

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 clôt la série consacrée aux mandats échus dans les entreprises et établissements publics camerounais. Les trois textes précédents avaient établi, successivement, l'ampleur globale du phénomène, sa démonstration juridique, puis sa cartographie fine organe par organe et entité par entité. Ce dernier volume franchit une étape supplémentaire et, à bien des égards, décisive : il met cette illégalité en regard de son coût financier réel, mesuré dans les comptes mêmes des entreprises concernées.

Le choix de consacrer un volume entier à cette dimension financière n'est pas accessoire. Il répond à une conviction qui a guidé l'ensemble de cette série depuis son premier texte : l'illégalité des mandats n'est pas une question cantonnée au registre juridique abstrait. Elle a un coût, et ce coût se lit dans les comptes : perte nette cumulée de près de quarante milliards de FCFA sur le seul exercice 2022, quatre sociétés en situation d'insolvabilité technique caractérisée, et un effort budgétaire de soutien public dont le rendement, rapporté aux résultats obtenus, interroge directement l'efficacité de l'action de l'État actionnaire.

« Une entreprise est avant tout une promesse. » Cette phrase, qui ouvre le texte source de ce volume, en résume la philosophie : avant d'être un sujet de droit ou un objet statistique, une entreprise publique est porteuse d'engagements multiples envers ses actionnaires, son personnel, ses fournisseurs, les bénéficiaires de ses services, et l'environnement dans lequel elle opère. Mesurer le coût de l'illégalité, c'est mesurer dans quelle proportion ces promesses ont été tenues ou trahies.

Ce volume développe et explicite, dans le détail, l'apport méthodologique central de cette série : un indice composite de risque-redressement, qui agrège pour la première fois le risque juridique documenté dans les volumes précédents et le risque financier mesuré dans celui-ci, afin de produire un outil de priorisation directement actionnable par les autorités de tutelle.

Ce volume s'adresse aux décideurs publics chargés du redressement des entreprises publiques, aux directions du Trésor et du budget, aux chercheurs en finance publique et en management des organisations, ainsi qu'à toute personne soucieuse de comprendre comment une défaillance de gouvernance se traduit, concrètement, en une charge supportée par les finances publiques et, in fine, par le contribuable camerounais.

Table des matières

Avant-propos.....	1
Chapitre 1 : De l'illégalité au coût : pourquoi le droit ne suffit pas.....	4
1.1 Une entreprise est avant tout une promesse.....	4
1.2 Il apparaît alors que l'illégalité des mandats n'est pas qu'une question de droit.....	4
1.3 Trois situations à ne pas confondre.....	5
1.4 La méthode retenue : croiser trois exercices et les capitaux propres.....	6
Chapitre 2 : La faillite technique : quatre sociétés en capitaux propres négatifs.....	7
2.1 Le signal le plus grave n'est pas la perte d'une année.....	7
2.2 SONARA : la séquelle d'un sinistre, la preuve qu'un résultat positif ne suffit pas.....	7
2.3 CICAM : la situation la plus dégradée du portefeuille.....	8
2.4 CDC et CRTV : deux profils distincts au sein d'une même catégorie.....	8
2.5 Ce que cette catégorie enseigne sur la nature du redressement nécessaire.....	8
Chapitre 3 : Les pertes qui s'installent : le diagnostic de la chronicité.....	10
3.1 Un deuxième groupe perd de l'argent plusieurs exercices de suite.....	10
3.2 La lecture pluriannuelle est ici décisive.....	10
3.3 CAMAIR-CO : la perte la plus lourde et la plus persistante.....	11
3.4 MATGENIE : une dégradation à surveiller au sein d'un bilan par ailleurs sain.....	11
3.5 PAMOL : une perte chronique à lecture contextuelle.....	12
3.6 LANAVET : une perte qui s'amenuise, un signal à confirmer.....	12
3.7 Ce que cette catégorie appelle, en termes d'action.....	12
Chapitre 4 : Les pertes d'un an : la vigilance avant le diagnostic.....	14
4.1 Trois entités sous surveillance.....	14
4.2 Pourquoi ne pas sur-réagir, ni sous-réagir.....	14
4.3 La proposition méthodologique de ce volume pour cette catégorie.....	15
Chapitre 5 : Où va l'argent public : le rendement des subventions.....	16
5.1 Un effort budgétaire considérable.....	16
5.2 Rapprocher le soutien et le résultat : la question du rendement.....	16
5.3 Le cas de la CRTV : un rendement budgétaire extrêmement faible.....	17
5.4 MIDEPECAM : quand la subvention ne suffit pas à inverser la trajectoire.....	17
5.5 Vers une conditionnalité de la subvention.....	18
Chapitre 6 : L'indice composite de risque-redressement : méthode et résultats.....	19
6.1 Pourquoi un indice composite ? La limite des classements à un seul critère.....	19
6.2 Les quatre composantes de l'indice.....	20

6.3 Le classement des priorités : douze entités en tête	20
6.4 Lecture du classement : ce que les écarts les plus extrêmes révèlent	21
6.5 Ce qui ne fait pas partie de l'urgence immédiate	22
6.6 Les limites assumées de l'indice	22
Chapitre 7 : Gouvernance et performance : la preuve par la convergence	24
7.1 La leçon qui se dégage : un énoncé simple, une démonstration rigoureuse	24
7.2 Quatre cas de convergence examinés	24
7.3 Le mécanisme de renforcement mutuel	25
7.4 Ce que cette convergence implique pour la méthode de redressement	26
Chapitre 8 : De la mesure à l'action : recommandations et plan de redressement	27
8.1 Trois enseignements	27
8.2 Trois recommandations directement actionnables	27
8.3 Une feuille de route à trois horizons	28
8.4 La recommandation la plus importante	29
Conclusion générale de la série : le prix de l'illégalité, le prix de l'inaction	30
Annexe A : Répertoire financier des entités citées	32
Annexe B : Glossaire financier et comptable	34
Annexe C : À propos de l'auteure	35

Chapitre 1 : De l'illégalité au coût : pourquoi le droit ne suffit pas

Les trois 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, sa démonstration juridique, et sa cartographie fine organe par organe. Ce dernier volume opère un déplacement de perspective qu'il convient d'explicitier avant d'entrer dans le détail des données financières : du registre du droit, qui établit ce qui devrait être, au registre des comptes, qui révèle ce qui est.

1.1 Une entreprise est avant tout une promesse

Une entreprise est avant tout 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.

Cette définition, volontairement large, mérite d'être posée en ouverture de ce volume car elle commande la lecture qui suit. Une entreprise publique n'est pas seulement un sujet de droit dont on peut mesurer la conformité aux textes ; c'est un nœud de promesses adressées à des parties prenantes multiples, dont la défaillance financière documentée dans les chapitres qui suivent constitue, à chaque fois, une rupture de promesse concrète : un actionnaire public qui ne perçoit pas le rendement attendu de son investissement, un salarié dont la rémunération stagne ou dont l'emploi est menacé, un fournisseur dont les factures s'accumulent sans règlement, un usager dont le service se dégrade.

