

HORS SÉRIE N°3

L'ACTIONNAIRE ÉTAT

Ce que la Chambre des comptes révèle
sur le prix réel de l'enracinement



A bar chart with two vertical bars. The left bar is significantly taller than the right bar, both glowing with a golden light. The chart is set against a dark background with a horizontal line at the base.

CAPITAL
INJECTÉ

DIVIDENDES
RETOURNÉS

2,92 %

Professeure Viviane Ondoua Biwolé



Avant-propos

Ce Hors Série n'était pas prévu dans le calendrier initial de la série « Quand l'illégalité a un prix ». Il naît d'un événement qui déplace le centre de gravité de toute la démonstration conduite depuis juin 2026 : le dépôt, en juillet 2026, du rapport de la Chambre des comptes du Cameroun devant l'Assemblée Nationale.

Jusqu'ici, notre corpus reposait principalement sur les données du CTR-MINFI, organe technique de suivi rattaché au ministère des Finances : une source fiable, mais de nature administrative. Le rapport de la Chambre des comptes change la nature du débat. La Chambre des comptes est la juridiction financière suprême du pays ; son rapport devant le Parlement est l'acte de contrôle le plus solennel qui soit. Les chiffres qu'il contient ne sont plus seulement des données de suivi : ce sont des constats juridictionnels, dont la valeur probante et l'autorité politique sont d'un tout autre ordre que ce que nous avons mobilisé jusqu'à présent.

Ce texte poursuit un triple objectif. Premièrement, présenter et décrypter les données nouvelles apportées par ce rapport : la valeur du portefeuille public, le rendement de l'actionnaire État, l'ampleur réelle des subventions, le sur-effectif documenté par les ratios de charges de personnel, et les cas d'entreprises à valeur ajoutée négative. Deuxièmement, croiser systématiquement ces données nouvelles avec le corpus déjà publié (les volumes 1 à 4 de la série et le Hors Série N°1) afin de distinguer ce qui confirme nos constats antérieurs, ce qui les aggrave, et ce qui révèle des dimensions entièrement nouvelles. Troisièmement, en tirer des recommandations opérationnelles, dont une proposition inédite : la requalification statutaire de quatre entreprises publiques qui ne produisent plus rien.

« 1 926 milliards investis. 55 milliards récupérés. Le débat n'est plus seulement celui de la légalité des mandats. C'est celui de la valeur détruite pour le contribuable-actionnaire. »

Comme pour l'ensemble de la série, aucune valeur n'est inventée ici. Chaque donnée porte sa source exacte, et les points appelant une vérification complémentaire avant toute exploitation publique sont signalés comme tels, c'est le cas notamment d'un ratio dont l'ampleur, si elle se confirme, ferait de lui le chiffre le plus saisissant de toute la campagne #MandatsEchus237.

Table des matières

Avant-propos	1
Sommaire	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 1 : Une autorité institutionnelle d'un ordre nouveau	3
1.1 Ce que ce changement de registre implique	3
Chapitre 2 : L'actionnaire État : anatomie d'un portefeuille de 1 926 milliards	4
2.1 Deux niveaux de participation	4
2.2 Pourquoi ce chiffre change l'échelle du débat	4
Chapitre 3 : 2,92 % : le rendement qui interroge tout le modèle	5
3.1 Trois mises en perspective	5
3.2 Ce que cela signifie pour un citoyen-actionnaire	5
Chapitre 4 : 749 milliards de subventions : quand l'entreprise devient établissement déguisé	6
4.1 Un principe de droit clair, largement contourné	6
4.2 Une trajectoire qui s'aggrave	6
4.3 L'absence de conditionnalité	6
Chapitre 5 : Quatre entreprises sans production : la question de la requalification	8
5.1 Un cas limite juridiquement incohérent	8
5.2 Ce que cela change au regard de notre corpus	8
Chapitre 6 : Le sur-effectif mesuré : les ratios valeur ajoutée / charges de personnel	9
6.1 Comment lire ce ratio	9
6.2 Une anomalie qui n'est pas un sur-effectif ordinaire	9
6.3 Le lien avec l'enracinement des dirigeants	9
Chapitre 7 : Sous zéro : les entreprises à valeur ajoutée négative	10
7.1 Le degré ultime de la dégradation opérationnelle	10
7.2 CICAM : la convergence la plus complète	10
7.3 ALUCAM : un cas qui nuance la thèse centrale	10
Chapitre 8 : Confirmation, aggravation, révélation : le croisement avec le corpus	12
8.1 Ce qui confirme	12
8.2 Ce qui aggrave	12
8.3 Ce qui révèle	12
8.4 Tableau de croisement synthétique	12
Chapitre 9 : Cinq recommandations opérationnelles	14
Recommandation 1 : Vérifier avant de publier	Erreur ! Signet non défini.
Recommandation 2 : Requalifier quatre entreprises en établissements publics	14
Recommandation 3 : Conditionner chaque subvention à des objectifs mesurables	14
Recommandation 4 : Publier annuellement le rendement du portefeuille public	14
Recommandation 5 : Étendre le suivi du ratio valeur ajoutée / charges de personnel	14
Conclusion : De l'actionnaire lésé au bilan du 12 juillet	15
Annexe A : Tableau de croisement entité par entité	16
Annexe B : Points de vigilance méthodologique	17
Annexe C : Cinq formules pour la communication	18
À propos de l'auteure	19

