

SÉRIE E-BOOK — GOUVERNANCE PUBLIQUE

LE CASTING DU POUVOIR

*Comment nommer un directeur
général d'entreprise publique*

Benchmark international et cas du Cameroun



CYCLE DE VIE DU DIRIGEANT PUBLIC — VOLUME 1/3

PR. VIVIANE ONDOUA BIWOLÉ
PROFESSEURE TITULAIRE DES UNIVERSITÉS
EXPERTE EN MANAGEMENT ET GOUVERNANCE PUBLICS



ÉTUDE COMPARATIVE — QUATORZE PAYS
ACTUALISÉE AU 15 JUILLET 2026

— 2026 —

#CycleDuPouvoir237



Avant-propos

Toute organisation, publique ou privée, africaine ou occidentale, connaît le même rythme pour ceux qui la dirigent : on y arrive, on y exerce, on la quitte. Ce cycle de vie du dirigeant, apparemment universel, cache en réalité des choix de société considérables à chacune de ses trois étapes. Choisir un directeur général n'est jamais un acte neutre ; l'accompagner pendant son mandat engage la performance de toute une organisation ; s'en séparer, dans de bonnes ou de mauvaises conditions, dit long sur la maturité d'un système de gouvernance.

La présente série de trois volumes se propose de traiter ces trois moments avec la même exigence méthodologique : la comparaison internationale documentée, la distinction rigoureuse entre ce que prévoient les textes, ce qu'affirment les institutions, ce que montre la pratique et ce que l'analyse en conclut, et le refus des généralisations commodes. Le premier volume, qui ouvre la série, porte sur le moment de la nomination : le casting du dirigeant, depuis l'identification du besoin jusqu'à la signature de l'acte qui l'installe en fonction. Le deuxième volume portera sur la gestion du mandat, au-delà de la routine administrative. Le troisième traitera de la séparation, qu'elle intervienne avant terme ou à l'échéance normale du mandat.

Ce premier volume s'appuie sur une étude comparative conduite dans quatorze pays (huit africains, six membres de l'OCDE) actualisée au 15 juillet 2026. Il ne s'agit pas d'opposer un modèle africain à un modèle occidental : la démonstration centrale de ce travail est précisément que cette opposition est trompeuse. La ligne de partage pertinente ne sépare pas les continents ; elle sépare les régimes de nomination, et cette ligne traverse l'Afrique comme l'OCDE. Le lecteur camerounais y trouvera une mise en perspective de son propre système, ni complaisante ni accusatrice, et des pistes d'action classées selon leur degré de faisabilité immédiate.

« Nommer un dirigeant n'est pas choisir un homme ou une femme : c'est choisir une procédure qui, elle-même, choisira. »

Cet ouvrage s'adresse aux décideurs publics, aux administrateurs de conseils d'entreprises publiques, aux chercheurs en gestion publique, aux journalistes économiques et à tout citoyen soucieux de comprendre comment se décide, dans son pays et ailleurs, qui dirigera demain les entreprises qui portent une part du patrimoine commun.

Ce premier volume se distingue des deux suivants par un apport supplémentaire : à la comparaison internationale s'ajoute une cartographie empirique inédite du pouvoir dirigeant camerounais, construite sur un périmètre de quatre-vingt-douze établissements et entreprises publics et deux cent quarante mandats nommés. Cette double base (comparative et statistique) en fait le volume de référence de la série : les constats qui y sont établis, notamment sur la sociologie des profils dirigeants et sur les mécanismes concrets de nomination, éclaireront la lecture des deux volumes suivants, consacrés respectivement à la gestion du mandat et à la séparation du dirigeant.

Chapitre 1 : Introduction et méthodologie

1.1 Une question mal posée

Qui doit diriger une entreprise publique, et surtout comment doit-il être choisi ? Le débat public, au Cameroun comme ailleurs, réduit trop souvent cette question à une alternative simple : nomination politique contre recrutement professionnel, fidélité contre compétence, décret contre appel à candidatures. Cette étude soutient que cette alternative est mal posée. La question qui compte n'est pas de savoir quelle était la profession du dirigeant avant sa nomination, mais si la personne nommée dispose des compétences, de l'expérience, de l'intégrité et du leadership nécessaires ; si elle a été choisie selon une procédure crédible ; si elle est encadrée par un conseil d'administration compétent ; et si elle est soumise à des objectifs mesurables assortis d'une véritable obligation de résultats.