1.2 Il apparaît alors que l'illégalité des mandats n'est pas qu'une question de droit

La thèse centrale de ce volume

Il apparaît alors que l'illégalité des mandats n'est pas qu'une question de droit : elle a un coût, et ce coût se lit dans les comptes. Cette phrase condense l'ambition de ce quatrième volume : démontrer, données comptables à l'appui, que le dépassement de mandat

documenté dans les trois textes précédents de cette série produit des effets mesurables sur la performance financière des entités concernées, et non pas seulement une fragilité juridique abstraite, aussi réelle soit-elle.

Au 31 décembre 2022, neuf entreprises affichaient un résultat net négatif, pour une perte nette cumulée de 39 519 101 160 FCFA. Ce chiffre, qui structure l'ensemble de ce volume, mérite d'être immédiatement mis en perspective : il représente, sur la seule année 2022, un montant proche du seuil symbolique des quarante milliards de FCFA déjà annoncé dans le titre général de cette série dès son premier volume.

1.3 Trois situations à ne pas confondre

Mais le résultat d'un seul exercice ne suffit pas à fonder une décision : il faut distinguer la perte accidentelle, la perte récurrente et l'insolvabilité du bilan. Cette distinction, qui structure l'architecture de ce volume, mérite d'être posée avec précision avant d'entrer dans l'examen détaillé de chaque catégorie.

Situations	Définitions	Gravité	Chapitres de ce volume
Perte accidentelle	Résultat négatif sur un seul exercice, sans antériorité confirmée	Modérée : appelle la vigilance	Chapitre 4
Perte récurrente	Résultat négatif sur plusieurs exercices consécutifs	Élevée : appelle un plan de redressement opérationnel	Chapitre 3
Insolvabilité du bilan	Capitaux propres devenus négatifs	Maximale : la continuité dépend du soutien de l'État	Chapitre 2

Tableau 1.1 — Les trois niveaux de gravité financière distingués dans ce volume.

Cette gradation n'est pas une simple commodité de présentation : elle correspond à une différence de nature entre les situations. Une perte sur un seul exercice peut résulter d'un choc externe ponctuel (une crise sectorielle, un sinistre, une conjoncture défavorable) sans que la structure financière de l'entreprise ne soit fondamentalement compromise. Une perte récurrente, en revanche, signale un déséquilibre structurel entre les charges et les produits de l'entité, qui ne se résorbera pas spontanément. L'insolvabilité du bilan, enfin, signifie que l'entreprise doit, structurellement, plus qu'elle ne possède, un état qui ne peut perdurer sans un soutien externe continu, et qui appelle, à terme, soit une recapitalisation, soit une restructuration de grande ampleur.

1.4 La méthode retenue : croiser trois exercices et les capitaux propres

Le croisement des exercices 2019, 2021 et 2022 et des capitaux propres permet cette gradation, et débouche sur une hiérarchie de redressement à trois niveaux, déployée dans les chapitres 2 à 4 de ce volume. Ce choix méthodologique de mobiliser trois points de mesure plutôt qu'un seul exercice isolé mérite d'être souligné, car il est ce qui permet de distinguer rigoureusement l'accident de la chronicité : distinction sans laquelle toute politique de redressement risquerait de traiter de façon identique des situations de nature radicalement différente.

Ce principe de lecture pluriannuelle, déjà appliqué dans les volumes précédents de cette série pour mesurer l'évolution du nombre de présidents en situation d'irrégularité entre 2025 et 2026, trouve ici sa pleine portée analytique : c'est la trajectoire dans le temps, et non la seule photographie d'un exercice, qui révèle la nature réelle d'une défaillance financière.

Sources : rapports de la Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR-MINFI), exercices 2019, 2021 et 2022.

Chapitre 2 : La faillite technique : quatre sociétés en capitaux propres négatifs

Ce chapitre examine la catégorie la plus grave identifiée par la gradation présentée au chapitre 1 : les entreprises dont les capitaux propres sont devenus négatifs, situation qui place leur continuité d'exploitation sous la dépendance directe du soutien de l'État actionnaire.

2.1 Le signal le plus grave n'est pas la perte d'une année

Le signal le plus grave n'est pas la perte d'une année, mais des capitaux propres devenus négatifs : l'entreprise doit alors plus qu'elle ne possède, et sa continuité n'est plus assurée que par le soutien de l'État. Quatre sociétés sont dans cette situation en 2022.

Entreprises	Capitaux propres 2022	Résultats nets 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 2.1 — Entreprises en capitaux propres négatifs (insolvabilité technique), exercice 2022.

2.2 SONARA : la séquelle d'un sinistre, la preuve qu'un résultat positif ne suffit pas

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.

Ce cas mérite un commentaire méthodologique qui dépasse le seul constat chiffré. Il illustre une distinction fondamentale en analyse financière, entre le flux et le stock : le résultat net mesure un flux (la performance d'un exercice donné) tandis que les capitaux propres mesurent un stock : l'accumulation de l'ensemble des résultats passés, positifs comme négatifs, ainsi que des apports en capital. Un résultat net positif améliore le stock de capitaux propres, mais ne suffit pas, en une seule année, à compenser un déficit accumulé de l'ampleur de celui affichant la SONARA. À titre d'illustration arithmétique, et sans préjuger des résultats futurs, un résultat annuel de l'ordre de deux milliards de FCFA

mettrait plusieurs décennies à résorber, par la seule accumulation de résultats positifs futurs comparables, un déficit de capitaux propres de cent quatorze milliards, ce qui signale, en creux, qu'une recapitalisation ou une restructuration du bilan demeure le levier déterminant pour cette entreprise, le retour à l'équilibre d'exploitation n'étant qu'une condition nécessaire, non suffisante.

2.3 CICAM : la situation la plus dégradée du portefeuille

La CICAM cumule capitaux propres négatifs et pertes récurrentes : c'est la situation la plus dégradée. Cette double caractéristique (un stock déjà négatif et un flux qui continue de l'aggraver) distingue la CICAM des trois autres entités de ce tableau, dont les résultats nets 2022 sont, pour leur part, positifs ou non documentés plutôt que négatifs. La CICAM est ainsi la seule entité du périmètre étudié dans ce chapitre où les deux dimensions de la défaillance financière (le déficit de bilan et le déficit d'exploitation) se cumulent simultanément, ce qui en fait, parmi les quatre cas examinés, celui dont le redressement présente l'urgence la plus immédiate.

2.4 CDC et CRTV : deux profils distincts au sein d'une même catégorie

La CDC et la CRTV complètent ce groupe des quatre entités où la recapitalisation ou la restructuration du bilan est inévitable, mais leurs profils respectifs, examinés dans les chapitres suivants de ce volume, ne sont pas identiques. La CDC apparaît, au chapitre 3, parmi les entités à pertes chroniques, avec une trajectoire de dégradation documentée sur plusieurs exercices. La CRTV, en revanche, affiche en 2022 un résultat net positif, mais sera examinée au chapitre 5 sous un angle distinct : celui du rendement de la subvention publique qu'elle perçoit, l'une des plus élevées du portefeuille documenté dans cette série.