Chapitre 1 : Une autorité institutionnelle d'un ordre nouveau

Avant d'entrer dans l'analyse chiffrée, un point de contexte s'impose, car il conditionne la lecture de tout ce qui suit. Les données présentées dans ce Hors Série ne proviennent pas du CTR-MINFI, la source habituelle de notre série. Elles émanent du rapport de la Chambre des comptes du Cameroun, présenté à l'Assemblée Nationale en juillet 2026.

La différence n'est pas seulement documentaire, elle est institutionnelle. La Chambre des comptes est la juridiction financière suprême du pays. Son rapport devant le Parlement constitue l'acte de contrôle le plus solennel prévu par notre architecture institutionnelle. À ce titre, les chiffres qu'il contient cessent d'être de simples données de suivi administratif : ils deviennent un constat juridictionnel, examiné, vérifié et présenté aux représentants du peuple.

1.1 Ce que ce changement de registre implique

Cette montée en puissance institutionnelle a une conséquence directe pour la campagne #MandatsEchus237 : contester les constats qui suivent revient désormais, pour toute entreprise publique concernée, à contester l'autorité même de la juridiction qui les a établis, un geste aux implications politiques et juridiques considérables. Le diagnostic posé depuis juin 2026 dans nos e-books, jusqu'ici fondé sur une source technique certes fiable mais administrative, se trouve désormais corroboré par la plus haute autorité de contrôle financier du pays.

Ce Hors Série mobilise donc deux sources de nature différente et complémentaire : le CTR-MINFI 2022, source technique et de suivi, et le rapport de la Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026, source juridictionnelle et parlementaire. Conformément au principe de traçabilité qui régit l'ensemble de la série, les deux sources sont systématiquement distinguées et ne sont jamais fondues en une seule mention.

Source : Chambre des comptes du Cameroun, rapport présenté à l'Assemblée Nationale, juillet 2026.

Chapitre 2 : L'actionnaire État : anatomie d'un portefeuille de 1 926 milliards

Pour comprendre la portée des chiffres qui suivent, il faut d'abord fixer leur dénominateur : la valeur totale de ce que l'État camerounais possède dans ses entreprises publiques. C'est un chiffre que notre série n'avait, jusqu'ici, jamais quantifié : les e-books précédents raisonnaient en flux (pertes, subventions, résultats nets), jamais en stock.

2.1 Deux niveaux de participation

Le rapport de la Chambre des comptes distingue deux niveaux de participation de l'État. D'une part, un contrôle intégral de 38 entreprises publiques, pour une valeur de participation de 1 534,6 milliards FCFA. D'autre part, des participations minoritaires ou partielles dans d'autres entités, pour un montant de 391,6 milliards FCFA. Le portefeuille total atteint ainsi 1 926,2 milliards FCFA, soit près de 2 000 milliards FCFA investis dans le secteur public marchand camerounais.