Cinq constats structurent ce premier volume et seront développés au fil des chapitres. Premièrement, aucun des systèmes étudiés, y compris les plus professionnalisés, ne retire entièrement la nomination des plus grandes entreprises publiques à la décision politique ; la différence se joue sur l'encadrement de cette décision, non sur son existence. Deuxièmement, la ligne de partage pertinente oppose les systèmes où le conseil d'administration est l'organe réel de sélection à ceux où l'exécutif choisit directement, et cette ligne traverse l'Afrique comme l'OCDE. Troisièmement, le Cameroun présente un profil singulier : un droit rénové en 2017 et 2019, dont les dispositions les plus novatrices restent inégalement appliquées, le non-respect documenté de la limitation des mandats en étant l'illustration la plus mesurable. Quatrièmement, la procéduralisation de la nomination est souvent inversement proportionnelle au poids stratégique de l'entreprise. Cinquièmement, là où la sélection d'entrée est faible, le contrôle s'exerce en aval, par les juridictions financières et le juge pénal, un contrôle réel mais tardif, qui sanctionne les échecs sans améliorer les choix.

1.2 Le cycle de vie du dirigeant public : cadre de la série

Comme dans toute organisation, publique ou privée, africaine ou occidentale, les directeurs généraux d'entreprises publiques connaissent un cycle de vie professionnel : ils sont nommés, ils exercent leur mandat sur une durée plus ou moins longue, puis ils quittent leurs fonctions, à l'échéance normale ou avant terme. Ce cycle de vie structure la présente série en trois volumes. Le présent volume traite exclusivement du premier moment : le casting, entendu ici au sens large de l'identification du besoin de l'entreprise jusqu'à la

signature de l'acte de nomination. Les volumes suivants traiteront respectivement de la gestion du mandat en cours d'exercice et de la séparation d'avec le dirigeant, qu'elle survienne avant ou à l'échéance de son mandat.

Circonscrire le premier volume à la seule nomination permet d'en traiter la matière avec la profondeur qu'elle mérite, sans la diluer dans les questions, tout aussi importantes mais distinctes, de la gestion du mandat ou du départ du dirigeant. C'est aussi une manière de rappeler que le casting n'est pas un acte instantané mais un processus, dont la qualité conditionne pour partie la suite du cycle : un dirigeant mal choisi n'est pas nécessairement un mauvais dirigeant, mais il commence son mandat sans que la légitimité managériale de son choix ait pu être publiquement établie, ce qui pèsera sur toute la suite de la relation avec son conseil d'administration et son actionnaire.

1.3 Méthode comparative et périmètre

La méthode retenue est comparative et documentaire. Sept pays font l'objet d'une analyse approfondie sur sept dimensions : cadre juridique, autorité de nomination, procédure de sélection, qualifications, intégrité, mandat et responsabilité, transparence : Cameroun, Maroc, Sénégal et Kenya pour l'Afrique ; France, Norvège et Nouvelle-Zélande pour l'OCDE. Sept autres pays sont traités en fiches synthétiques : Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Gabon et Tunisie ; Royaume-Uni, Suède et Corée du Sud.

Le référentiel transversal est constitué par les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, dans leur édition révisée adoptée en mai 2024. Ces lignes directrices, bien que non contraignantes pour les États non membres, offrent un cadre de comparaison reconnu internationalement, qui distingue notamment la fonction d'État actionnaire, la composition et le rôle des conseils d'administration, et les conditions d'une nomination professionnalisée des dirigeants exécutifs.

Les analyses distinguent systématiquement quatre registres, portés par la rédaction elle-même : ce que prévoient les textes, ce qu'affirment les institutions, ce qui est effectivement observé, et l'interprétation que l'étude en propose. Cette discipline d'écriture, qui peut paraître fastidieuse au premier abord, est en réalité la garantie centrale de la rigueur de l'ouvrage : elle interdit de faire dire à un texte de loi ce que seule la pratique révèle, et inversement.