2.5 Ce que cette catégorie enseigne sur la nature du redressement nécessaire

Une catégorie qui n'admet pas de solution interne

Les quatre entreprises examinées dans ce chapitre partagent une caractéristique qui les distingue des deux catégories suivantes : leur redressement ne peut, par construction, reposer sur la seule amélioration de l'exploitation courante. Un déficit de capitaux propres ne se résorbe pas par l'activité ordinaire de l'entreprise, sauf sur un horizon de temps

généralement incompatible avec l'urgence de la situation ; il appelle une décision de l'actionnaire : recapitalisation, conversion de créances en capital, ou restructuration du périmètre d'activité. C'est, des trois catégories de ce volume, celle où l'autonomie de l'entreprise elle-même est la plus réduite, et où la responsabilité de l'État actionnaire est, en conséquence, la plus directement engagée.

Ce constat fait directement écho à l'une des conclusions juridiques établies dans le deuxième volume de cette série : de même que la régularisation des mandats échus relève d'une décision de l'autorité de nomination plutôt que d'une dynamique spontanée, le redressement des entreprises en faillite technique relève d'une décision de l'actionnaire public plutôt que d'une amélioration mécanique attendue de la seule gestion courante. Les deux constats, juridique et financier, convergent ainsi vers une même exigence : celle d'une décision institutionnelle explicite, plutôt que l'attente d'une résorption spontanée du problème.

Sources : rapports CTR-MINFI, exercice 2022.

Chapitre 3 : Les pertes qui s'installent : le diagnostic de la chronicité

Ce chapitre examine la deuxième catégorie de la gradation présentée au chapitre 1 : les entreprises dont la perte n'est pas accidentelle, mais structurelle, parce qu'observée sur plusieurs exercices consécutifs.

3.1 Un deuxième groupe perd de l'argent plusieurs exercices de suite

Un deuxième groupe perd de l'argent plusieurs exercices de suite. La perte n'y est pas accidentelle mais structurelle ; elle relève d'un plan de redressement opérationnel : c'est-à-dire d'une action portant sur le cœur même de l'exploitation de l'entreprise, et non sur la seule structure de son bilan comme dans le cas des quatre sociétés examinées au chapitre 2.

Entreprises	Résultats 2019	Résultats 2021	Résultats 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 3.1 — Trajectoire du résultat net des déficitaires chroniques (2019, 2021, 2022). Md = milliards de FCFA.

3.2 La lecture pluriannuelle est ici décisive

La lecture pluriannuelle est ici décisive : elle distingue les redressements réels des rémissions passagères, et confirme le caractère installé du déficit pour ces entreprises. Ce principe méthodologique, déjà énoncé au chapitre 1, trouve dans ce tableau sa pleine démonstration : chacune des six entités y affiche un résultat négatif sur au moins deux des trois exercices documentés, ce qui exclut, par construction, l'hypothèse d'un accident isolé.

3.3 CAMAIR-CO : la perte la plus lourde et la plus persistante

La CAMAIR-CO porte la perte la plus lourde et la plus persistante, de l'ordre de treize à vingt milliards de FCFA par exercice, une charge qui pèse, in fine, sur le contribuable. Cette amplitude (de 20,6 milliards en 2019 à 13,4 milliards en 2022, en passant par 12,7 milliards en 2021) mérite d'être commentée pour sa structure même : la perte, bien que demeurant considérable sur l'ensemble de la période, connaît une légère atténuation entre 2019 et 2021, avant de se redégrader en 2022. Cette absence de trajectoire linéaire (ni amélioration continue, ni dégradation continue) est elle-même une donnée significative : elle suggère que l'entreprise n'est engagée ni dans une dynamique de redressement consolidé, ni dans une dynamique de dégradation accélérée, mais dans un état de déficit stabilisé à un niveau élevé, qui ne se résorbe pas spontanément au fil des exercices.

Le secteur du transport aérien, dans lequel opère la CAMAIR-CO, est par ailleurs structurellement capitalistique et sensible aux chocs exogènes (prix du carburant, fréquentation touristique, conditions de financement de la flotte), ce qui peut expliquer une part de la volatilité observée d'un exercice à l'autre, sans pour autant remettre en cause le diagnostic de chronicité établi par la lecture des trois exercices pris ensemble.

3.4 MATGENIE : une dégradation à surveiller au sein d'un bilan par ailleurs sain

MATGENIE se détériore : le résultat net passe de -3,1 milliards en 2019 à -1,5 milliard en 2021, avant de se redégrader à -2,4 milliards en 2022. Ce cas présente une configuration particulière au sein du tableau de ce chapitre : c'est la seule entité, avec PAMOL et LANAVET, dont les capitaux propres demeurent positifs en 2022 (+3,7 milliards de FCFA), ce qui la distingue nettement des quatre sociétés en faillite technique examinées au chapitre 2.

Cette configuration (pertes d'exploitation récurrentes mais bilan encore positif) correspond à une situation d'alerte précoce plutôt qu'à une situation de crise déclarée : si la trajectoire de pertes observée depuis 2019 devait se poursuivre sans inflexion, MATGENIE rejoindrait, à terme, la catégorie des entreprises en capitaux propres négatifs. C'est précisément ce type de configuration qui justifie, sur le plan de la politique de redressement, une action préventive plutôt qu'une attente de l'aggravation de la situation jusqu'au seuil de l'insolvabilité technique.

3.5 PAMOL : une perte chronique à lecture contextuelle

PAMOL stabilise une perte chronique liée à la crise sécuritaire dans le Sud-Ouest. Ce cas mérite d'être distingué des autres entités du tableau, car la cause de la perte y est, contrairement aux autres cas examinés dans ce chapitre, principalement exogène à la gestion de l'entreprise elle-même : la crise sécuritaire affectant la région du Sud-Ouest camerounais a des effets directs et documentés sur les capacités de production et de commercialisation des plantations agro-industrielles opérant dans cette zone.

Cette circonstance ne dispense pas, pour autant, d'inscrire PAMOL dans la catégorie des pertes chroniques au sens strict de la grille de ce chapitre (la perte y est bien observée sur deux exercices consécutifs documentés), mais elle invite à nuancer l'attribution de cette perte aux seuls facteurs de gouvernance interne examinés dans les volumes précédents de cette série. Le redressement de PAMOL, à la différence de celui de la CAMAIR-CO ou de MATGENIE, dépend ainsi largement de facteurs exogènes à la seule action de ses dirigeants, ce qui ne signifie pas qu'aucune action interne ne soit possible, mais que son ampleur réaliste doit être appréciée à l'aune de ce contexte particulier.

3.6 LANAVET : une perte qui s'amenuise, un signal à confirmer

LANAVET affiche un résultat net qui passe de -0,7 milliard en 2019 à un montant proche de l'équilibre, -0,0 milliard, en 2022, avec une perte non documentée pour l'exercice 2021. Cette trajectoire, à la différence de celle de la CAMAIR-CO et de MATGENIE, suggère une amélioration progressive, qu'il conviendrait toutefois de confirmer sur les exercices suivants avant de considérer cette entité comme définitivement sortie de la catégorie des déficitaires chroniques, la prudence méthodologique qui gouverne l'ensemble de cette série invitant à ne pas extrapoler une tendance favorable à partir d'un nombre encore limité de points de mesure.