Composantes du portefeuille	Nombre d'entités	Valeur (Mds FCFA)
Participations à 100 % (contrôle intégral)	38 entreprises	1 534,6
Participations minoritaires / partielles	—	391,6
Portefeuille total	—	1 926,2

Source : Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

2.2 Pourquoi ce chiffre change l'échelle du débat

Ce chiffre est le dénominateur qui donne leur sens à tous les autres indicateurs présentés dans ce Hors Série. Jusqu'ici, la campagne #MandatsEchus237 parlait de près de 40 milliards FCFA de pertes nettes cumulées, un chiffre déjà considérable, documenté dans le volume 4/4 de la série. Avec ce nouveau dénominateur de 1 926 milliards, il devient possible de formuler la question dans les termes propres à tout actionnaire : sur un engagement de cette ampleur, quel rendement l'État retire-t-il de ses entreprises ? C'est l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 3 : 2,92 % : le rendement qui interroge tout le modèle

Le chiffre le plus frappant de l'ensemble du rapport de la Chambre des comptes concerne le rendement effectif de l'investissement public. Sur la seule année 2024, l'État a injecté 1 911,3 milliards FCFA dans ses entreprises publiques. En retour, il a perçu 55,75 milliards FCFA de dividendes. Le taux de rendement qui en résulte est de 2,92 %.

Indicateurs (exercice 2024)	Montant
Injections de l'État dans ses entreprises publiques	1 911,3 Mds FCFA
Dividendes perçus par l'État	55,75 Mds FCFA
Taux de rendement de l'actionnaire État	2,92 %

Source : Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

3.1 Trois mises en perspective

Trois angles de lecture permettent d'apprécier la portée réelle de ce chiffre.

Sur l'ampleur de l'engagement annuel. 1 911 milliards FCFA injectés en un seul exercice représentent pratiquement la valeur totale du portefeuille de participations directes de l'État, soit 1 534 milliards FCFA. C'est structurellement anormal : un actionnaire sain n'injecte pas, chaque année, dans ses filiales, une somme équivalente à leur valeur comptable totale. Ce constat signifie que les entreprises publiques concernées ne s'autofinancent pas, elles vivent en perfusion permanente du Trésor public.

Sur le taux de rendement lui-même. Un rendement de 2,92 % sur un investissement de cette taille est inférieur au coût de la dette publique camerounaise. Autrement dit, l'État s'endette à un taux plus élevé que ce que ses entreprises lui rapportent. Chaque milliard injecté dans ces structures coûte davantage à financer qu'il ne produit de retour. C'est, en termes de gestion financière, la définition même d'une allocation destructrice de valeur.

Par rapport à nos données antérieures. Le CTR-MINFI 2022 documentait près de 40 milliards FCFA de pertes nettes cumulées, le chiffre qui a structuré toute notre série jusqu'ici. Le rapport de la Chambre des comptes révèle que l'injection annuelle de l'État en 2024, à elle seule, atteint 1 911 milliards FCFA, soit 47 fois le montant des pertes documentées en 2022. L'iceberg est très sensiblement plus profond que ce que la seule surface des pertes nettes laissait apparaître.

3.2 Ce que cela signifie pour un citoyen-actionnaire

Une entreprise crée normalement de la valeur pour son actionnaire. Ici, l'actionnaire est l'État — et l'État, dans une démocratie, c'est en dernier ressort le contribuable. Sur 1 926 milliards FCFA engagés, 55 milliards FCFA seulement sont récupérés sous forme de dividendes. Le reste se traduit en subventions, en injections de capital, en perfusions budgétaires renouvelées chaque année. Ce chapitre transforme ainsi la nature du débat porté par la campagne #MandatsEchus237 : il ne s'agit plus seulement d'un problème de légalité des mandats des dirigeants, mais d'un problème de destruction de valeur pour le contribuable-actionnaire.

Chapitre 4 : 749 milliards de subventions : quand l'entreprise devient établissement déguisé

Le rapport de la Chambre des comptes documente 749,3 milliards FCFA de subventions versées aux entreprises publiques camerounaises sur la période 2022-2025, soit une moyenne de 187 milliards FCFA par an.

4.1 Un principe de droit clair, largement contourné

Ce constat mérite d'être rappelé avec force à la lumière du cadre légal de 2017. Les lois N° 2017/010 et N° 2017/011 du 12 juillet 2017 créent deux catégories distinctes de structures publiques. L'entreprise publique a une vocation commerciale : elle produit des biens et des services en échange d'une rémunération marchande, et doit en principe se financer par son activité. L'établissement public, en revanche, exerce une mission de service public non marchande, ce qui justifie un financement budgétaire, notamment sous forme de subvention.