1.4 Définitions et limites

L'étude retient la définition des Lignes directrices de l'OCDE (2024) : est entreprise publique toute entité exerçant une activité économique dans laquelle l'État exerce le contrôle ou une influence déterminante, quelle que soit sa forme juridique. Selon les pays, cette catégorie recouvre les sociétés à capital public intégral, les sociétés à participation publique majoritaire, les sociétés d'État, les state corporations à vocation commerciale ou les state-owned enterprises inscrites à un texte de référence. Sont exclus du champ les administrations centrales, les ministères, les agences de régulation, les collectivités territoriales et les organismes sans activité économique.

Le terme de directeur général est employé pour désigner le dirigeant exécutif principal, quelle que soit son appellation locale : CEO, Group Chief Executive, président-directeur général, dirigeant mandataire social. Lorsque les fonctions de président du conseil et de dirigeant exécutif sont réunies, le texte le précise. Une distinction, décisive pour la suite de l'analyse, doit être posée d'emblée : l'autorité de nomination désigne celui qui signe l'acte ; l'autorité de sélection désigne celui qui choisit effectivement. Dans plusieurs systèmes, dont le système camerounais, ces deux autorités ne coïncident pas complètement, et l'écart entre les deux est souvent plus révélateur que chacune prise séparément.

Trois précautions délimitent la portée de l'exercice. D'abord, les pratiques effectives de sélection sont rarement documentées par des sources officielles ; lorsque l'information manque, l'étude l'indique explicitement plutôt que de l'inférer. Ensuite, les statuts juridiques et le périmètre des responsabilités des dirigeants varient d'un pays à l'autre ; les comparaisons portent sur des fonctions équivalentes, non sur des titres identiques. Enfin, ni l'Afrique ni l'OCDE ne constituent des ensembles homogènes ; l'étude s'interdit toute généralisation par bloc régional et s'attache aux différences internes de chaque groupe.

1.5 Un second périmètre, empirique et camerounais : 92 entités, 240 dirigeants nommés

Ce volume ne se limite pas à la comparaison internationale documentaire décrite ci-dessus. Il s'appuie également sur un second périmètre, strictement empirique celui-là : une base de données consolidée portant sur quatre-vingt-douze établissements et entreprises publics camerounais, couvrant deux cent quarante mandats nommés à trois niveaux de direction : présidents de conseil d'administration, directeurs généraux, directeurs généraux adjoints. Cette base est le prolongement direct des travaux longitudinaux conduits depuis 2017 sur

la gouvernance des entreprises publiques camerounaises, déjà mobilisés dans la campagne #MandatsEchus237.

Ce second périmètre permet à ce volume de dépasser le seul commentaire des textes camerounais, déjà pratiqué au fil des chapitres comparatifs, pour documenter statistiquement qui dirige réellement ces entités : quels corps professionnels, dans quelle proportion, avec quel degré d'adéquation au secteur dirigé, et selon quelle répartition de genre. Les données proviennent de la base consolidée de gouvernance des EEP 2026, complétées par des listes de dirigeants vérifiées et par une recherche documentaire individuelle (décrets de nomination, presse nationale, sites institutionnels) chaque résultat étant consigné avec sa source et un niveau de confiance. En cas de divergence entre sources, la priorité a été donnée aux listes vérifiées, puis à la recherche sourcée, puis à la base elle-même.

Ce périmètre empirique fait l'objet d'un traitement spécifique aux chapitres 7 et 8 de ce volume ; sa méthode de construction complète, y compris le traitement des données manquantes et les limites de l'indicateur d'adéquation profil-secteur, est détaillée à l'Annexe B.

Chapitre 2 : Ce que signifie diriger une entreprise publique

2.1 Une fonction à la croisée de deux légitimités

Avant de comparer les modes de nomination, il faut rappeler ce que la fonction exige. Un directeur général d'entreprise publique conduit une organisation qui doit simultanément dégager une performance économique, assurer des missions d'intérêt général parfois non rentables, composer avec des contraintes politiques et sociales que ne connaît pas le dirigeant d'une entreprise privée, respecter un cadre juridique spécifique et rendre des comptes à une pluralité de mandants : conseil d'administration, État actionnaire, tutelles, Parlement, juridictions financières, usagers et opinion publique.

