité.....	12
3.4 Le recyclage des élites administratives : un facteur auto-entretenu	13
3.5 Une lecture en miroir avec le constat du deuxième volume	13
3.6 Implication pour la hiérarchisation de l'action publique	14
Chapitre 4 : Zoom sur les directeurs généraux : les dépassements critiques.....	15
4.1 Une base documentée de quatre-vingt-cinq directeurs généraux	15
4.2 Deux longévités hors normes.....	15
4.3 Ce que ce tableau révèle de la nature des entités concernées	16
Chapitre 5 : Les sièges vacants : la loi face à l'épreuve des faits.....	18
5.1 L'inventaire des vacances documentées	18
5.2 Le rappel du mécanisme légal	18
5.3 Une lecture comparative : pourquoi certaines transitions aboutissent et d'autres non.....	19
5.4 Ce que cette convergence suggère pour l'action publique.....	20
Chapitre 6 : Les présidents qui cumulent et les cas d'école	21
6.1 Seize présidences, une dizaine de personnalités	21
6.2 Une lecture par paires : la structure relationnelle des cumuls	22
6.3 L'incompatibilité de principe : le cas de l'ANAFOR.....	22
6.4 Trois cas d'école.....	23
Chapitre 7 : La question du directeur général adjoint : un poste à réinterroger	24

7.1 Treize structures sans numéro deux.....	24
7.2 La fonction théorique de l'adjoint : trois rôles indissociables	24
7.3 Les catégories d'usage de l'adjoint dans les organisations	25
7.4 La démonstration empirique : quatre indices convergents	26
7.5 Synthèse : quand l'adjoint n'est plus un adjoint que par le titre.....	28
7.6 Réserve de rigueur méthodologique.....	28
7.7 Implication pour la régularisation : repenser plutôt que seulement pourvoir	29
Chapitre 8 : Synthèse cartographique et grille de priorisation	30
8.1 Quatre familles de situations institutionnelles.....	30
8.2 Une grille de décision en trois questions.....	30
8.3 Une hiérarchie d'action qui rejoint celle du volume précédent.....	31
8.4 Ce que cette cartographie change pour la lecture des deux premiers volumes	31
Conclusion : de la mesure globale à l'action ciblée.....	33
Annexe A : Répertoire des entités et personnalités citées.....	35
Annexe B : Glossaire institutionnel	37
Annexe C : À propos de l'auteure	39

Chapitre 1 : Pourquoi compter ne suffit pas : la grille d'analyse par organe

Les deux premiers textes de cette série ont établi, avec une rigueur méthodologique constante, l'ampleur du dépassement de mandat dans les entreprises et établissements publics camerounais : soixante-dix-sept présidents de conseil d'administration et trente-six directeurs généraux exerçant leurs fonctions au-delà du terme légal. Ce chiffre agrégé, aussi parlant soit-il pour mesurer l'ampleur globale du phénomène, dissimule une hétérogénéité de situations qu'il importe à présent de mettre au jour.

1.1 Une intuition à corriger : toutes les irrégularités ne se valent pas

Dénombrer les mandats échus ne suffit pas : encore faut-il savoir quels organes sont touchés. 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.

Cette observation, en apparence méthodologique, a une portée qui dépasse la seule rigueur statistique. Elle touche à un principe fondamental de l'analyse de gouvernance des organisations : le risque institutionnel ne se mesure pas par addition simple des irrégularités individuelles, mais par l'examen de leur configuration combinée. Une entreprise où le directeur général est récemment nommé, même si son président de conseil est hors délai depuis plusieurs années, conserve un organe de gestion exécutive en situation régulière, capable en principe de porter seul la responsabilité opérationnelle de l'entité. Une entreprise où l'ensemble de la chaîne dirigeante est simultanément hors mandat ne dispose, en revanche, d'aucun point d'ancrage régulier : ni à la tête de la surveillance, ni à la tête de la gestion, ni, le cas échéant, dans la fonction de continuité que représente la direction générale adjointe.

1.2 Trois organes, trois fonctions distinctes

Pour construire une grille de lecture rigoureuse, il convient de rappeler la fonction propre de chacun des trois organes dont la régularité est examinée dans ce volume.

Organes	Fonctions principales	Conséquence d'une irrégularité isolée
Président du conseil d'administration	Surveillance, orientation stratégique, contrôle de la direction générale	Affaiblissement du contrôle exercé sur la gestion
Directeur général	Gestion exécutive quotidienne, mise en œuvre opérationnelle	Fragilité des actes de gestion et de représentation
Directeur général adjoint	Continuité, assistance, relève en cas de vacance	Absence de filet de sécurité institutionnel

Tableau 1.1 — Fonctions distinctes des trois organes de direction selon les lois de 2017.

Cette répartition fonctionnelle permet de comprendre pourquoi la combinaison des irrégularités importe davantage que leur simple décompte. Lorsque les trois fonctions (surveillance, gestion, continuité) sont simultanément exercées hors du cadre légal, c'est l'intégralité de l'architecture de gouvernance qui se trouve fragilisée, sans qu'aucun organe ne puisse compenser la défaillance d'un autre. Lorsqu'une seule fonction est touchée, les deux autres organes, en situation régulière, conservent en principe la capacité d'assurer un contrôle ou une continuité minimale.

1.3 La grille à deux catégories retenue dans ce volume

Sur la base de cette analyse fonctionnelle, ce volume retient une grille de lecture à deux catégories principales, qui structure l'ensemble des chapitres qui suivent : les entreprises où l'intégralité de l'attelage dirigeant est irrégulière, et celles où seul un organe est en cause. Cette grille, bien que binaire dans sa formulation, ouvre en réalité sur une analyse beaucoup plus fine, puisque chacune des deux catégories appelle, comme on le verra, des sous-distinctions et des priorités d'action différenciées.

Le principe directeur de la cartographie

Ce n'est pas le nombre brut d'irrégularités qui doit déterminer l'urgence de l'action, mais leur configuration au sein de chaque entité. Une entreprise affichant une seule irrégularité mais touchant son organe de surveillance n'appelle pas le même traitement qu'une entreprise affichant la même irrégularité unique mais touchant son organe de gestion exécutive et aucune des deux ne se compare à une entreprise où les trois organes sont simultanément hors mandat.

1.4 Ce que cette grille permet, que la mesure globale ne permettait pas

L'apport de cette grille de lecture organe par organe est triple, et il structure la suite de ce volume.