« La subvention d'exploitation n'est pas un mode de financement prévu pour les entreprises publiques. Elle est réservée aux établissements publics. Quand une entreprise publique reçoit des subventions structurelles, elle n'est plus une entreprise au sens économique du terme. »

Une entreprise publique qui reçoit des subventions d'exploitation structurelles n'est donc plus une entreprise au sens économique du terme : elle devient, de fait, un établissement public déguisé en entreprise : sans en avoir ni les contraintes statutaires, ni les obligations de résultat.

4.2 Une trajectoire qui s'aggrave

Notre série documentait, dans le volume 4/4, 29 milliards FCFA de subventions pour la seule année 2022. Le rapport de la Chambre des comptes couvre la période 2022-2025 et totalise 749 milliards FCFA, soit une moyenne annuelle six fois supérieure au chiffre de référence utilisé jusqu'ici dans nos publications. Ce chiffre de 29 milliards doit désormais être recontextualisé : il ne représente que l'année 2022, aujourd'hui éclipsée par une trajectoire 2022-2025 nettement plus lourde et en forte croissance.

Périodes de référence	Montants des subventions
2022 (donnée CTR-MINFI, corpus initial)	29 Mds FCFA
2022-2025 (Chambre des comptes)	749,3 Mds FCFA
Moyenne annuelle 2022-2025	≈ 187 Mds FCFA

Source : CTR-MINFI 2022 ; Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

4.3 L'absence de conditionnalité

Aucune de ces subventions n'est assortie d'objectifs de performance mesurables. L'État verse, les entreprises reçoivent, et aucun compte n'est véritablement rendu en contrepartie. C'est la définition

même d'une aide sans contrepartie, un constat qui prépare directement la question traitée au chapitre suivant : que produisent réellement les entreprises qui reçoivent le plus de subventions ?

Chapitre 5 : Quatre entreprises sans production : la question de la requalification

Sur la période 2022-2025, quatre entités consomment des subventions sans produire de valeur marchande identifiable : la SEMRY, la SOPECAM, la SODECAO et l'ANAFOR.

5.1 Un cas limite juridiquement incohérent

Ce constat appelle une réponse institutionnelle claire. Le maintien de ces quatre structures sous statut d'entreprise publique est juridiquement incohérent et financièrement trompeur. Une entité qui ne génère aucune activité marchande identifiable, et qui survit exclusivement par transferts budgétaires, n'est pas une entreprise : c'est un établissement public qui porte un nom d'entreprise avec, paradoxalement, moins d'obligations de transparence et de contrôle que les véritables établissements publics.

La proposition de requalification statutaire de ces quatre entités est techniquement fondée et juridiquement praticable dans le cadre existant des lois de 2017, sans qu'aucune réforme législative nouvelle ne soit nécessaire, un principe déjà établi dans le volume 2/4 de notre série à propos de l'ensemble du dispositif de régularisation.

5.2 Ce que cela change au regard de notre corpus

Deux de ces entités, la SEMRY et l'ANAFOR, figuraient déjà dans nos tableaux parmi les entités à risque composite élevé, en position de priorité P1 : SEMRY à 58/100, ANAFOR à 67/100 : première position de l'ensemble du classement d'urgence établi dans le volume 4/4. Le rapport de la Chambre des comptes confirme donc, sur des données postérieures à 2022, la pertinence de ce classement.

La SOPECAM (rang 14 de notre indice, nommée en 2009, dix-sept ans d'ancienneté) et la SODECAO, en revanche, n'apparaissaient pas parmi les cas critiques prioritaires de la série. Leur présence dans ce groupe des « entreprises qui ne produisent rien » constitue une donnée nouvelle, qui renforce l'hypothèse selon laquelle nos données CTR-MINFI 2022 sous-estimaient la profondeur réelle de la dégradation du portefeuille public.