Cette fonction se situe à la rencontre de deux légitimités qui, sans s'opposer nécessairement, exercent chacune leur propre exigence : celle de l'État propriétaire, fondé à choisir ceux qui conduisent des actifs publics ; et celle de l'entreprise elle-même, qui exige des compétences vérifiées et une gouvernance prévisible. Le dirigeant d'entreprise publique n'échappe à aucune des deux : il ne peut se retrancher derrière sa légitimité politique pour s'affranchir des exigences de gestion, ni se prévaloir de compétences techniques pour ignorer les contraintes propres au mandat public.

2.2 Des compétences composites

Cette configuration a deux conséquences majeures pour la question des nominations. La première est que les compétences requises sont composites : lecture des états financiers, gouvernance d'entreprise, conduite d'organisations complexes, compréhension du secteur d'activité, capacité à dialoguer avec l'actionnaire public sans s'y dissoudre. Aucun parcours antérieur unique ne les garantit toutes ; aucun ne les exclut toutes. C'est un point sur lequel ce volume reviendra longuement au chapitre 9, à propos de la question, récurrente dans le débat camerounais, de l'expérience sectorielle préalable.

Le directeur général d'entreprise publique arbitre des investissements de long terme sous contrainte budgétaire publique, gère des effectifs souvent importants et syndicalisés, et opère fréquemment dans des secteurs en réseau (énergie, eau, transports, télécommunications) où les échecs sont immédiatement visibles et socialement coûteux. Une panne prolongée du réseau électrique national ou une rupture d'approvisionnement en eau potable n'ont pas le même retentissement qu'une difficulté équivalente dans une entreprise privée ordinaire.

2.3 La qualité du système compte autant que celle de la personne

La seconde conséquence, moins intuitive mais tout aussi importante, est que la qualité du dirigeant ne peut être appréciée qu'en relation avec le système qui l'entoure. Un dirigeant moyen, encadré par un conseil compétent, des objectifs clairs et une évaluation réelle, produit souvent de meilleurs résultats qu'un dirigeant brillant placé dans un système sans contre-pouvoirs. C'est la raison pour laquelle cette étude porte sur les mécanismes de nomination et d'encadrement autant que sur les profils individuels des dirigeants : chercher le bon profil sans se soucier du système qui l'entoure revient à choisir un excellent pilote pour un avion dont on n'aurait pas vérifié les instruments de bord.

« Un dirigeant moyen bien entouré vaut souvent mieux qu'un dirigeant brillant livré à lui-même. »

2.4 Rentabilité, performance, efficacité, efficience, productivité

La performance ne se réduit pas au profit. Elle désigne, selon la définition même retenue par le législateur camerounais à l'article 3 de la loi n° 2017/011, la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformes à des objectifs préalablement fixés, en minimisant les coûts des ressources et des processus de mise en œuvre. La rentabilité financière mesure le rapport entre le résultat net et les capitaux propres ou investis ; la rentabilité économique rapporte le résultat d'exploitation à l'actif engagé. L'efficacité est l'atteinte des objectifs ; l'efficience, l'atteinte de ces objectifs au moindre coût ; la productivité, le rapport entre production et ressources mobilisées.

Une entreprise peut donc être non rentable financièrement à un instant donné tout en étant efficiente dans l'emploi de ses ressources ; l'inverse n'est pas vrai, car l'inefficience n'est jamais une exigence légale. Cette distinction, apparemment technique, a une conséquence directe pour le sujet de ce volume : évaluer un dirigeant sur le seul critère du résultat net serait aussi trompeur que l'évaluer sans aucun critère de performance ; c'est l'ensemble de ces dimensions qui doit nourrir le profil de poste et, en aval, l'évaluation du mandat.

2.5 Performances financière, économique, opérationnelle et sociale

La performance financière vise l'équilibre des comptes, la capacité d'autofinancement et la préservation des capitaux propres. La performance économique renvoie à la compétitivité et à la création de valeur. La performance opérationnelle concerne la qualité et la productivité des processus. La performance sociale et de service public porte sur

l'accessibilité, la continuité et la qualité du service rendu à l'utilisateur. Ces dimensions sont complémentaires : la soutenabilité financière est la condition de la pérennité de la mission sociale elle-même.