3.7 Ce que cette catégorie appelle, en termes d'action

Un plan de redressement opérationnel, et non une simple recapitalisation

À la différence des quatre entreprises en faillite technique examinées au chapitre 2, dont le redressement appelle d'abord une décision de l'actionnaire sur la structure du bilan, les six entités examinées dans ce chapitre relèvent d'abord d'un plan de redressement opérationnel — c'est-à-dire d'une action portant sur les déterminants mêmes de l'exploitation : structure de coûts, politique tarifaire, organisation de la production, gouvernance managériale. La

distinction entre ces deux registres d'action (redressement de bilan et redressement opérationnel) n'est pas une nuance théorique : elle commande directement la nature des compétences et des leviers à mobiliser pour chaque catégorie d'entité.

Sources : rapports CTR-MINFI, exercices 2019, 2021 et 2022.

Chapitre 4 : Les pertes d'un an : la vigilance avant le diagnostic

Ce chapitre, plus bref que les deux précédents, examine la troisième et dernière catégorie de la gradation présentée au chapitre 1 : les entités enregistrant une perte au titre du seul exercice 2022, sans antériorité confirmée.

4.1 Trois entités sous surveillance

Un troisième groupe enregistre une perte en 2022 sans antériorité confirmée, 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, sous réserve de confirmation sur l'exercice suivant.

Ce chapitre, par sa brièveté même, illustre un principe méthodologique central de ce volume : ne pas traiter de façon identique des situations dont la gravité réelle reste, à ce stade de l'observation, indéterminée. Contrairement aux entités examinées aux chapitres 2 et 3, dont la trajectoire pluriannuelle est documentée et confirme un diagnostic de gravité, les trois entités de ce chapitre ne disposent, dans la base de données mobilisée pour cette série, que d'un seul point de mesure négatif.

4.2 Pourquoi ne pas sur-réagir, ni sous-réagir

Ce registre de la précaution mérite d'être explicité, car il évite deux écueils symétriques dans la conduite de l'action publique de redressement.

Le risque de sur-réaction

Soumettre, sans délai, ces trois entités à un plan de redressement de l'ampleur de ceux envisagés pour les entreprises du chapitre 3 reviendrait à mobiliser des ressources d'attention et de gestion disproportionnées au regard de l'incertitude qui pèse encore sur la nature (accidentelle ou structurelle) de la perte observée. Une telle sur-réaction pourrait, de surcroît, déstabiliser inutilement des organisations dont la perte de 2022 pourrait n'être qu'un accident de parcours sans lendemain.

Le risque de sous-réaction

À l'inverse, ignorer purement et simplement ces trois cas, au motif qu'un seul exercice négatif ne suffit pas à établir un diagnostic de chronicité, reviendrait à se priver de la

possibilité d'une intervention précoce, à un moment où la perte est encore récente et où les actions correctives sont, en règle générale, moins coûteuses et plus efficaces qu'une fois la situation durablement installée : comme le montre, a contrario, l'examen de MATGENIE au chapitre précédent, dont le bilan demeure positif mais dont la dégradation continue, si elle n'était pas surveillée, pourrait conduire, à terme, à rejoindre la catégorie des entreprises en faillite technique.

4.3 La proposition méthodologique de ce volume pour cette catégorie

Confirmer avant d'agir, sans pour autant ignorer

La position retenue dans ce volume pour cette troisième catégorie est celle d'une vigilance active : ces trois entités doivent faire l'objet d'un suivi rapproché de l'exercice suivant, avec un examen systématique de la confirmation ou non de la perte enregistrée en 2022. Si la perte se confirme sur l'exercice ultérieur, l'entité concernée rejoindrait alors la catégorie des pertes chroniques examinée au chapitre 3, avec les implications de redressement opérationnel qui s'y attachent. Si, à l'inverse, le résultat redevient positif, l'épisode pourra être qualifié, a posteriori, de perte accidentelle au sens strict, sans qu'une action corrective de grande ampleur n'ait été nécessaire.

Cette proposition méthodologique illustre, à l'échelle de ce seul chapitre, le principe de prudence qui gouverne l'ensemble de cette série depuis son premier volume : ne pas extrapoler au-delà de ce que les données permettent d'établir, et signaler explicitement les zones d'incertitude plutôt que de les combler par une présomption de gravité ou de benignité non étayée.

Sources : rapports CTR-MINFI, exercice 2022.

Chapitre 5 : Où va l'argent public : le rendement des subventions

Ce chapitre complète l'examen des pertes conduit dans les trois chapitres précédents par celui, complémentaire et nécessaire, de l'effort budgétaire que l'État consacre, en parallèle, au soutien des entreprises publiques, qu'elles soient ou non en situation de perte.

5.1 Un effort budgétaire considérable

À ces pertes répond un effort budgétaire public considérable. Les subventions d'exploitation et d'investissement identifiées en 2022 s'élèvent à 29 012 938 878 FCFA. Ce montant, à mettre en regard de la perte nette cumulée de près de quarante milliards de FCFA établie au chapitre 1, donne une première mesure de l'ampleur du soutien public mobilisé en direction du secteur des entreprises publiques camerounaises sur la seule année 2022.

5.2 Rapprocher le soutien et le résultat : la question du rendement

Rapprocher ce soutien des résultats permet d'en apprécier le rendement : certaines entités fortement aidées demeurent déficitaires, ce qui interroge l'efficacité de l'aide et la conditionnalité qui devrait l'accompagner.

Entités	Subventions de l'État 2022	Résultats 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 5.1 — Subventions publiques et résultats nets, exercice 2022 (entités les plus subventionnées).

5.3 Le cas de la CRTV : un rendement budgétaire extrêmement faible

Ce tableau révèle un paradoxe qui mérite un commentaire approfondi. La CRTV reçoit, à elle seule, plus de 23 milliards de FCFA de subvention publique (soit plus des trois quarts de l'enveloppe totale identifiée pour l'ensemble des dix entités les plus subventionnées du tableau ci-dessus) pour un résultat net positif mais marginal, de l'ordre de 334 millions de FCFA.

Un ratio qui interroge directement la politique de subvention

Le rapprochement entre la subvention perçue et le résultat net obtenu fait apparaître, pour la CRTV, un rendement de l'effort budgétaire extrêmement faible au regard du montant engagé : le résultat net représente moins de un et demi pour cent du montant de la subvention reçue. Ce ratio, qui peut s'expliquer en partie par la nature de mission de service public audiovisuel de la CRTV (dont la rentabilité financière n'est pas, par construction, l'objectif premier), n'en appelle pas moins un examen approfondi de la structure de coûts de l'entité et de l'efficacité de l'usage qui est fait de cette subvention, dans la mesure où la mission de service public ne dispense pas, en tant que telle, d'une gestion rigoureuse des ressources publiques allouées.

Ce cas illustre une difficulté méthodologique propre à l'analyse des entités à mission de service public non strictement marchande : le résultat net, indicateur central pour les entreprises à vocation commerciale examinées dans les chapitres précédents, n'est pas, à lui seul, le critère pertinent pour apprécier la performance d'une entité dont la mission première n'est pas la rentabilité financière. Cela ne signifie pas, pour autant, que la question du rendement de la subvention doive être écartée ; cela signifie qu'elle doit être posée en mobilisant des indicateurs complémentaires (qualité et étendue du service rendu, efficacité de la dépense rapportée à la mission) qui dépassent le strict périmètre des données financières mobilisées dans cette série.