Entités	Statut dans l'indice composite (volume 4/4)	Apport du rapport 2026
SEMRY	P1 — 58/100	Confirmation : aucune production 2022-2025
ANAFOR	P1 — 67/100 (1ère position)	Confirmation sévère + ratio VA/charges > 100 %
SOPECAM	P1 — 66/100 (2e position)	Révélation : aucune production 2022-2025
SODECAO	Absente du classement P1	Révélation : entrée potentielle en P1

Source : Base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

Chapitre 6 : Le sur-effectif mesuré : les ratios valeur ajoutée / charges de personnel

Le rapport de la Chambre des comptes introduit dans notre corpus un indicateur que nos e-books précédents n'avaient jamais mobilisé : le ratio entre la valeur ajoutée et les charges de personnel. C'est l'un des indicateurs les plus robustes de la soutenabilité du modèle social d'une entreprise.

6.1 Comment lire ce ratio

Un ratio de charges de personnel supérieur à 100 % de la valeur ajoutée signifie que les charges salariales absorbent plus que la richesse effectivement créée par l'entreprise : celle-ci paie ses employés avec une ressource qu'elle ne produit pas elle-même. Les cas identifiés par le rapport sont, à des degrés divers, alarmants.

Entités	Ratio VA / charges de personnel	Lecture
CNIC	2 011,2 %	Charges salariales $\approx 20\times$ la valeur créée
MIDEPECAM	1 126,9 %	$\approx 11\times$ la valeur créée — situation critique
MAETUR	386 %	$\approx 4\times$ la valeur créée — sur-effectif sévère
CAMPOST	125,25 %	Salaires supérieurs de 25 % à la VA
CGHC	111,1 %	Au-delà du seuil de soutenabilité
SONARA	109,7 %	Proche du seuil d'insoutenabilité
ANAFOR	104,1 %	Au-delà du seuil
CRTV	105 %	Au-delà du seuil

Source : Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

6.2 Une anomalie qui n'est pas un sur-effectif ordinaire

Un ratio de l'ampleur de celui de la CNIC ne relève pas d'un sur-effectif modéré : il suggère soit une activité quasi nulle, se traduisant par une valeur ajoutée résiduelle, soit une masse salariale totalement déconnectée de toute réalité économique de l'entité. Sous réserve de la vérification méthodologique évoquée ci-dessus, ce chiffre illustre, à l'extrême, ce que les ratios inférieurs (MIDEPECAM, MAETUR, CAMPOST) documentent de façon déjà préoccupante : des structures publiques qui ne financent plus leur propre masse salariale par leur activité.

6.3 Le lien avec l'enracinement des dirigeants

Ce chapitre apporte à la campagne #MandatsEchus237 un argument complémentaire à celui de l'enracinement des dirigeants. Le maintien indéfini des mêmes présidents et directeurs généraux ne produit pas seulement de l'illégalité au regard des lois de 2017 : il coïncide, dans plusieurs cas documentés, avec des structures sociales devenues insoutenables, que personne, précisément, ne prend en charge de restructurer.

Chapitre 7 : Sous zéro : les entreprises à valeur ajoutée négative

Le rapport de la Chambre des comptes documente un cas de figure encore plus grave que le sur-effectif : quatre entreprises publiques (la SEMRY, ALUCAM, CAMAIR-CO et CICAM) présentent une valeur ajoutée négative tout en continuant à supporter des charges de personnel.

7.1 Le degré ultime de la dégradation opérationnelle

La valeur ajoutée mesure ce que l'entreprise crée après ses achats et charges externes. Une valeur ajoutée négative signifie que l'entreprise consomme, en achats et charges externes, davantage qu'elle ne produit en output marchand, avant même de payer ses employés. C'est le degré ultime de la dégradation opérationnelle : ces entités détruisent de la valeur à chaque opération commerciale, indépendamment de leur masse salariale. Le ratio valeur ajoutée / charges de personnel présenté au chapitre précédent n'a même plus de sens pour ces quatre cas : il devient mathématiquement indéfini ou infini négatif.

7.2 CICAM : la convergence la plus complète

Le cas de CICAM mérite une attention particulière car il illustre une convergence rarement observée dans le portefeuille public : capitaux propres négatifs de 16,4 milliards FCFA (une situation d'insolvabilité technique déjà documentée dans le volume 4/4 de notre série) pertes récurrentes sur les exercices 2019, 2021 et 2022, valeur ajoutée désormais négative, et un président de conseil d'administration hors mandat depuis 2017. Tous les indicateurs de cette entreprise sont simultanément au rouge.