Ces exigences de performance obligent à disposer de repères objectifs dans le choix et l'accompagnement d'un dirigeant d'entreprise publique. Un directeur général qui excelle sur la dimension sociale de sa mission mais compromet l'équilibre financier de son entreprise n'a pas rempli son mandat ; inversement, un dirigeant qui restaure l'équilibre comptable au prix d'un abandon des missions de service public n'a pas davantage réussi. C'est cette exigence de rentabilité, sous ses formes plurielles, que le chapitre suivant établit textes à l'appui pour le cas camerounais.

Chapitre 3 : Une entreprise publique est-elle astreinte à l'exigence de rentabilité ?

3.1 La controverse

Une objection récurrente adressée aux travaux portant sur les entreprises publiques camerounaises consiste à soutenir que l'État n'attendrait de ces entités aucune rentabilité, au motif qu'elles poursuivraient une vocation principalement, voire exclusivement, sociale. Selon cette lecture, l'analyse des résultats financiers, de l'efficacité de gestion ou de l'équilibre d'exploitation serait déplacée, puisque ces entreprises seraient, par nature, soustraites à toute exigence de performance. Ce chapitre soumet cette affirmation à un examen rigoureux, à partir des textes en vigueur et des documents officiels de contrôle : la réponse, établie textes à l'appui, est oui.

Il ne s'agit pas de postuler, à l'inverse, que toute entreprise publique devrait maximiser son profit à la manière d'une entreprise privée. La démarche est strictement démonstrative : établir, textes à l'appui, dans quelle mesure l'ordre juridique camerounais impose, directement ou indirectement, des obligations de rentabilité, de performance économique, d'efficacité opérationnelle, d'équilibre financier, de soutenabilité, de qualité du service, de bonne gouvernance et d'atteinte de résultats.

3.2 Un double mandat : mission d'intérêt général et contrainte économique

L'entreprise publique poursuit, par construction, un double mandat : une mission d'intérêt général et une contrainte économique. Le degré d'exigence de rentabilité financière varie selon la forme juridique, le secteur, le caractère marchand ou non marchand de l'activité, la situation de monopole, les obligations de service public, le mode de financement, les statuts, les objectifs fixés par l'État actionnaire et l'existence d'un contrat de performance. Reconnaître cette gradation n'équivaut nullement à admettre une dispense de performance : c'est en préciser la nature et l'intensité.

3.3 Le tableau des preuves : lecture commentée

Quinze pièces documentaires établissent ce double mandat, allant de la lettre des lois de 2017 et des décrets de 2019 jusqu'aux rapports officiels de contrôle. Le décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 est, à cet égard, la pièce la plus directe : son article 2 énonce sans détour que le dispositif institué vise à garantir la performance des établissements publics, ainsi

que la compétitivité et la rentabilité des entreprises publiques, le pouvoir réglementaire distingue ainsi explicitement le régime des deux catégories d'entités, et assigne aux secondes un objectif de rentabilité qui ne souffre pas d'ambiguïté rédactionnelle.

La loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 va plus loin encore en donnant une définition juridique de la performance elle-même : la capacité de mener une action pour obtenir des résultats conformément à des objectifs fixés préalablement, en minimisant les coûts des ressources et des processus de mise en œuvre. Cette définition intègre juridiquement à la fois l'efficacité, l'atteinte des résultats et l'efficience : leur atteinte au moindre coût. Le même texte organise l'affectation du résultat de l'exercice en assemblée générale ordinaire, avec dotation à la réserve légale sur le bénéfice, et lie explicitement la rémunération des administrateurs aux performances de l'entreprise : deux dispositions qui n'auraient aucun sens si l'entreprise publique était juridiquement dispensée de dégager un résultat.

Le contrôle de cette performance est lui-même organisé par les textes : la tutelle financière s'assure de la soutenabilité des engagements financiers et de la cohérence des plans de performance des entreprises publiques ; le conseil d'administration doit préciser les objectifs de la société, exercer un contrôle permanent de la gestion, arrêter les comptes de chaque exercice et établir les documents de gestion prévisionnelle ; le décret n° 2019/320 charge la tutelle d'un suivi actif de la performance et de l'opérationnalisation d'un contrôle de gestion et d'un audit interne, et impose au conseil de procéder à une évaluation des performances du directeur général et du directeur général adjoint. La loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques prolonge cette logique objectifs-résultats à l'ensemble du secteur public, en imposant la publication annuelle d'une comparaison entre résultats et objectifs des principaux programmes budgétaires, et la justification de tout écart significatif.