1. Elle permet de hiérarchiser l'urgence de l'action corrective, en distinguant les entités où l'intervention doit être immédiate et globale de celles où elle peut être ciblée et progressive.
2. Elle permet d'identifier le point de blocage institutionnel principal qui se révèle être, comme le montre le chapitre 3, le niveau de la présidence du conseil d'administration plutôt que celui de la direction générale.
3. Elle permet de formuler des recommandations de régularisation différenciées et proportionnées, plutôt qu'une réponse uniforme inadaptée à la diversité réelle des situations — ce que développe le chapitre 8 de ce volume.

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

Chapitre 2 : Quand tout l'attelage est irrégulier : les 29 entreprises en défaut total

Ce chapitre examine la catégorie la plus préoccupante identifiée par la grille de lecture présentée au chapitre précédent : les entreprises où l'ensemble de la chaîne dirigeante se trouve simultanément hors mandat.

2.1 L'ampleur du défaut total

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.

Configuration	Nombre d'entités	Organes touchés
PCA + DG hors mandat	29	Surveillance + gestion
PCA + DG + DGA hors mandat	20	Surveillance + gestion + continuité
PCA + DG hors mandat, DGA régulier ou absent	9	Surveillance + gestion uniquement

Tableau 2.1 — Décomposition des 29 entreprises en défaut total selon l'organe de continuité.

Cette décomposition révèle une gradation interne à la catégorie des vingt-neuf entreprises elle-même : les vingt entités où les trois organes sont simultanément hors mandat constituent, au sein même de cette catégorie déjà critique, le noyau dur de l'enracinement institutionnel : celui où aucun des trois leviers de gouvernance n'est en situation régulière.

2.2 Une priorité d'action sans ambiguïté

Concentrer l'attention là où l'enracinement est le plus profond

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 recommandation mérite d'être commentée dans sa logique propre, car elle introduit une hiérarchie d'urgence à l'intérieur même du traitement d'une entreprise en défaut total : hiérarchie qui n'est pas arbitraire, mais qui s'appuie sur la fonction respective de chaque organe telle qu'établie au chapitre 1.

Pourquoi le directeur général d'abord

Le remplacement prioritaire du directeur général se justifie par le fait que cet organe porte la responsabilité opérationnelle quotidienne de l'entité : c'est lui qui signe les actes de gestion courante, engage l'entreprise vis-à-vis des tiers, et porte la responsabilité la plus directement exposée au risque de nullité des actes évoqué dans le volume précédent de cette série. Régulariser cette fonction en priorité permet de sécuriser, sans délai, le cœur opérationnel de l'entité.

Pourquoi le président par intérim ensuite

Le remplacement du président du conseil par un intérimaire (solution prévue par la loi elle-même, comme l'a montré le deuxième volume de cette série à propos du mécanisme d'intérim consécutif à un décès, mécanisme transposable par analogie à une vacance organisée pour cause de dépassement de mandat) permet de restaurer la fonction de surveillance sans attendre l'aboutissement d'un processus de nomination définitive, nécessairement plus long.

Pourquoi le DGA peut être simplement libéré

La recommandation de libérer le directeur général adjoint « sans forcément être remplacé » mérite une attention particulière, car elle annonce et prépare la réflexion approfondie que ce volume conduit au chapitre 7 sur l'utilité réelle de cette fonction. Si le poste de DGA peut, dans certains cas, être vacant sans remplacement immédiat sans incidence grave sur le fonctionnement de l'entité, c'est que cette fonction n'est pas, contrairement à celle de directeur général ou de président de conseil, structurellement indispensable à la continuité immédiate de la gouvernance : une thèse que le chapitre 7 développe et documente en détail.

2.3 Ce que la régularisation de ces vingt entreprises permettrait d'atteindre

L'enjeu de cette catégorie de vingt entreprises dépasse le seul registre de la conformité formelle. La régularisation de leur gouvernance permettrait de rétablir, simultanément, la sécurité juridique des actes pris, la crédibilité de l'entité vis-à-vis de ses partenaires (bancaires, commerciaux, institutionnels) et la confiance des parties prenantes internes, à commencer par le personnel de l'entreprise elle-même, dont la motivation et l'engagement sont rarement indifférents à la perception qu'il a de la régularité et de la légitimité de sa propre hiérarchie.

Ce dernier point mérite d'être souligné, car il est rarement abordé dans les analyses de conformité strictement juridiques : un encadrement dont la légitimité institutionnelle est mise en doute par les textes eux-mêmes peine, en règle générale, à mobiliser pleinement l'adhésion de ses collaborateurs autour d'un projet d'entreprise. La régularisation des organes de gouvernance n'est donc pas seulement une opération de mise en conformité juridique : elle a une dimension managériale propre, qui touche à la capacité même de l'entité à se projeter dans une dynamique de performance partagée.

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

Chapitre 3 : Quand un seul organe est en cause : les 55 entreprises et la sociologie des présidents

Ce chapitre examine la seconde catégorie identifiée par la grille de lecture du chapitre 1 : les entreprises où l'irrégularité ne touche qu'un seul des trois organes de direction. Cette catégorie, plus nombreuse que celle examinée au chapitre précédent, appelle une analyse différente, moins centrée sur l'urgence d'un remplacement global que sur la compréhension des logiques sociologiques qui président au maintien prolongé d'un organe isolé.

3.1 Une régularisation plus simple, en apparence

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 au total), tandis que les directions générales ont connu, pour une partie d'entre elles, des renouvellements plus récents. La régularisation y est donc, en apparence, plus simple, et peut être ciblée sur le seul organe défaillant, sans nécessiter le renouvellement d'ensemble que requièrent les vingt-neuf entreprises examinées au chapitre 2.

Cette apparente simplicité mérite cependant d'être nuancée. Si la régularisation technique (désigner un nouveau président de conseil) est, sur le plan strictement procédural, plus rapide à mettre en œuvre qu'un renouvellement triple, elle se heurte, comme la section suivante le montre, à des résistances sociologiques et politiques qui n'ont rien à voir avec une quelconque complexité administrative.

3.2 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, comme l'avait déjà montré le deuxième volume de cette série à propos des cas individuels les plus emblématiques.

L'effet de levier d'une action ciblée sur les présidences

Agir prioritairement sur le renouvellement des présidents de conseil produirait donc l'effet de mise en conformité le plus large à l'échelle du portefeuille public, tout en traitant simultanément les cas les plus anciens et les plus problématiques. C'est un constat à fort effet de levier pour l'action publique : une seule catégorie d'organe, traitée en priorité, permettrait de résorber la majeure partie du phénomène documenté dans l'ensemble de cette série.