5.4 MIDEPECAM : quand la subvention ne suffit pas à inverser la trajectoire

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. Ce cas, à la différence de celui de la CRTV, concerne une entité à vocation plus directement productive (la pêche artisanale), ce qui rend la persistance de la perte malgré la subvention plus directement interprétable comme un

signal d'inefficience opérationnelle, dans la continuité de l'analyse conduite au chapitre 3 à propos des entités à pertes chroniques.

5.5 Vers une conditionnalité de la subvention

L'examen conjoint de ces deux cas (CRTV et MIDEPECAM) converge vers une même recommandation, qui sera développée au chapitre 8 de ce volume : la nécessité d'assortir l'octroi des subventions publiques d'une conditionnalité explicite, fondée sur des objectifs de performance mesurables et adaptés à la nature de chaque entité : rendement financier pour les entités à vocation commerciale, indicateurs de qualité et d'étendue du service pour les entités à mission de service public non marchande. L'absence actuelle d'une telle conditionnalité, telle que documentée dans ce chapitre, prive l'État actionnaire d'un levier de pilotage qui pourrait pourtant renforcer significativement l'efficacité de son effort budgétaire.

Sources : rapports CTR-MINFI, exercice 2022.

Chapitre 6 : L'indice composite de risque-redressement : méthode et résultats

Ce chapitre présente et explicite l'apport méthodologique central de cette série : un indice composite qui agrège, pour la première fois, le risque juridique documenté dans les trois premiers volumes et le risque financier mesuré dans les chapitres précédents de celui-ci, afin de produire un classement unique des entités selon l'urgence de leur redressement.

6.1 Pourquoi un indice composite ? La limite des classements à un seul critère

Les chapitres précédents ont établi, séparément, un classement par gravité financière (faillite technique, perte chronique, perte d'une année et, dans les volumes antérieurs de cette série, un classement par gravité juridique : défaut total d'organes, défaut isolé, vacance prolongée. Or ces deux classements, pris isolément, ne suffisent pas à fonder une priorisation unique et actionnable de l'action publique : une entité peut afficher une situation financière préoccupante sans irrégularité de mandat majeure, et inversement, une entité peut afficher un dépassement de mandat considérable sans détresse financière apparente.

Une première dans l'analyse de la gouvernance publique camerounaise

De ces éléments naît l'apport central de ce travail : un indice composite de risque-redressement, noté sur cent, qui agrège pour chaque entité le risque juridique (mandats échus), de gouvernance (cumuls, enracinement), financier (pertes, capitaux propres négatifs) et de performance. Pour la première fois, l'illégalité des mandats est mise en regard de son coût financier. On ne classe plus les entreprises par la seule ancienneté de leurs dirigeants, mais par l'urgence de leur redressement.

6.2 Les quatre composantes de l'indice

L'indice composite agrège quatre dimensions distinctes, dont la combinaison constitue précisément l'innovation méthodologique de cette série.

Composantes	Ce qu'elle mesure	Source documentaire dans la série
Risque juridique	Écart de légalité cumulé des mandats échus au sein de l'entité	Volumes 1 et 2 de la série
Risque de gouvernance	Cumuls de fonctions, enracinement, incompatibilités	Volume 3 de la série
Risque financier	Pertes et capitaux propres négatifs	Chapitres 2 à 4 de ce volume
Performance	Indicateurs de performance opérationnelle de l'entité	Données CTR-MINFI complémentaires

Tableau 6.1 — Les quatre composantes de l'indice composite de risque-redressement et leur articulation avec les volumes précédents de la série.

Cette architecture à quatre composantes traduit, sur le plan méthodologique, la thèse défendue tout au long de cette série : la défaillance des entreprises publiques camerounaises documentées ici ne procède pas d'une cause unique, mais de la combinaison de plusieurs facteurs (juridique, organisationnel, financier, opérationnel) qui se renforcent mutuellement plutôt qu'ils ne s'additionnent simplement. L'indice composite est conçu pour rendre compte de cette combinaison plutôt que de hiérarchiser les entités sur la seule base d'un facteur isolé, aussi significatif soit-il pris séparément.

6.3 Le classement des priorités : douze entités en tête

Le tableau suivant présente le classement des entités dont l'indice composite place le redressement au niveau de priorité le plus élevé, noté P1.

Entités	Indice / 100	Écart PCA	Écart DG	Priorités
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

Entités	Indice / 100	Écart PCA	Écart DG	Priorités
CNIC	56	12	0	P1
CAA	52	2	0	P1
AER	51	20	17	P1
ASRAN	46	13	Non renseigné	P1

Tableau 6.2 — Classement des entités prioritaires selon l'indice composite de risque-redressement (P1 = priorité maximale).

6.4 Lecture du classement : ce que les écarts les plus extrêmes révèlent

L'examen attentif de ce tableau révèle des configurations qui confirment, dans le registre quantitatif de l'indice composite, plusieurs constats déjà établis dans les volumes précédents de cette série. MAGZI affiche un indice élevé (soixante-cinq sur cent) porté principalement par un écart de PCA exceptionnel de quarante-cinq années, le plus élevé de l'ensemble du tableau, ce qui illustre, à l'échelle d'une seule entité, l'ampleur que peut atteindre l'enracinement documenté dans le deuxième volume de cette série.

L'AER, pour sa part, cumule un écart de PCA de vingt ans et un écart de DG de dix-sept ans (la seule entité du tableau où les deux écarts dépassent quinze ans simultanément), ce qui confirme directement le cas d'école déjà présenté dans le troisième volume de cette série : à l'Agence d'électrification rurale, les trois organes de direction sont hors délai depuis l'an 2000, configuration qui se traduit ici par un indice composite de cinquante et un sur cent, déjà significatif bien qu'inférieur à celui d'entités où le facteur financier pèse davantage.

À l'inverse, ANAFOR occupe la première position du classement avec un indice de soixante-sept sur cent, alors que ses écarts de mandat (six ans pour le PCA, sept ans pour le DG) sont parmi les plus modérés du tableau. Ce résultat, en apparence paradoxal au regard des seuls écarts de mandat, s'explique par le poids des autres composantes de l'indice (gouvernance, finance, performance) dans le score composite : ANAFOR, comme l'a montré le troisième volume de cette série, présente une incompatibilité de principe entre la présidence de son conseil et la direction générale d'une autre société publique, ce qui pèse significativement sur la composante de gouvernance de l'indice, indépendamment de la seule durée des mandats.

6.5 Ce qui ne fait pas partie de l'urgence immédiate

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 qu'un suivi de conformité : MATGENIE, ARSEL, FNE, HGOPD, CAMWATER, APN, CAMRAIL et CENEEM.

La présence de MATGENIE dans cette liste mérite d'être commentée, en apparence en tension avec l'examen qui en a été fait au chapitre 3 de ce volume, où sa trajectoire de pertes récurrentes était documentée. Cette apparente tension s'explique par la nature composite de l'indice : MATGENIE, bien qu'affichant des pertes d'exploitation chroniques, conserve des capitaux propres positifs et ne présente pas, en l'état des données mobilisées pour cette série, d'irrégularité de mandat ou de gouvernance significative, ce qui maintient son indice composite global à un niveau inférieur à celui des entités cumulant plusieurs facteurs de risque simultanément. Ce cas illustre précisément la valeur ajoutée de l'approche composite par rapport à un classement mono-critère : un facteur de risque isolé, même réel et documenté comme c'est le cas pour MATGENIE, ne suffit pas à placer une entité au niveau d'urgence maximal si les autres dimensions de sa gouvernance demeurent globalement saines.