7.3 ALUCAM : un cas qui nuance la thèse centrale

Le cas d'ALUCAM mérite un traitement spécifique et honnête. Cette entreprise figure dans notre liste des 77 PCA hors mandat, mais avec un profil de gouvernance en règle sur le strict plan des mandats : présidente nommée en 2020, soit une ancienneté de six ans à la date de ce Hors Série, et un score de risque composite de +0 dans notre indice, c'est-à-dire une entité qui figurait, jusqu'ici, parmi les mieux classées de notre grille de gouvernance. Or ALUCAM présente désormais une valeur ajoutée négative.

Ce cas décorrèle, pour la première fois dans notre corpus, la conformité de gouvernance et la performance financière. Il nuance (sans l'invalider) la thèse centrale de la série, selon laquelle mauvaise gouvernance et mauvaise performance financière sont liées. Il doit être traité avec la même précision méthodologique que les cas de convergence, plutôt que d'être ignoré parce qu'il complique le récit.

Entités	Situation antérieure documentée	Apport du rapport 2026
CICAM	Capitaux propres –16,4 Mds ; pertes récurrentes	Valeur ajoutée négative confirmée
CAMAIR-CO	Perte la plus lourde documentée (13-20 Mds/an)	Valeur ajoutée négative confirmée

Entités	Situation antérieure documentée	Apport du rapport 2026
ALUCAM	77 PCA — nominée 2020, score +0 (en règle)	Valeur ajoutée négative — décorrélacion gouvernance / performance
SEMRY	P1 — 58/100 ; risque composite élevé	Valeur ajoutée négative confirmée

Source : Base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

Chapitre 8 : Confirmation, aggravation, révélation : le croisement avec le corpus

Les données de la Chambre des comptes s'articulent à trois niveaux distincts par rapport aux contenus déjà publiés dans la série #MandatsEchus237 : certaines confirment ce que nous documentions déjà, d'autres aggravent des chiffres antérieurs, et d'autres enfin révèlent des dimensions que notre corpus n'avait pas encore atteintes.

8.1 Ce qui confirme

L'insolvabilité technique de SONARA, CICAM et CRTV, déjà documentée dans le volume 4/4 et reprise dans l'Infographie 1 du Hors Série N°1, se trouve confirmée par l'ampleur des injections publiques nécessaires au maintien en activité de ces entités. Les trois entités identifiées comme prioritaires P1 dans notre indice composite (SEMRY, MIDEPECAM et ANAFOR) voient leur classement validé empiriquement par des données postérieures de trois ans à celles du CTR-MINFI 2022. Enfin, la thèse centrale du chapitre 7 du volume 4/4, selon laquelle mauvaise gouvernance et mauvaise performance sont liées, reçoit ici sa démonstration macroéconomique : un rendement global de 2,92 % sur l'ensemble du portefeuille public en constitue la preuve à l'échelle de tout le secteur.

8.2 Ce qui aggrave

Le montant des subventions passe de 29 milliards FCFA documentés pour 2022 à 749 milliards FCFA sur 2022-2025, soit une multiplication par six de la moyenne annuelle de référence. CICAM, déjà identifiée comme la situation la plus dégradée du portefeuille, voit sa valeur ajoutée devenir négative, une dégradation supplémentaire par rapport aux seuls capitaux propres négatifs déjà documentés. CAMPOST, classée « sous surveillance » dans le volume 4/4 sur la base d'une perte 2022 sans antériorité confirmée, bascule, avec quatre exercices consécutifs sans production de valeur, dans la catégorie « redressement structurel requis ».

8.3 Ce qui révèle

Trois dimensions entièrement nouvelles enrichissent le corpus : la quantification de l'effort de l'actionnaire État (1 911 milliards injectés pour 55 milliards récupérés), la valeur totale du portefeuille public (1 926 milliards FCFA), et le ratio valeur ajoutée / charges de personnel, qui introduit la dimension sociale et salariale du dysfonctionnement, un registre que le corpus, jusqu'ici centré sur le résultat net et les capitaux propres, n'avait pas encore exploré. La proposition de requalification statutaire de quatre entreprises constitue elle aussi un apport inédit, qui vient compléter les trois axes de recommandation déjà formulés dans le volume 4/4.