3.3 Le profil sociologique des présidents en situation d'irrégularité

L'analyse de la composition des présidences de conseil d'administration concernées révèle un profil sociologique récurrent, dont l'examen éclaire les ressorts profonds du phénomène analysé dans cette série. 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 dans l'ensemble du périmètre documenté.

La prime à la loyauté : un concept à expliciter

Le concept de « prime à la loyauté », mobilisé dans cette analyse, désigne un mécanisme d'attribution de fonctions de gouvernance fondé non pas sur l'évaluation de la performance managériale du titulaire, ni sur l'expiration objective de son mandat, mais sur la reconnaissance d'un service rendu (politique, administratif ou personnel) à l'autorité de nomination ou à la formation politique qu'elle représente. Ce mécanisme, bien documenté dans la littérature sur le clientélisme administratif et la patronage politics, n'est pas propre au Cameroun ; il caractérise, à des degrés divers, de nombreux systèmes où la frontière entre l'administration et le politique demeure poreuse.

Ce qui distingue le cas camerounais documenté dans cette série, ce n'est donc pas l'existence de ce mécanisme en tant que telle, mais son ampleur et sa stabilité dans le temps : soixante-dix-sept présidences concernées, pour une durée moyenne de dépassement qui, comme l'a montré le deuxième volume de cette série à travers plusieurs cas individuels, peut atteindre plusieurs décennies.

3.4 Le recyclage des élites administratives : un facteur auto-entretenu

Un cercle qui se referme sur lui-même

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.

Cette dernière observation mérite d'être prise au sérieux dans toute sa portée analytique. Elle suggère un mécanisme d'auto-entretien : si le maintien en fonction au-delà du terme légal ne s'accompagne d'aucune sanction des contre-performances éventuellement enregistrées par l'entité dirigée, alors le système ne dispose d'aucun signal correctif susceptible de remettre en cause, à terme, le maintien du dirigeant concerné. La boucle de rétroaction normale qui, dans une gouvernance fondée sur la performance, devrait conduire au remplacement d'un dirigeant peu performant, se trouve ici neutralisée par la prévalence du critère de loyauté sur celui de résultat.

3.5 Une lecture en miroir avec le constat du deuxième volume

Ce constat sociologique fait directement écho à l'une des trois hypothèses explicatives formulées dans le deuxième volume de cette série pour rendre compte de l'absence d'activation des mécanismes de sanction prévus par la loi : l'hypothèse de la rétribution politique différée. La cartographie organe par organe conduite dans le présent volume permet d'aller plus loin que cette hypothèse générale : elle montre que ce mécanisme de rétribution se concentre, de façon particulièrement nette, sur la fonction de présidence du conseil d'administration plutôt que sur celle de directeur général.

Cette concentration s'explique vraisemblablement par la nature même de chacune des deux fonctions. La présidence d'un conseil d'administration, moins exposée que la direction générale à une obligation continue de résultats opérationnels visibles, se prête plus aisément à une logique de récompense symbolique ou politique qu'à une logique de performance managériale. La direction générale, à l'inverse, comporte une charge de gestion quotidienne et une exposition directe aux résultats de l'entité qui rendent sans doute son attribution un peu moins disponible pour la seule logique de rétribution

politique, sans pour autant en être exempte, comme le montre le chapitre suivant consacré aux directeurs généraux les plus anciens.

3.6 Implication pour la hiérarchisation de l'action publique

L'ensemble des constats de ce chapitre converge vers une conclusion opérationnelle claire pour la suite de l'analyse conduite dans ce volume : si l'action de régularisation doit concentrer son effort sur un seul organe pour produire l'effet le plus large, ce doit être sur les présidences de conseil d'administration. Mais cette action se heurtera, plus que pour les directions générales, à des résistances de nature politique et sociologique (et non à des obstacles de nature technique ou procédurale) ce qui doit être pris en compte dans la conception même des modalités de mise en œuvre de cette régularisation, comme le développe le chapitre 8 de ce volume.

Sources : base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; analyse de la composition politique et institutionnelle des présidences de conseil d'administration.

Chapitre 4 : Zoom sur les directeurs généraux : les dépassements critiques

Si le chapitre précédent a établi que le point de blocage principal se situe au niveau des présidences de conseil d'administration, ce chapitre montre que les directions générales ne sont pas pour autant exemptes de situations de dépassement sévère. Ce zoom sur les directeurs généraux les plus anciens permet de nuancer, sans la contredire, l'asymétrie générale établie au chapitre précédent.

4.1 Une base documentée de quatre-vingt-cinq directeurs généraux

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 de neuf ans supérieur à dix années. Ce sous-ensemble de huit cas, bien que représentant moins d'un dixième de l'effectif total des directeurs généraux documentés, mérite un examen approfondi en raison de l'ampleur exceptionnelle des dépassements constatés.

Entités	Directeurs généraux	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 4.1 — Entités présentant des dépassements critiques (écart supérieur à dix ans), directeurs généraux, 2026.

4.2 Deux longévités hors normes

Deux situations individuelles dominant, par leur ampleur, l'ensemble du tableau qui précède, et méritent un commentaire particulier.

M. Adolphe Moudiki : Société nationale des hydrocarbures

M. Adolphe Moudiki dirige la Société nationale des hydrocarbures depuis 1993, soit trente-trois années de direction continue, représentant un dépassement de vingt-quatre ans par rapport au plafond légal de neuf ans. Cette longévité, à la tête d'une entreprise stratégique pour les finances publiques camerounaises, mérite d'être mise en regard du constat sociologique établi au chapitre 3 : si le mécanisme de rétribution politique se concentre principalement sur les présidences de conseil, ce cas montre qu'il n'épargne pas totalement les directions générales, en particulier lorsque l'entité concernée présente une importance stratégique ou financière de premier plan.

M. Camille Mouté à Bidias : Fonds national de l'emploi

M. Camille Mouté à Bidias dirige le Fonds national de l'emploi depuis 1991, soit trente-cinq années de direction continue : la longévité la plus importante recensée parmi l'ensemble des directeurs généraux documentés dans cette série, et un dépassement de vingt-six ans par rapport au plafond légal. Ce cas mérite d'être rapproché de celui de M. Luc Ayang, président du conseil d'administration de l'ONCC de 1991 à son décès en 2025, documenté dans le deuxième volume de cette série : les deux mandats ont débuté la même année, et tous deux représentent, chacun dans son registre, l'extrémité supérieure de l'échelle des longévités constatées dans le périmètre public camerounais.