Le régime de dissolution et de liquidation prévu par la loi de 2017 pour les sociétés à capital public en cas d'insuffisance d'actifs confirme, en creux, que la continuité d'exploitation n'est pas inconditionnelle, un régime de sortie n'a de sens que si l'entreprise est soumise à une obligation de résultat dont le manquement peut, en dernier ressort, être sanctionné par la disparition de l'entité. Sur le plan empirique enfin, le rapport CTR/MINFI sur la situation des établissements et entreprises publics pour l'exercice 2022 documente, pour le cas de la Cotonnière industrielle du Cameroun, la mise en place d'un contrat de performance État/CICAM dont les objectifs stratégiques visent explicitement l'assainissement de la situation financière de l'entreprise : preuve, par la pratique administrative elle-même, que l'État recourt à des instruments contractuels de performance pour ses entreprises

industrielles. Le rapport technique du FMI de mai 2021, reprenant la Stratégie nationale de développement 2020-2030, confirme que le développement et la rentabilité des entreprises publiques figurent parmi les axes de cette stratégie nationale.

3.4 Ce que ce tableau ne permet pas de conclure

Cette démonstration ne doit pas être surinterprétée. Établir que le droit camerounais impose une exigence de rentabilité aux entreprises publiques ne revient pas à établir que cette rentabilité doit être maximisée sans égard pour la mission d'intérêt général, ni que toutes les entreprises publiques doivent être rentables au même degré ou selon le même calendrier. La gradation évoquée à la section 3.2 demeure entière : une entreprise en monopole naturel chargée d'une mission universelle de service, comme un opérateur d'eau ou d'électricité, ne peut être jugée à l'identique d'une entreprise industrielle en concurrence ouverte. Ce que ce chapitre établit, plus modestement mais plus solidement, est que l'objection de l'exemption totale de rentabilité ne trouve aucun fondement dans les textes camerounais en vigueur, ce qui a une conséquence directe pour la suite de ce volume : le profil recherché pour diriger une entreprise publique camerounaise doit inclure, parmi les compétences composites énumérées au chapitre 2, une réelle capacité à piloter la performance économique et financière de l'entité, quelle que soit par ailleurs sa mission sociale.

3.5 Un point de comparaison internationale

Le Cameroun n'est pas isolé dans cette exigence : elle traverse, sous des formes variées, l'ensemble des systèmes étudiés dans ce volume. La France impose à ses grandes entreprises publiques des objectifs financiers fixés par l'Agence des participations de l'État, déjà décrits au chapitre 5 à propos de la lettre de mission. La Norvège publie des attentes de rendement explicites pour chaque catégorie d'entreprise de son portefeuille. Le Maroc, à travers la loi-cadre n° 50-21 déjà citée au chapitre 4, prévoit la contractualisation des objectifs entre l'État et ses établissements et entreprises publics. Cette convergence internationale conforte la lecture proposée dans ce chapitre : loin d'être une singularité doctrinale camerounaise, l'exigence de rentabilité graduée est un invariant des systèmes de gouvernance des entreprises publiques les plus étudiés, quelle que soit par ailleurs leur tradition juridique.

Le tableau intégral des quinze pièces, avec la référence exacte de chaque article et la qualification de la nature de la preuve (directe, implicite ou empirique) figure à l'Annexe E de ce volume.

Chapitre 4 : Le casting en Afrique — trois configurations

L'échantillon africain de cette étude (Cameroun, Maroc, Sénégal, Kenya en analyse approfondie ; Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Gabon, Tunisie en fiches synthétiques) fait apparaître trois configurations distinctes, qui interdisent de parler d'un modèle africain unique de nomination des dirigeants d'entreprises publiques.

3.1 La nomination exécutive à architecture sociétaire formelle : Cameroun, Sénégal, Gabon

Le Cameroun a rénové son droit des entreprises publiques en 2017. La loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques a mis fin au régime unifié de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999, en séparant les entreprises publiques des établissements publics, ces derniers étant désormais régis par la loi n° 2017/010 du même jour, et en alignant largement le fonctionnement des organes sociaux sur le droit OHADA des sociétés commerciales. Le décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 précise les attributions et responsabilités du président du conseil d'administration et du directeur général ainsi que les bases de leur rémunération ; le décret n° 2019/321 du même jour classe les entreprises publiques en catégories et encadre la rémunération de leurs dirigeants.