8.4 Tableau de croisement synthétique

Entités	Apport du rapport Chambre des comptes 2026	Niveau
SONARA	Confirmée dans la perfusion budgétaire systémique	Confirmation
CICAM	Valeur ajoutée négative : dégradation approfondie	Aggravation

Entités	Apport du rapport Chambre des comptes 2026	Niveau
CRTV	Ratio VA/charges > 100 % : sur-effectif confirmé	Confirmation + précision
SEMRY	Aucune production 2022-2025 ; requalification proposée	Révélation
SOPECAM	Aucune production 2022-2025 ; requalification proposée	Révélation
ANAFOR	Aucune production + ratio VA/charges > 100 %	Confirmation sévère
MIDEPECAM	Ratio 1 126,9 % : sur-effectif critique	Aggravation
CAMPOST	Aucune production + siège vacant depuis 2019	Aggravation — bascule en P1
CNIC	Ratio 2 011 % : anomalie structurelle majeure	Révélation
MAETUR	Ratio 386 % : sur-effectif sévère documenté	Révélation
ALUCAM	Valeur ajoutée négative avec charges de personnel	Aggravation
CAMAIR-CO	Valeur ajoutée négative confirmée	Confirmation
SODECAO	Aucune production 2022-2025	Révélation — entrée en P1 potentielle

Source : Base de données consolidée « gouvernance des EEP 2026 » ; volumes 1 à 4 de la série ; Hors Série N°1 ; Chambre des comptes / Assemblée Nationale, juillet 2026.

Chapitre 9 : Quatre recommandations opérationnelles

À l'issue de cette analyse, cinq recommandations se dégagent, formulées dans la même logique que celles du volume 4/4 : elles sont praticables dans le cadre légal existant, sans réforme législative préalable.

Recommandation 1 : Requalifier quatre entreprises en établissements publics

La SEMRY, la SOPECAM, la SODECAO et l'ANAFOR devraient faire l'objet d'une requalification statutaire en établissements publics, puisqu'elles fonctionnent déjà, dans les faits, comme telles, sans production marchande identifiable et en perfusion budgétaire permanente.

Recommandation 2 : Conditionner chaque subvention à des objectifs mesurables

Aucune des subventions documentées ne s'accompagne aujourd'hui d'objectifs de performance vérifiables. Une conditionnalité minimale (indicateurs de résultat, calendrier de sortie progressive de la subvention) devrait être systématiquement associée à tout versement budgétaire à une entreprise publique.

Recommandation 3 : Publier annuellement le rendement du portefeuille public

Le taux de rendement de 2,92 % ne doit pas rester un chiffre ponctuel révélé une fois par un rapport exceptionnel. Une publication annuelle, systématique, du rendement global du portefeuille de participations de l'État constituerait un outil de transparence et de pilotage que notre série appelle de ses vœux depuis son premier volume.

Recommandation 4 : Étendre le suivi du ratio valeur ajoutée / charges de personnel

Le ratio introduit par ce rapport ne devrait pas rester circonscrit aux huit cas documentés ici. Son extension systématique à l'ensemble des 89 entités du portefeuille public permettrait de documenter, de façon inattaquable, l'ampleur réelle du sur-effectif dans le secteur public marchand camerounais.

Conclusion : De l'actionnaire lésé au bilan du 12 juillet

Ce Hors Série N°3 déplace, sans le contredire, le centre de gravité de la démonstration conduite depuis juin 2026. Les trois premiers volumes de la série établissaient l'ampleur, la légalité et la cartographie du phénomène des mandats échus. Le volume 4/4 en mesurait le coût financier direct. Le rapport de la Chambre des comptes ajoute une dimension que notre corpus n'avait pas encore pleinement exploitée : celle de l'actionnaire État lui-même, engagé pour près de 2 000 milliards FCFA dans un portefeuille qui lui rapporte 55 milliards FCFA de dividendes annuels,— un rendement de 2,92 %, inférieur au coût de sa propre dette.

Ce chapitre transforme la nature du débat porté par #MandatsEchus237. Ce n'était, à l'origine, qu'une question de conformité juridique : des présidents et des directeurs généraux qui dépassent la durée légale de leur mandat. C'est devenu, avec l'ensemble du corpus, une question de coût financier direct : près de 40 milliards FCFA de pertes nettes documentées. C'est désormais, avec ce Hors Série, une question de destruction de valeur pour le contribuable-actionnaire, à une échelle presque cinquante fois supérieure à ce que nos publications avaient jusqu'ici mobilisé.