6.6 Les limites assumées de l'indice

Comme l'ensemble des outils méthodologiques mobilisés dans cette série, l'indice composite de risque-redressement est soumis au même principe de prudence et de traçabilité que les données qui l'alimentent. Il ne prétend pas mesurer une réalité unique et incontestable, mais offrir une grille de priorisation fondée sur les données disponibles et documentées à la date de publication. Les composantes pour lesquelles l'information demeure non renseignée — comme l'écart de directeur général pour ASRAN dans le tableau ci-dessus — sont explicitement signalées comme telles plutôt que comblées par une estimation non vérifiable, conformément au principe de traçabilité énoncé dès le premier volume de cette série.

Cette réserve méthodologique n'affaiblit pas la portée pratique de l'indice ; elle en précise le statut. L'indice composite n'a pas vocation à se substituer à l'analyse qualitative approfondie de chaque situation individuelle, telle que conduite dans les volumes précédents de cette série pour les cas les plus emblématiques ; il a vocation à orienter, en première approche, l'allocation de l'attention et des ressources de l'autorité de tutelle

vers les entités où la convergence des facteurs de risque est la plus forte : charge ensuite à l'analyse de détail de confirmer et d'affiner cette priorisation initiale.

Sources : base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; rapports CTR-MINFI ; volumes 1 à 3 de la série « Quand l'illégalité a un prix ».

Chapitre 7 : Gouvernance et performance : la preuve par la convergence

Ce chapitre établit la conclusion analytique centrale de ce volume, et, à bien des égards, de la série tout entière : la mauvaise gouvernance entraîne de mauvais résultats. Cette conclusion, énoncée comme une intuition dès le premier volume de cette série, trouve ici sa démonstration empirique, à travers l'examen des entités où les deux dimensions (juridique et financière) se cumulent.

7.1 La leçon qui se dégage : un énoncé simple, une démonstration rigoureuse

L'énoncé central de ce chapitre

La leçon qui se dégage de ces analyses est claire : mauvaise gouvernance entraîne mauvais résultats. La lecture combinée est sans appel : plusieurs entreprises cumulent mandats échus et détresse financière, la CICAM, la CAMAIR-CO, MATGENIE, la SONARA en sont les exemples les plus nets.

Cet énoncé, en apparence intuitif, mérite d'être pris au sérieux dans toute sa portée méthodologique. Il ne s'agit pas d'une corrélation statistique abstraite, mais d'une convergence documentée, entité par entité, entre deux jeux de données collectés et analysés selon des méthodologies distinctes : l'une juridique, fondée sur l'examen des décrets de nomination et des textes applicables, développée dans les trois premiers volumes de cette série ; l'autre financière, fondée sur l'examen des rapports comptables de la CTR-MINFI, développée dans les chapitres précédents de ce volume. Que ces deux jeux de données, indépendamment construits, convergent vers les mêmes entités constitue un argument de robustesse pour la thèse défendue dans cette série.

7.2 Quatre cas de convergence examinés

Les quatre entités citées dans l'énoncé qui précède méritent d'être reprises individuellement, en mobilisant les constats établis tant dans les volumes précédents de cette série que dans les chapitres antérieurs de celui-ci.

Entités	Constat juridique (volumes 1-3)	Constat financier (ce volume)
CICAM	Mandats échus documentés	Capitaux propres négatifs (-16,4 Md) et pertes récurrentes (chapitre 2)

Entités	Constat juridique (volumes 1-3)	Constat financier (ce volume)
CAMAIR-CO	Mandats échus documentés	Perte la plus lourde et la plus persistante du portefeuille (chapitre 3)
MATGENIE	Mandats échus documentés	Pertes chroniques, capitaux propres encore positifs (chapitre 3)
SONARA	Mandats échus documentés	Capitaux propres négatifs les plus élevés du portefeuille (chapitre 2)

Tableau 7.1 — Quatre cas de convergence entre défaillance juridique et défaillance financière.

La CICAM occupe, dans ce tableau, une position particulière, déjà soulignée au chapitre 2 : elle est la seule des quatre entités à cumuler simultanément des capitaux propres négatifs et des pertes récurrentes, ce qui en fait, au croisement des constats juridiques et financiers de cette série, le cas de convergence le plus complet et, à ce titre, le plus urgent.

7.3 Le mécanisme de renforcement mutuel

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.

Ce mécanisme de renforcement mutuel mérite d'être explicité dans sa logique propre, en mobilisant les analyses conduites dans les volumes précédents de cette série. Le deuxième volume avait établi que l'absence de sanction du dépassement de mandat procède, pour partie, d'une logique de rétribution politique qui prévaut sur le critère de performance managériale. Le troisième volume avait montré que cette logique se concentre particulièrement sur les présidences de conseil d'administration. Ce septième chapitre du présent volume permet de boucler cette analyse : si le maintien en fonction d'un dirigeant ne dépend pas de sa performance, alors rien, dans le système ainsi décrit, ne vient sanctionner la dégradation des résultats financiers de l'entité qu'il dirige, ce qui explique, par construction logique, que les entités où l'enracinement est le plus documenté soient également, et de façon non fortuite, celles où la détresse financière est la plus marquée.

Un cercle qui s'auto-entretient

L'absence de sanction du dépassement de mandat permet l'enracinement ; l'enracinement, en l'absence d'aiguillon de performance, n'est pas corrigé par la dégradation des résultats financiers qu'il peut engendrer ou aggraver ; cette dégradation financière, à son tour, ne déclenche pas davantage de remise en cause du maintien en fonction, puisque le critère de maintien n'est pas, comme l'a établi le troisième volume de cette série, la performance mais la loyauté. Le système ainsi décrit s'auto-entretient, chaque maillon de la chaîne renforçant la stabilité des autres plutôt que de la remettre en cause.

7.4 Ce que cette convergence implique pour la méthode de redressement

Cette analyse a une implication directe et structurante pour la conception des plans de redressement à envisager pour les entités où la convergence est documentée. Un plan de redressement strictement financier (recapitalisation, restructuration des coûts, renégociation de la dette) qui laisserait inchangée la composition des organes de direction risquerait de traiter le symptôme sans s'attaquer à la cause : si le mécanisme de maintien en fonction indépendamment de la performance demeure inchangé, rien ne garantit que les efforts de redressement financier engagés ne soient pas, à terme, neutralisés par la persistance des mêmes logiques de gouvernance qui ont contribué à la dégradation initiale.

Inversement, un plan de régularisation strictement juridique (remplacement des dirigeants en situation de dépassement de mandat) qui ne s'accompagnerait d'aucune action sur la structure financière des entités les plus dégradées laisserait subsister, en l'état, des passifs et des déséquilibres de bilan que le seul changement de dirigeants ne suffit pas à résorber, comme l'a montré le cas de la SONARA examiné au chapitre 2, où le retour à un résultat d'exploitation positif n'a pas suffi à reconstituer des capitaux propres durablement négatifs.