4.3 Ce que ce tableau révèle de la nature des entités concernées

L'examen des huit entités présentant des dépassements critiques au niveau de la direction générale fait apparaître une caractéristique commune qui mérite d'être soulignée : il s'agit, pour la plupart, d'établissements publics à vocation technique ou sociale (fond national de l'emploi, institut de recherche médicale, agence d'électrification rurale, institut national de la statistique) plutôt que d'entreprises commerciales soumises à une concurrence directe sur un marché.

Cette caractéristique suggère une hypothèse complémentaire à celle développée au chapitre 3 : la longévité exceptionnelle des directions générales pourrait être facilitée, dans certains cas, par l'absence d'un aiguillon concurrentiel direct qui imposerait, dans une logique de marché, un renouvellement plus fréquent des dirigeants en fonction de leurs résultats. Un établissement public en situation de monopole sectoriel ou de mission de service public non directement exposée à la concurrence dispose, structurellement, de moins de signaux externes susceptibles de remettre en cause la pérennité de sa direction : ce qui peut, par construction, prolonger la durée effective d'un mandat au-delà de ce que permettrait un environnement plus concurrentiel.

Une convergence entre deux logiques d'enracinement

Ce chapitre établit ainsi que l'enracinement managérial dans les entreprises et établissements publics camerounais procède de deux logiques complémentaires plutôt que concurrentes : une logique de rétribution politique, documentée au chapitre 3 et concentrée sur les présidences de conseil, et une logique d'absence d'aiguillon concurrentiel, qui touche plus spécifiquement certaines directions générales d'établissements à vocation technique ou sociale. Ces deux logiques peuvent, dans certains cas comme ceux examinés dans ce chapitre, se cumuler et se renforcer mutuellement.

Sources : base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 », 85 directeurs généraux documentés.

Chapitre 5 : Les sièges vacants : la loi face à l'épreuve des faits

La cartographie des organes de gouvernance ne serait pas complète sans l'examen d'une troisième catégorie de situation, distincte du dépassement de mandat mais qui en partage la même origine institutionnelle : les sièges laissés vacants à la suite d'un décès en fonction. Ce chapitre reprend l'ensemble des cas documentés et les met en regard du mécanisme légal d'intérim déjà détaillé dans le deuxième volume de cette série.

5.1 L'inventaire des vacances documentées

Plusieurs sièges sont aujourd'hui vacants, ou viennent d'être pourvus à la suite d'un décès. Leur recensement permet de mesurer, en complément des chapitres précédents consacrés au dépassement de mandat proprement dit, l'ampleur d'une seconde source de fragilisation des organes de gouvernance.

- À l'ONCC, M. Luc Ayang, qui présidait l'institution depuis 1991, est décédé en octobre 2025 : un cas déjà examiné en détail dans le deuxième volume de cette série au titre de l'analyse des longévités exceptionnelles.
- Les présidences de l'ARSEL et du FNE sont vacantes depuis, respectivement, juin 2024 et mars 2020 : soit, à la date de publication de ce volume, des durées de vacance de près de deux ans et de plus de six ans.
- Au Crédit foncier du Cameroun, le directeur général adjoint est décédé en juin 2025, sans avoir été remplacé à ce jour.

D'autres transitions, en revanche, ont été menées à bien dans des délais conformes à l'esprit du 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.

5.2 Le rappel du mécanisme légal

La loi encadre ces vacances selon un mécanisme précis, déjà détaillé dans le deuxième volume de cette série : intérim assuré par le directeur général adjoint, convocation du conseil d'administration, durée maximale de six mois, puis nomination présidentielle définitive. Ce mécanisme, complet dans sa conception, n'appelle pas de développement

supplémentaire sur le plan juridique ; ce qui mérite, en revanche, d'être approfondi dans ce volume, c'est l'analyse comparative des cas où ce mécanisme a fonctionné et de ceux où il ne l'a pas fait.

5.3 Une lecture comparative : pourquoi certaines transitions aboutissent et d'autres non

Entités	Types de poste vacant	Délai observé	Statut au regard du délai légal de 6 mois
ONCC	Présidence	Depuis octobre 2025	Dépassé
ARSEL	Présidence	Depuis juin 2024	Très largement dépassé
FNE	Présidence	Depuis mars 2020	Très largement dépassé
Crédit foncier	DGA	Depuis juin 2025	Dépassé
Chantier naval	DG (intérim actif)	Depuis février 2026	Conforme — intérim en cours
Autorité portuaire nationale	DG	Régularisé fin 2025	Conforme — nomination définitive intervenue

Tableau 5.1 — Comparaison des délais de régularisation observés selon les entités.

Cette lecture comparative permet de formuler une observation qui prolonge directement celle établie au chapitre 3 à propos du dépassement de mandat : les vacances les plus longues et les moins régularisées concernent, ici encore, principalement des présidences de conseil d'administration (ONCC, ARSEL, FNE), tandis que les transitions de directions générales ont, dans l'ensemble, été traitées avec davantage de diligence : Chantier naval, Autorité portuaire nationale.

Une même asymétrie, deux manifestations distinctes

L'asymétrie entre présidences et directions générales, déjà établie au chapitre 3 à propos du dépassement de mandat proprement dit, se retrouve donc également dans le traitement des vacances consécutives à un décès. Cette convergence entre deux phénomènes distincts (le maintien prolongé d'un côté, la vacance prolongée de l'autre) pointe vers une même cause sous-jacente : la fonction de présidence de conseil d'administration semble bénéficier, dans la pratique administrative camerounaise, d'un statut particulier qui la rend moins soumise aux contraintes de délai que la fonction de direction générale, qu'il s'agisse de respecter le terme d'un mandat ou de pourvoir une vacance dans les délais légaux.

5.4 Ce que cette convergence suggère pour l'action publique

Cette double convergence a une implication directe pour la conception des mesures de régularisation envisagées dans ce volume : si le traitement différencié entre présidences et directions générales touche à la fois le respect du terme du mandat et le respect du délai d'intérim, alors une action de régularisation qui se concentrerait uniquement sur l'un des deux phénomènes (par exemple le seul dépassement de mandat, sans traiter parallèlement les vacances prolongées) laisserait subsister une part significative de la fragilisation des organes de présidence. La cohérence de l'action publique suppose donc de traiter ces deux manifestations comme les deux faces d'un même problème structurel, plutôt que comme deux dossiers distincts relevant de procédures et de calendriers séparés.

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

Chapitre 6 : Les présidents qui cumulent et les cas d'école

Ce chapitre reprend et développe, dans la perspective cartographique propre à ce volume, l'examen des situations de cumul de présidences déjà introduites dans le deuxième volume de cette série, avant de présenter trois cas d'école qui illustrent, chacun à sa manière, les mécanismes analysés dans les chapitres précédents.