Dans les textes, la loi renvoie donc aux organes sociaux de droit commun pour la désignation des dirigeants. Selon la doctrine commentant les lois de 2017, le mandat du directeur général est de trois ans renouvelable deux fois, soit neuf ans au maximum, celui du président du conseil de trois ans renouvelable une fois, ces durées précises restant à confirmer sur le texte consolidé, un point que ce volume signale par prudence méthodologique plutôt que par doute sur leur substance. Dans la pratique, cependant, les directeurs généraux des grandes entreprises à capital public sont nommés par décret du président de la République ; la sélection effective précède l'intervention des organes sociaux. Aucune disposition publique consultée n'impose d'appel à candidatures, de profil de poste publié ni de comité de nomination ; le non-respect de la limitation des mandats est documenté, une plainte ayant visé en 2021 le maintien en fonction de dirigeants après l'expiration de leurs mandats.

Le trait structurant du système camerounais est donc l'écart entre l'architecture formelle de type OHADA et la pratique du décret présidentiel : celui qui nomme en droit n'est pas

celui qui choisit en fait. Le contrôle d'intégrité y est répressif et postérieur (Tribunal criminel spécial, juridictions financières) plutôt que préventif et antérieur à la nomination.

Le Sénégal présente une variante assumée du même régime. La loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic prévoit expressément que le directeur général, organe exécutif, est nommé par décret ; les nominations sont prononcées en Conseil des ministres. La question sénégalaise n'est donc pas l'écart entre droit et pratique, puisque le droit dit ce qui se fait, mais l'absence de procédure de sélection en amont du décret. La loi de 2022 a en revanche modernisé la gouvernance interne : organes délibérant et exécutif distincts, comités spécialisés d'audit et de rémunération, contrôle interne : le Sénégal illustre un système à gouvernance interne rénovée mais à porte d'entrée non concurrentielle.

Le Gabon relève d'un régime discrétionnaire dont la documentation publique est lacunaire : les nominations aux directions générales d'entités publiques sont prononcées en Conseil des ministres pour un large périmètre, et l'information sur les procédures de sélection n'a pas été trouvée dans les sources publiques consultées. Un signal d'évolution mérite néanmoins d'être mentionné : la recommandation du Haut conseil pour l'investissement, en 2025, de recruter les dirigeants d'établissements publics par appels à candidatures, dont la portée normative reste à confirmer.

3.2 La nomination par le conseil affirmée par le droit : Kenya, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud

Le Kenya place sans ambiguïté la nomination du dirigeant exécutif dans les mains du conseil d'administration. Le State Corporations Act et surtout le code Mwongozo (Code of Governance for State Corporations, 2015) prévoient que le conseil nomme et révoque le CEO, et que celui-ci est recruté par procédure concurrentielle : appel public à candidatures, critères publiés, comité de sélection. La jurisprudence a confirmé le caractère contraignant du code, la Cour du travail ayant annulé des nominations non conformes. Le chapitre six de la Constitution de 2010 impose en outre des vérifications d'intégrité aux dirigeants publics.

Dans la pratique, des recrutements concurrentiels sont effectivement organisés ; des controverses documentées existent néanmoins sur certaines nominations jugées politiques. L'écart entre texte et pratique s'y mesure en somme en sens inverse du Cameroun : le texte est exigeant, la pratique inégale ; mais l'existence d'un contentieux gagné contre des

nominations irrégulières indique que la procédure a des dents, une différence de nature avec un système où l'absence de procédure écrite rend tout recours improbable.

La Côte d'Ivoire retient la même solution de principe : la loi n° 97-519 du 4 septembre 1997 portant définition et organisation des sociétés d'État attribue au conseil d'administration la nomination et la révocation du directeur général. La Direction générale du portefeuille de l'État y publie un rapport annuel, transparence de portefeuille rare en Afrique francophone. La pratique reste cependant marquée par le poids de l'exécutif, comme l'illustrent des contestations documentées de procédure.