La conclusion qui s'impose, et qui structure les recommandations du chapitre suivant, est donc celle d'un traitement simultané et coordonné des deux dimensions, plutôt que d'une séquence où l'une précéderait l'autre : régularisation des organes de gouvernance et redressement financier doivent être conçus comme les deux volets indissociables d'une même action, pour les entités où, comme la CICAM, la CAMAIR-CO, MATGENIE et la SONARA, la convergence des deux risques est la plus documentée.

Sources : volumes 1 à 3 de la série « Quand l'illégalité a un prix » ; rapports CTR-MINFI, exercices 2019, 2021 et 2022.

Chapitre 8 : De la mesure à l'action : recommandations et plan de redressement

Ce dernier chapitre rassemble l'ensemble des constats établis dans ce volume et dans les trois précédents de cette série en un ensemble de recommandations opérationnelles, organisées selon les trois enseignements centraux qui se dégagent de l'analyse conduite, puis déclinées en actions concrètes.

8.1 Trois enseignements

Le constat de l'illégalité des mandats, déjà documenté dans les volumes précédents de cette série, appelle désormais un pas supplémentaire : en mesurer le coût et en ordonner le traitement. Trois enseignements se dégagent de l'ensemble de l'analyse conduite à travers les quatre volumes de cette série.

1. L'irrégularité est structurelle et se concentre sur les conseils d'administration, où agir produirait l'effet de conformité le plus large, un constat établi dès le deuxième volume et confirmé, à l'échelle cartographique, par le troisième.
2. La détresse financière est concentrée mais profonde : quatre entreprises sont techniquement insolvables, quelques-unes perdent de l'argent chaque année, et le soutien public, faute de résultats, s'apparente parfois à une perfusion, comme l'a montré, en particulier, l'examen du cas de la CRTV au chapitre 5 de ce volume.
3. Gouvernance et performance vont de pair : les entreprises les plus mal gouvernées sont souvent les plus déficitaires : la démonstration de cette convergence constituant l'apport central du chapitre 7 de ce volume.

8.2 Trois recommandations directement actionnables

Trois recommandations découlent directement de ces trois enseignements.

1. Procéder au renouvellement des présidents de conseil dont le mandat est échu, en commençant par les entreprises les plus anciennes et les plus déficitaires, telles qu'identifiées par l'indice composite présenté au chapitre 6 de ce volume.
2. Soumettre les entreprises en insolvabilité technique et en perte chronique à un plan de redressement assorti d'objectifs et de conditionnalité des subventions : recommandation qui prolonge directement l'analyse du rendement des subventions conduites au chapitre 5.

3. Instituer enfin un suivi annuel de conformité et de performance, appuyé sur la base de données et l'indice présentés dans cette série, afin que la décision publique s'appuie sur des faits tracés plutôt que sur des constats répétés.

8.3 Une feuille de route à trois horizons

Pour traduire ces trois recommandations en action, ce chapitre propose une feuille de route structurée en trois horizons temporels, qui mobilise et articule l'ensemble des constats établis dans ce volume.

Horizon immédiat : traiter la convergence la plus documentée

Concentrer l'action immédiate sur les entités où la convergence juridico-financière est la plus complète, au premier rang desquelles la CICAM, identifiée au chapitre 7 comme le cas de convergence le plus net : capitaux propres négatifs, pertes récurrentes et mandats échus documentés simultanément. Pour ces cas, régularisation des organes de gouvernance et premières mesures de redressement financier doivent être engagées de façon concomitante, conformément à la conclusion établie au chapitre 7.

Horizon intermédiaire : déployer les plans de redressement différenciés

Engager, pour les quatre entreprises en faillite technique identifiées au chapitre 2, un processus de décision de l'actionnaire sur la structure du bilan (recapitalisation ou restructuration), et pour les six entreprises à pertes chroniques identifiées au chapitre 3, un plan de redressement opérationnel portant sur les déterminants de l'exploitation. Pour les entités sous surveillance identifiées au chapitre 4, organiser le suivi systématique de l'exercice suivant afin de confirmer ou d'infirmer le diagnostic de chronicité.

Horizon structurel : ancrer la conditionnalité et le suivi dans la durée

Mettre en place, pour l'ensemble des entités bénéficiaires de subventions publiques, une conditionnalité explicite fondée sur des indicateurs de performance adaptés à la nature de chaque entité, conformément à l'analyse conduite au chapitre 5. Instituer une mise à jour annuelle de l'indice composite de risque-redressement présenté au chapitre 6, afin de mesurer dans la durée l'évolution de la situation et d'ajuster, le cas échéant, l'ordre des priorités d'action.

8.4 La recommandation la plus importante

Désigner la personne qu'il faut à la place qu'il faut

Mais la recommandation la plus importante de toutes est de désigner la personne qu'il faut à la place qu'il faut ; de limoger les dirigeants incompetents à temps et exiger des profils éprouvés. L'usage tant vanté du pouvoir discrétionnaire entraîne des pertes et des dégâts pour toute la société et les générations futures. Par ailleurs, le recyclage d'anciens fonctionnaires ne garantit pas leur capacité à adresser les problèmes contemporains. Sans vouloir stigmatiser cette classe de fonctionnaires, les résultats qu'ils affichent ne militent pas à la faveur de leur présence et de leur enracinement. 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 du Cameroun, il conviendrait au préalable d'arrêter l'hémorragie en cours.

Cette recommandation finale, qui clôt l'ensemble de la série « Quand l'illégalité a un prix », mérite d'être lue comme la synthèse de tout ce qui précède, à travers les quatre volumes qui la composent. Le premier volume avait posé le cadre méthodologique et chiffré l'ampleur du phénomène ; le deuxième avait établi, en droit, que nommer n'est pas prolonger ; le troisième avait cartographié, organe par organe, où se concentre l'urgence ; ce quatrième et dernier volume a montré, chiffres à l'appui, que cette illégalité a un prix mesurable, et qu'elle entretient avec la défaillance financière un rapport de renforcement mutuel plutôt que de simple coïncidence.

L'ensemble de cette démonstration converge vers un même point : la nomination des dirigeants des entreprises et établissements publics camerounais ne peut continuer à obéir à une logique de loyauté politique indifférente à la performance, sans que les finances publiques camerounaises n'en paient, année après année, le prix documenté dans ce volume.

Conclusion générale de la série : le prix de l'illégalité, le prix de l'inaction

Ce volume clôt la série « Quand l'illégalité a un prix », consacrée aux mandats échus dans les entreprises et établissements publics camerounais. Il en constitue, à plusieurs égards, l'aboutissement : là où les trois premiers textes établissaient l'ampleur, la légalité et la cartographie du phénomène, celui-ci en mesure le coût et propose l'instrument (l'indice composite de risque-redressement) permettant de transformer l'ensemble de cette démonstration en plan d'action hiérarchisé.