6.1 Seize présidences, une dizaine de personnalités

Seize présidences de conseil d'administration sont exercées en situation de cumul, concentrées sur une dizaine de personnalités, comme le montre le tableau suivant qui reprend, dans son intégralité, l'inventaire documenté pour ce volume.

Entités présidées	PCA	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 6.1 — Cumuls de présidences de conseil d'administration recensés (2026).

6.2 Une lecture par paires : la structure relationnelle des cumuls

L'examen attentif de ce tableau révèle une structure intéressante, qui n'apparaît pas immédiatement à la simple lecture séquentielle : plusieurs cumuls fonctionnent par paires réciproques, où deux présidents président chacun l'organe de l'autre. Ainsi, M. Fai Yengo Francis préside l'AER et le BUNEC ; M. Monkam Nitcheu Jean Fabien préside le BUCREP et la SCDP ; M. Joseph Beti Assomo préside le CNCC et l'EIFORCES ; M. Shey Jones Yembe préside Labogenie et le PAD ; Mme Madeleine Tchuinté préside l'ASRAN et l'IRGM.

Cette structure en paires, qui concerne dix des seize cumuls recensés, suggère un mode de constitution des cumuls qui n'est pas purement aléatoire : elle pourrait traduire soit une logique de proximité sectorielle entre les deux entités concernées (ce qui rendrait le cumul plus facilement justifiable sur le plan de la cohérence d'expertise), soit, à l'inverse, une forme de réciprocité institutionnelle entre profils comparables, où deux personnalités de rang similaire se voient confier, l'une et l'autre, la présidence de deux structures liées. Cette hypothèse, qui dépasse le strict cadre documentaire de cette série, mériterait, en tant que telle, une investigation complémentaire.

Le cumul le plus étendu reste néanmoins celui de M. Louis Paul Motaze, qui ne s'inscrit pas dans cette logique de paire mais dans une logique de cumul multiple : il préside simultanément la Caisse autonome d'amortissement, Hydro-Mekin et la BDEAC, soit trois conseils distincts, sans réciprocité de structure équivalente.

6.3 L'incompatibilité de principe : le cas de l'ANAFOR

Le cas de l'ANAFOR illustre une incompatibilité de principe, distincte du simple cumul de présidences : son président, M. Denis Koulagna Koutou, est aussi directeur général d'une autre société publique, la SODEPA. Cette configuration, déjà commentée dans le deuxième volume de cette série, place un même individu, simultanément, du côté de la surveillance d'une entité et du côté de la gestion exécutive d'une autre, une situation qui, sans relever formellement d'un conflit d'intérêts au sens strict puisque les deux entités sont distinctes, contrevient à l'esprit de séparation des fonctions de surveillance et de gestion voulu par les lois de 2017.

6.4 Trois cas d'école

Trois situations individuelles, déjà introduites dans les textes précédents de cette série, méritent d'être reprises ici dans la perspective cartographique propre à ce volume, car elles illustrent chacune un mécanisme distinct.

Cas n°1 — M. Albert Ekono Nna : la dissociation des organes au sein d'une même entité

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 que la direction générale de cette même structure, récemment renouvelée, est en règle. Ce cas illustre, de façon exemplaire, la grille de lecture par organe introduite au chapitre 1 de ce volume : au sein d'une même entité, les deux organes peuvent connaître des trajectoires de conformité radicalement différentes, ce qui confirme la pertinence de l'approche organe par organe plutôt qu'entité par entité retenue dans ce volume.

Cas n°2 — M. Fai Yengo Francis : le cumul de la triple irrégularité à l'AER

M. Fai Yengo Francis cumule deux présidences, 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. Ce cas représente, au sein de l'ensemble des entités documentées dans cette série, l'illustration la plus complète de la catégorie examinée au chapitre 2 (le défaut total d'organes), combinée de surcroît à la situation de cumul de présidences examinée dans le présent chapitre. L'AER constitue ainsi, dans le périmètre étudié, un cas de cumul de fragilités institutionnelles particulièrement dense.

Cas n°3 — M. Louis Paul Motaze : le cumul au sommet de l'appareil d'État

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. Ce cas, déjà signalé dans les volumes précédents de cette série, prend, dans la perspective cartographique du présent volume, une signification particulière : il illustre que le phénomène du cumul ne se limite pas aux personnalités de rang administratif intermédiaire, mais touche également les plus hautes sphères de l'exécutif, ce qui interroge directement la capacité de l'État à arbitrer ses propres pratiques de nomination dans le sens de la séparation des fonctions et de la disponibilité effective des dirigeants concernés.

Chapitre 7 : La question du directeur général adjoint : un poste à réinterroger

Ce chapitre développe la question la plus originale soulevée par la cartographie conduite dans ce volume : celle de l'utilité réelle de la fonction de directeur général adjoint dans les entreprises et établissements publics camerounais. Treize entités en sont aujourd'hui dépourvues. Cette absence, loin d'être traitée comme une simple anomalie statistique, est ici saisie comme le point de départ d'une interrogation plus large sur la fonction elle-même, sa raison d'être légale, et l'usage qui en est concrètement fait.

7.1 Treize 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 constitutifs, 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 du Cameroun.

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 tel que documenté par l'ensemble des constats de cette série ?

7.2 La fonction théorique de l'adjoint : trois rôles indissociables

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.

Une définition opérationnelle de la fonction d'adjoint

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. Cette formule, qui synthétise l'analyse

conduite dans ce chapitre, constitue le critère d'évaluation appliqué à l'ensemble des situations documentées dans la suite de ce développement.

Dans l'esprit des lois jumelles du 12 juillet 2017, le directeur général adjoint est censé remplir quatre missions cumulatives, qu'il convient de détailler avant d'examiner si elles sont effectivement remplies dans la pratique.

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, comme l'a montré le deuxième volume de cette série ;
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.

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

En pratique, dans les entreprises en général (et pas seulement dans le secteur public camerounais), 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, et leur distinction constitue l'outil d'analyse central de ce chapitre.

- 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 (le dauphin et le fonctionnel) servent véritablement l'intention du législateur, dans la mesure où ils correspondent à un exercice réel de l'une au moins des quatre missions énumérées plus haut. Les trois derniers (complémentarité, équilibre, façade) détournent le poste de sa raison d'être statutaire, sans nécessairement constituer, pour autant, un usage illégitime au sens strict : un adjoint « d'équilibre » peut tout à fait exercer, par ailleurs, des responsabilités réelles, mais le critère déterminant de sa nomination n'est alors pas celui que la loi avait à l'esprit.