« Le 12 juillet 2026 marquera le neuvième anniversaire des lois jumelles de 2017. Le cadre légal est complet ; il n'a pas besoin d'être réformé. Ce qui manque, ce n'est pas la loi. C'est la volonté de l'appliquer. »

La combinaison de deux sources de rang institutionnel différent et complémentaire (le CTR-MINFI 2022, technique et de suivi, et la Chambre des comptes 2026, juridictionnelle et parlementaire) renforce considérablement l'inattaquabilité de l'ensemble du corpus #MandatsEchus237, à l'approche du bilan du 12 juillet 2026.

Annexe A : Tableau de croisement entité par entité

Ce tableau reprend, sous forme consolidée, l'ensemble des entités mentionnées dans ce Hors Série et leur positionnement dans le corpus #MandatsEchus237.

Entités	Indicateur Chambre des comptes 2026	Type
CNIC	Ratio VA/charges de personnel : 2 011,2 % (à vérifier)	Sur-effectif — révélation
MIDEPECAM	Ratio VA/charges de personnel : 1 126,9 %	Sur-effectif — aggravation
MAETUR	Ratio VA/charges de personnel : 386 %	Sur-effectif — révélation
CAMPOST	Ratio VA/charges de personnel : 125,25 %	Sur-effectif — aggravation
CGHC	Ratio VA/charges de personnel : 111,1 %	Sur-effectif
SONARA	Ratio VA/charges de personnel : 109,7 %	Sur-effectif — confirmation
ANAFOR	Ratio VA/charges de personnel : 104,1 % ; aucune production	Sur-effectif + requalification
CRTV	Ratio VA/charges de personnel : 105 %	Sur-effectif — confirmation
SEMRY	Aucune production 2022-2025 ; VA négative	Requalification + VA négative
SOPECAM	Aucune production 2022-2025	Requalification — révélation
SODECAO	Aucune production 2022-2025	Requalification — révélation
CICAM	Valeur ajoutée négative confirmée	VA négative — aggravation
ALUCAM	Valeur ajoutée négative	VA négative — aggravation
CAMAIR-CO	Valeur ajoutée négative (à vérifier : absente des 77 PCA)	VA négative — confirmation

Annexe B : Points de vigilance méthodologique

Conformément au principe de rigueur qui gouverne l'ensemble de la série, deux précautions méthodologiques s'imposent avant toute exploitation publique élargie des données présentées dans ce Hors Série.

Annexe C : Cinq formules pour la communication

Pour faciliter la reprise de ces données dans les publications à venir, cinq constats directement utilisables résument l'apport de ce Hors Série :

1 926 milliards investis. 55 milliards récupérés. Taux de rendement : 2,92 %. C'est le bilan de l'actionnaire État dans ses propres entreprises.

749 milliards de subventions en quatre ans pour des entreprises censées se financer seules. La loi ne prévoit pas de subventionner une entreprise. Elle prévoit de la transformer ou de la liquider.

SEMRY, SOPECAM, SODECAO, ANAFOR ne produisent rien et consomment des subventions. Ce ne sont pas des entreprises. Ce sont des établissements publics qui s'ignorent.

CNIC : un ratio charges/valeur ajoutée qui, sous réserve de vérification, dépasse 2 000 %. Financé comment ? Par les impôts des Camerounais.

CICAM, ALUCAM, CAMAIR-CO, SEMRY : valeur ajoutée négative avec charges de personnel. Ces entreprises coûtent de l'argent avant même de payer leurs employés.

À propos de l'auteure

La Professeure Viviane ONDOUA BIWOLÉ est professeur titulaire des universités à l'Université de Yaoundé II, experte en gouvernance et management des entreprises et établissements publics. Elle observe et documente, depuis 2017, les phénomènes d'enracinement des dirigeants d'entreprises et établissements publics camerounais, dans le prolongement de l'adoption des lois n°2017/010 et n°2017/011 du 12 juillet 2017.

Ce Hors Série N°3 s'inscrit dans la série « Quand l'illégalité a un prix — Le triple naufrage des entreprises publiques camerounaises », publiée sous les hashtags #MandatsEchus237 et #TripleNaufrage.

vivianeondouabiwole.com