La trajectoire de cette série mérite d'être retracée dans son ensemble, à l'heure de sa conclusion. Le premier volume avait posé le constat chiffré et la méthode : soixante-dix-sept présidents de conseil et trente-six directeurs généraux hors la loi, sur une base consolidée de quatre-vingt-neuf entités. Le deuxième volume avait établi, par un raisonnement juridique rigoureux, que ce constat ne pouvait être légitimé par la prérogative présidentielle de nomination (nommer n'est pas prolonger) et avait documenté l'ensemble des risques juridiques, administratifs, civils et pénaux qui en découlent. Le troisième volume avait affiné ce constat par une cartographie organe par organe, distinguant les vingt-neuf entreprises en défaut total des cinquante-cinq entreprises à défaut isolé, et avait ouvert une réflexion inédite sur l'utilité réelle de la fonction de directeur général adjoint. Ce quatrième et dernier volume a mis l'ensemble de ces constats en regard de leur traduction financière : près de quarante milliards de FCFA de pertes nettes cumulées, quatre sociétés en faillite technique, et la démonstration que mauvaise gouvernance et mauvaise performance financière ne sont pas deux phénomènes séparés, mais les deux faces d'un même défaut.

« Une entreprise est avant tout une promesse. » Cette phrase, qui ouvrait ce dernier volume, résume aussi bien ce qui clôt l'ensemble de la série : au terme de cette démonstration en quatre temps, la promesse non tenue n'est plus seulement celle, juridique, du respect d'un texte de loi ; elle est aussi celle, concrète et chiffrée, d'un service rendu, d'un emploi préservé, d'une ressource publique correctement employée.

Le titre de cette série prend, à l'issue de ce quatrième volume, toute sa portée démonstrative. L'illégalité documentée tout au long de ces quatre textes n'est pas affaire de pure forme administrative : elle a un prix, et ce prix se mesure en milliards de francs

CFA de pertes, en sociétés au bord de l'insolvabilité, en subventions dont le rendement budgétaire interroge, et, en creux, en compétences managériales que le renouvellement prévu par la loi de 2017 aurait pu mobiliser et qui sont demeurées, neuf ans durant, hors d'atteinte du système.

Cette série n'avait pas pour ambition de désigner des coupables individuels, mais de documenter, avec la rigueur méthodologique rappelée à chacun de ses volumes, un dysfonctionnement institutionnel systémique, et de montrer que ce dysfonctionnement, aussi enraciné soit-il, peut être traité avec les instruments juridiques déjà existants, sans attendre une hypothétique réforme législative. L'indice composite présenté dans ce dernier volume, comme les cinq leviers de régularisation proposés dans le deuxième, partagent cette même conviction : l'action est possible, dès aujourd'hui, avec les textes dont dispose déjà le Cameroun. Ce qui reste à mobiliser n'est pas un nouveau cadre légal, mais la volonté de faire vivre celui qui existe.

Annexe A : Répertoire financier des entités citées

Ce répertoire recense, par ordre alphabétique, l'ensemble des entités dont la situation financière a été examinée dans ce volume, avec un renvoi au chapitre correspondant.

Entité	Situation financière documentée	Chapitre
ANAFOR	Indice composite le plus élevé (67/100), tiré par la composante gouvernance	6
BC-PME	Indice composite 56/100, priorité P1	6
CAA	Subvention 1,6 Md FCFA pour un résultat positif de 727 M FCFA ; indice 52/100	5, 6
CAMAIR-CO	Perte la plus lourde et persistante du portefeuille, 13 à 20 Md FCFA par exercice	3, 7
CAMPOST	Perte 2022 sans antériorité confirmée, sous surveillance	4
CDC	Capitaux propres négatifs (-23,9 Md FCFA) ; pertes 2019-2021 documentées	2, 3
CFC	Indice composite 60/100, priorité P1	6
CICAM	Capitaux propres négatifs (-16,4 Md FCFA) et pertes récurrentes ; cas de convergence le plus complet	2, 3, 7
CNIC	Indice composite 56/100, priorité P1	6
CRTV	Capitaux propres négatifs (-10,3 Md FCFA) ; subvention 23,4 Md FCFA pour un résultat de 334 M FCFA	2, 5
CSPH	Perte 2022 sans antériorité confirmée, sous surveillance	4
IN (Imprimerie Nationale)	Perte 2022 sans antériorité confirmée ; indice composite 61/100	4, 6
IRAD	Subvention 400 M FCFA, résultat non documenté	5
LANAVET	Perte en voie de résorption (-0,7 Md à -0,0 Md FCFA), capitaux propres positifs	3
MAGZI	Indice composite 65/100, écart PCA de 45 ans (le plus élevé documenté)	6
MATGENIE	Pertes chroniques, capitaux propres encore positifs (+3,7 Md FCFA)	3, 6, 7
MIDEPECAM	Subvention 1,3 Md FCFA, résultat négatif persistant ; indice composite 63/100	5, 6
PAMOL	Perte chronique liée au contexte sécuritaire du Sud-Ouest	3
SEMRY	Indice composite 58/100, priorité P1	6

Entité	Situation financière documentée	Chapitre
SODECOTON	Subvention 1,1 Md FCFA pour un résultat positif de 5,96 Md FCFA	5
SONARA	Capitaux propres négatifs les plus élevés du portefeuille (-114,4 Md FCFA), séquelle de l'incendie de 2019	2, 7
SOPECAM	Indice composite 66/100, priorité P1	6

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

Annexe B : Glossaire financier et comptable

Terme	Définition
Résultat net	Solde final des produits et des charges d'un exercice comptable ; mesure un flux annuel de performance.
Capitaux propres	Ressources appartenant à l'entreprise (capital, réserves, résultats accumulés) ; mesurent un stock à une date donnée.
Capitaux propres négatifs	Situation dans laquelle les pertes accumulées excèdent le capital et les réserves ; signe d'insolvabilité technique.
Faillite technique / insolvabilité technique	Situation de capitaux propres négatifs, qui ne signifie pas nécessairement une cessation de paiement immédiate, mais une fragilité structurelle du bilan.
Perte chronique	Résultat net négatif observé sur plusieurs exercices consécutifs, signalant un déséquilibre structurel de l'exploitation.
Recapitalisation	Apport de fonds propres nouveaux par l'actionnaire pour reconstituer des capitaux propres dégradés.
Plan de redressement opérationnel	Ensemble de mesures portant sur les déterminants de l'exploitation (coûts, tarifs, organisation) pour restaurer l'équilibre financier.
Subvention d'exploitation	Aide publique destinée à couvrir tout ou partie des charges courantes d'une entité.
Subvention d'investissement	Aide publique destinée à financer des dépenses d'équipement ou d'infrastructure.
Conditionnalité	Subordination d'une aide publique à l'atteinte d'objectifs de performance préalablement définis.
Indice composite de risque-redressement	Indicateur synthétique sur 100, développé dans cette série, agréant risques juridique, de gouvernance, financier et de performance.
CTR (Commission technique de réhabilitation)	Organe rattaché au MINFI chargé du suivi financier des entreprises du secteur public et parapublic camerounais.
MINFI	Ministère des Finances du Cameroun.
Md FCFA	Milliards de francs CFA, unité monétaire utilisée dans les tableaux financiers de ce volume.

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 quatrième et dernier d'une série consacrée 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 troisième propose une cartographie fine des organes touchés entité par entité ; le présent volume met l'ensemble de ces constats en regard de leur coût financier réel et propose un outil de priorisation de l'action de redressement.

— Fin de la série « Quand l'illégalité a un prix » —