7.4 La démonstration empirique : quatre indices convergents

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 quatre indices convergents documentés dans le périmètre de cette série. Il importe de souligner, avant de les détailler, qu'aucun de ces indices pris isolément ne suffirait à établir la démonstration ; c'est leur convergence qui en constitue la force probante.

Premier indice : l'absence pure et simple d'adjoint

L'absence pure et simple d'adjoint dans onze entités (SODEPA, ALUCAM, CDC, CENAME, CHC Hilton, CNPS, EDC, LANAVET, MIDEPECAM, SONARA, UTAVA) prive ces maisons du tampon de continuité voulu par la loi : à la vacance du poste de directeur général, il n'y a aucun numéro deux pour assurer l'intérim. Cet indice est le plus direct : si la fonction d'adjoint était considérée comme structurellement indispensable, son absence prolongée dans onze entités constituerait, en elle-même, une anomalie majeure et continûment signalée. Le fait que cette absence perdure sans alerte particulière suggère que la fonction n'est pas perçue, dans la pratique administrative, comme aussi indispensable que sa définition légale le suggérerait.

Deuxième indice : la succession contourne souvent l'adjoint

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 : un même mécanisme légal produisant, selon les entités, des résultats opposés.

Cet indice est particulièrement révélateur, car il porte directement sur la mission de relève : la quatrième des quatre missions énumérées plus haut, et celle qui distingue le plus nettement l'adjoint « dauphin » de l'adjoint « de façade ». Lorsque la succession effective d'un directeur général décédé s'opère, dans un nombre significatif de cas, par une nomination extérieure plutôt que par la promotion naturelle de l'adjoint en place, c'est la fonction de vivier de relève elle-même qui se trouve, dans la pratique, désavouée.

Troisième indice : le co-enracinement

Le phénomène de co-enracinement se manifeste lorsque, 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, comme l'a montré le cas d'école présenté au chapitre 6. Cette configuration en fait un compagnon d'immobilisme plutôt qu'un instrument de renouvellement institutionnel.

Cet indice mérite un commentaire spécifique, car il révèle un mécanisme distinct des deux précédents : il ne s'agit plus ici d'une absence de la fonction, ni d'un contournement ponctuel lors d'une succession, mais d'une dérive structurelle dans la durée. Un adjoint dont l'ancienneté égale celle du directeur général qu'il est censé seconder n'a, par construction temporelle, jamais eu l'occasion de lui succéder ; il a, au contraire, accompagné (et dans une certaine mesure cautionné par sa présence continue) le maintien prolongé de son supérieur hiérarchique. Le co-enracinement transforme ainsi l'adjoint, conçu par la loi comme un facteur de renouvellement, en un facteur supplémentaire de stabilité du statu quo.

Quatrième indice : la logique d'équilibre prime sur la fonction

Le constat documenté dans le cadre de cette série, selon lequel les nominations de directeurs généraux adjoints obéissent fréquemment 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. Cet indice est, des quatre, le plus directement lié aux logiques de nomination examinées au chapitre 3 de ce volume à propos des présidences de conseil : il suggère que la fonction de DGA, comme celle de président de conseil, peut être mobilisée à des fins de représentation ou d'équilibre institutionnel plutôt que de pure fonction managériale.

7.5 Synthèse : quand l'adjoint n'est plus un adjoint que par le titre

Indices observés	Missions légales mises en cause	Conséquences pour la continuité
Absence pure et simple (11 entités)	Continuité (mission 2)	Aucun filet de sécurité en cas de vacance
Contournement lors de la succession	Relève (mission 4)	L'adjoint n'est pas le dauphin préparé
Co-enracinement avec le DG	Relève (mission 4)	L'adjoint cautionne le statu quo plutôt qu'il ne le renouvelle
Logique d'équilibre dans la nomination	Assistance et fonction (missions 1 et 3)	Le critère de nomination n'est pas managérial

Tableau 7.1 — Synthèse des quatre indices empiriques et de la mission légale qu'ils mettent en cause.

La démonstration tient donc en une phrase, qui résume l'ensemble de ce chapitre : 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.

7.6 Réserve de rigueur méthodologique

Les données mobilisées dans le cadre de cette série 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.

Cette réserve, dans la droite ligne du principe de prudence méthodologique qui gouverne l'ensemble de cette série depuis son premier volume, n'affaiblit pas la portée de la démonstration : elle en précise la nature. Ce chapitre n'établit pas que chaque directeur général adjoint pris individuellement est inutile à son organisation ; il établit que, à l'échelle du portefeuille public documenté, la fonction de directeur général adjoint, telle que conçue par le législateur de 2017, n'est pas systématiquement utilisée conformément à son objet et que cette dérive d'usage est mesurable à travers un faisceau d'indices convergents, même en l'absence d'une mesure directe et continue de l'activité quotidienne de chaque titulaire.

7.7 Implication pour la régularisation : repenser plutôt que seulement pourvoir

La conclusion pratique de ce chapitre rejoint et précise la recommandation déjà formulée au chapitre 2 à propos des vingt entreprises en défaut total, où il était suggéré que le directeur général adjoint pouvait être « libéré sans forcément être remplacé ». L'analyse conduite dans ce chapitre permet d'aller plus loin : avant de pourvoir systématiquement chaque poste vacant de directeur général adjoint, il conviendrait d'examiner, entité par entité, si le poste a été, dans la pratique antérieure, utilisé conformément à l'une au moins des deux finalités légitimes (l'usage « dauphin » ou l'usage « fonctionnel ») ou s'il a, au contraire, servi principalement à des fins d'équilibre ou de façade.

Cette distinction a une conséquence directe sur la politique de nomination à recommander : là où le poste a historiquement servi de variable d'ajustement régional ou politique sans réelle délégation fonctionnelle, sa vacance n'appelle pas nécessairement un remplacement à l'identique, mais peut au contraire constituer l'occasion de redéfinir la fonction elle-même, en la recentrant explicitement sur l'une des deux finalités légitimes identifiées dans ce chapitre, ou en assumant, le cas échéant, qu'elle n'est pas indispensable à la continuité de l'entité concernée.

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

Chapitre 8 : Synthèse cartographique et grille de priorisation

Ce dernier chapitre rassemble les constats des sept chapitres qui précèdent en une grille de priorisation opérationnelle, destinée à guider l'action de régularisation des autorités de tutelle. Il prolonge, en les articulant entre eux, les éléments dispersés au fil de ce volume.

8.1 Quatre familles de situations institutionnelles

La cartographie conduite dans ce volume permet de distinguer quatre familles de situations institutionnelles, dont la gravité décroît progressivement de la première à la dernière.

Familles	Caractéristiques	Effectifs documentés	Urgence
Défaut total avec absence de continuité	PCA + DG + DGA hors mandat	20 entités	Maximale
Défaut total partiel	PCA + DG hors mandat, DGA régulier ou absent	9 entités	Très élevée
Défaut isolé sur la présidence	Seul le PCA est hors mandat, DG régulier	Majorité des 55 entités	Élevée mais ciblée
Vacance prolongée au-delà du délai légal	Poste vacant depuis plus de 6 mois	Plusieurs cas (ARSEL, FNE notamment)	Élevée, traitement distinct

Tableau 8.1 — Les quatre familles de situations institutionnelles identifiées dans ce volume.

8.2 Une grille de décision en trois questions

De cette synthèse se dégage une grille de décision simple, applicable à toute entité du portefeuille public, et qui résume la méthode déployée tout au long de ce volume.

1. Combien d'organes sont simultanément hors mandat au sein de cette entité ? Si les trois le sont, l'urgence est maximale et appelle un traitement global, selon la séquence détaillée au chapitre 2 : régularisation du DG en priorité, intérim pour la présidence, libération sans remplacement automatique du DGA.
2. L'organe isolé concerné est-il la présidence ou la direction générale ? S'il s'agit de la présidence, l'analyse du chapitre 3 invite à anticiper des résistances de nature

politique plutôt que technique, et à concentrer l'effort sur ce niveau pour obtenir l'effet de conformité le plus large à l'échelle du portefeuille.

3. Le poste de directeur général adjoint, s'il existe, a-t-il historiquement servi l'une des deux finalités légitimes identifiées au chapitre 7 (dauphin ou fonctionnel) ou a-t-il servi de variable d'équilibre ou de façade ? La réponse à cette question détermine si sa vacance éventuelle appelle un remplacement à l'identique ou une redéfinition de la fonction elle-même.

8.3 Une hiérarchie d'action qui rejoint celle du volume précédent

Cette grille de priorisation rejoint, en les précisant à l'échelle de la cartographie organe par organe, les cinq leviers de régularisation déjà proposés dans le deuxième volume de cette série. Là où ce volume précédent avait établi que le cadre légal existant suffisait, sans réforme législative nouvelle, à traiter l'ensemble des situations documentées, le présent volume apporte un complément essentiel : il précise, entité par entité et organe par organe, où appliquer ces leviers en priorité, et selon quelle séquence.

Le principe d'action qui résulte de cette cartographie

Concentrer l'effort, dans un premier temps, sur les vingt entreprises en défaut total absolu, puis sur les présidences de conseil d'administration isolément hors mandat (niveau où l'effet de conformité obtenu est le plus large rapporté à l'effort engagé), et enfin sur la résorption des vacances prolongées au-delà du délai légal de six mois. La question de la redéfinition du poste de directeur général adjoint, de nature plus structurelle, peut être traitée en parallèle, sans conditionner l'avancement des trois premiers chantiers.

8.4 Ce que cette cartographie change pour la lecture des deux premiers volumes

Il convient, en clôturant ce volume, de souligner ce que cette cartographie organe par organe apporte rétrospectivement à la lecture des deux premiers textes de cette série. Le chiffre agrégé de soixante-dix-sept présidents et trente-six directeurs généraux en situation d'irrégularité, présenté dans le premier volume et analysé sous l'angle juridique dans le deuxième, prend, à la lumière de ce troisième volume, une signification plus précise et plus actionnable : ce n'est pas un phénomène diffus et uniformément réparti à travers quatre-vingt-neuf entités, mais un phénomène concentré, avec un noyau dur de vingt entités en défaut total, une majorité de cas isolés concentrés sur la fonction de

présidence, et une question structurelle distincte concernant l'utilité même de la fonction de directeur général adjoint.

Cette précision cartographique est ce qui distingue un diagnostic exploitable d'un simple constat alarmant. Elle permet de transformer l'indignation légitime que peut susciter le chiffre global en un plan d'action hiérarchisé, proportionné et réaliste : ce qui constitue, en définitive, l'apport propre de ce troisième volume à l'ensemble de la démonstration conduite par cette série.

Conclusion : de la mesure globale à l'action ciblée

Ce volume a repris, développé et structuré le troisième texte de la série « Quand l'illégalité a un prix », consacré à la cartographie des organes de gouvernance effectivement touchés par l'illégalité des mandats dans les entreprises et établissements publics camerounais.

La démonstration conduite dans ces huit chapitres s'est appuyée sur un déplacement méthodologique simple mais décisif : substituer à la mesure agrégée du phénomène (soixante-dix-sept présidents et trente-six directeurs généraux hors la loi) une analyse fine, organe par organe et entité par entité, de la configuration précise de chaque irrégularité. Ce déplacement a permis d'établir trois résultats majeurs.

Premièrement, l'existence d'un noyau dur de vingt entreprises en défaut total absolu, où les trois organes de direction sont simultanément hors mandat, et qui appellent, à ce titre, un traitement prioritaire et global plutôt qu'un simple ajustement ponctuel. Deuxièmement, la confirmation et l'approfondissement d'une asymétrie déjà pressentie dans les volumes précédents de cette série : le point de blocage institutionnel principal se situe, de façon constante à travers l'ensemble des manifestations examinées (dépassement de mandat, vacance prolongée), au niveau des présidences de conseil d'administration, dont le profil sociologique documenté au chapitre 3 éclaire les ressorts d'une dérive devenue, comme l'avait établi le deuxième volume de cette série, structurelle. Troisièmement, l'identification d'une question longtemps restée dans l'angle mort des analyses de gouvernance publique camerounaise : celle de l'utilité réelle de la fonction de directeur général adjoint, dont l'examen empirique conduit au chapitre 7 invite à dépasser le seul réflexe de pourvoir systématiquement chaque poste vacant, pour interroger, au cas par cas, l'usage qui en a été fait.

Dénombrer les mandats échus ne suffit pas : encore faut-il savoir quels organes sont touchés. Cette phrase, qui ouvrirait ce volume, en constitue aussi la conclusion la plus opérationnelle : c'est cette cartographie fine, et elle seule, qui transforme un constat chiffré, aussi préoccupant soit-il, en un plan d'action proportionné, hiérarchisé et réalisable sans délai.

Ce troisième volume de la série appelle naturellement le quatrième et dernier, qui met l'ensemble de ces constats juridiques et cartographiques en regard de leur coût financier réel, et propose un indice composite permettant de classer les entités selon l'urgence

combinée de leur redressement juridique et financier. Ensemble, les quatre textes de cette série forment une démonstration cumulative dont ce volume constitue le maillon cartographique, indispensable au passage du constat à l'action ciblée.

Annexe A : Répertoire des entités et personnalités citées

Ce répertoire recense, par ordre alphabétique d'entité, l'ensemble des sigles, personnalités et situations institutionnelles mentionnés dans ce volume, afin d'en faciliter la consultation rapide.

Entité	Situation principale documentée dans ce volume
AER	Triple irrégularité (PCA, DG, DGA) depuis l'an 2000 ; cumul de présidence de M. Fai Yengo Francis avec le BUNEC ; DG Ousmanou Moussa, écart de 17 ans.
ANAFOR	Incompatibilité de principe : le PCA Denis Koulagna Koutou est aussi DG de la SODEPA.
ANTIC	DG Ebot Ebot Enow, écart de 11 ans (dépassement critique).
ARSEL	Présidence vacante depuis juin 2024, délai légal de 6 mois très largement dépassé.
ASRAN	PCA Madeleine Tchuinté, cumul avec l'IRGM.
BUCREP	DG Bernadette Françoise Mbarga, écart de 11 ans ; PCA Monkam Nitcheu Jean Fabien, cumul avec la SCDP.
BUNEC	PCA Fai Yengo Francis, cumul avec l'AER depuis 2000.
CAA	PCA Louis Paul Motaze, cumul avec Hydro-Mekin et la BDEAC (triple présidence).
CHC Hilton	Absence de DGA ; PCA Yaou Aïssatou, également DG de la SNI.
CNCC	PCA Joseph Beti Assomo, cumul avec l'EIFORCES.
Crédit foncier du Cameroun	Absence de DGA ; poste vacant depuis le décès de M. Jean Calvin Tjonog en juin 2025.
EIFORCES	PCA Joseph Beti Assomo, cumul avec le CNCC.
FNE	Présidence vacante depuis mars 2020 (plus de 6 ans) ; DG Camille Mouté À Bidias, écart de 26 ans (le plus élevé documenté).
Hydro-Mekin	PCA Louis Paul Motaze, cumul avec la CAA et la BDEAC.
INS	DG Joseph Tedou, écart de 12 ans.
IRGM	DG Joseph Victor Hell, écart de 18 ans ; PCA Madeleine Tchuinté, cumul avec l'ASRAN.
Labogenie	PCA Shey Jones Yembe, cumul avec le PAD.
Midepecam	PCA Dr Taïga, également PCA de la SODEPA.
MIRAP	PCA Séraphin Magloire Fouda, également PCA de l'ENEO.

Entité	Situation principale documentée dans ce volume
Mission d'étude pour l'aménagement de l'océan	PCA Albert Ekono Nna, dépassement d'une vingtaine d'années ; DG récemment renouvelée et en règle.
ONCC	Présidence vacante depuis le décès de M. Luc Ayang en octobre 2025 (PCA depuis 1991).
PAD	PCA Shey Jones Yembe, cumul avec Labogenie.
SCDP	PCA Monkam Nitcheu Jean Fabien, cumul avec le BUCREP.
SNH	DG Adolphe Moudiki, écart de 24 ans, en poste depuis 1993.
SNI	DG Yaou Aïssatou, écart de 14 ans.
Autorité portuaire nationale	Vacance régularisée fin 2025 après le décès de M. Louis Eboupeke.
Chantier naval	Intérim assuré depuis février 2026 après le décès de M. Roland Maxime Aka'a Ndi'i.

Tableau A.1 — Répertoire alphabétique des entités citées et de leur situation institutionnelle documentée.

Annexe B : Glossaire institutionnel

Terme ou sigle	Définition
PCA	Président du Conseil d'Administration.
DG	Directeur Général.
DGA	Directeur Général Adjoint.
Défaut total	Configuration dans laquelle les trois organes de direction d'une entité (PCA, DG, DGA) sont simultanément hors mandat.
Défaut isolé	Configuration dans laquelle un seul organe de direction est hors mandat, les autres étant réguliers.
Adjoint « dauphin »	Usage du poste de DGA conforme à la finalité légale de relève : l'adjoint est explicitement formé pour succéder au DG.
Adjoint « fonctionnel »	Usage du poste de DGA centré sur la responsabilité d'un métier ou d'un périmètre précis.
Adjoint « de façade »	Usage du poste de DGA où celui-ci existe sur l'organigramme sans délégation effective ni rôle de relève.
Co-enracinement	Situation dans laquelle un DGA partage une longévité comparable à celle du DG qu'il seconde, sans jamais lui avoir succédé.
Prime à la loyauté	Mécanisme d'attribution ou de maintien d'une fonction de gouvernance fondé sur la reconnaissance d'un service politique ou administratif rendu, plutôt que sur la performance managériale.
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.
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement.
BDEAC	Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale.
ASRAN	Agence de Sûreté Radiologique et Nucléaire.
SNH	Société Nationale des Hydrocarbures.

Terme ou sigle	Définition
SNI	Société Nationale d'Investissement.
INS	Institut National de la Statistique.
ANTIC	Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication.
EIFORCES	École Internationale des Forces de Sécurité.
CNCC	Centre National de la Cartographie et du Cadastre.
PAD	Port Autonome de Douala.
MIRAP	Mission de Régulation des Approvisionnements en Produits.
ENEO	ENEO Cameroon S.A. (distribution d'électricité).
MIDEPECAM	Mission de Développement de la Pêche Artisanale au Cameroun.
ALUCAM	Compagnie Camerounaise de l'Aluminium.
CDC	Cameroon Development Corporation.
CENAME	Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments et Consommables Médicaux Essentiels.
CHC	Cameroon Hotels Corporation.
EDC	Electricity Development Corporation.
LANAVET	Laboratoire National Vétérinaire.
SONARA	Société Nationale de Raffinage.
UTAVA	Union des Travailleurs Agricoles et de la Vallée.
FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale.

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 ce volume 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.

Ce volume est le troisième d'une série de quatre textes consacrés aux mandats échus dans les entreprises et établissements publics camerounais. Le premier pose le cadre méthodologique de l'ensemble de la série ; le deuxième établit la démonstration juridique et empirique du caractère structurel de l'irrégularité ; le présent volume propose une cartographie fine des organes touchés entité par entité ; le quatrième met l'ensemble de ces constats en regard de leur coût financier réel.

— Fin du document —