L'Afrique du Sud confie la nomination au conseil en vertu du Companies Act et du Memorandum of Incorporation de chaque entreprise, avec une implication explicite du ministre actionnaire et, pour les plus grandes entités, un accord du Cabinet documenté. Le cas de la compagnie nationale d'électricité Eskom, développé au chapitre 9, montre un processus concurrentiel conduit par le conseil dans lequel l'actionnaire a exigé de disposer de plusieurs candidats nommables.

3.3 La réforme par la fonction actionnariale : Maroc, Tunisie

Le Maroc est le seul pays africain de l'échantillon à avoir institutionnalisé une fonction actionnariale centralisée de type agence : la loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021 organise la refonte du secteur des établissements et entreprises publics, et la loi n° 82-20 crée l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État, qui publie un rapport annuel sur l'État actionnaire. Pour les nominations, la loi organique n° 02-12, modifiée en 2021, distingue deux régimes : les dirigeants des établissements et entreprises publics stratégiques sont nommés par délibération du Conseil des ministres présidé par le Roi ; les autres responsables relèvent du Conseil de gouvernement selon une procédure encadrée par décret.

Le système marocain formalise ainsi explicitement une dualité que d'autres pays laissent implicite : une liste publiée d'entités stratégiques à nomination politique de haut niveau, un régime procéduralisé pour le reste. La procéduralisation y est inversement proportionnelle au poids stratégique de l'entité, cas d'école pour la question centrale de ce volume, qui reviendra sur ce constat au chapitre 6.

La Tunisie offre un cas notable de séquence inverse : la loi n° 89-9 du 1er février 1989 maintient la nomination des premiers responsables dans les mains de l'exécutif, mais le décret gouvernemental n° 2020-314 du 19 mai 2020 a procéduralisé la sélection,

l'évaluation et la révocation des administrateurs représentant les participations publiques et des administrateurs indépendants, avec des exigences de qualification et d'expérience minimale de cinq ans. La professionnalisation y a commencé par les conseils, avant d'atteindre, éventuellement, les dirigeants exécutifs eux-mêmes, une trajectoire de réforme qu'il conviendra de garder à l'esprit lorsque, au chapitre 11, ce volume examinera les voies réalistes ouvertes au Cameroun.

Chapitre 5 : Le casting dans les pays de l'OCDE

Le groupe OCDE étudié (France, Norvège, Nouvelle-Zélande en analyse approfondie ; Royaume-Uni, Suède, Corée du Sud en fiches) est lui aussi traversé par des différences profondes, qui ruinent l'idée d'un standard unique de pays développés en matière de nomination des dirigeants d'entreprises publiques.

4.1 Le choix exécutif publiquement contrôlé : la France

La France combine un actionnaire central professionnalisé, l'Agence des participations de l'État, un droit des sociétés largement commun avec le secteur privé, et une strate constitutionnelle propre aux plus grandes entreprises. Pour EDF, la SNCF, La Poste ou la RATP, la nomination du dirigeant relève du président de la République en application du cinquième alinéa de l'article 13 de la Constitution : la loi organique n° 2010-837 du 23 juillet 2010 impose l'avis préalable des commissions parlementaires compétentes après audition publique, la nomination étant impossible si les votes négatifs atteignent trois cinquièmes des suffrages exprimés.

La séquence de nomination du président-directeur général d'EDF en 2025 en fournit une illustration complète : non-reconduction du dirigeant sortant, proposition d'un nouveau candidat en mars, auditions publiques devant les commissions des deux assemblées le 30 avril, avis favorable, nomination par décret du président de la République le 7 mai 2025. Le système français assume ainsi la décision politique mais l'encadre par une publicité forte ; le Parlement contrôle un choix, il ne compare pas des candidats entre eux. La procédure française est, en ce sens, un contrôle de sortie plutôt qu'une mise en concurrence d'entrée, une distinction qui sera utile pour nuancer, au chapitre 11, ce qui est transposable au Cameroun.

4.2 Le conseil souverain dans la sélection : Norvège, Nouvelle-Zélande, Suède

La Norvège est la référence du modèle du propriétaire professionnel : l'État, qui détient des participations directes dans une soixantaine de sociétés gérées par une douzaine de ministères, publie sa doctrine dans des livres blancs soumis au Storting, le plus récent datant de la législature 2022-2023. Le principe cardinal en est la séparation des rôles : l'État choisit les administrateurs, le conseil nomme et révoque le CEO, sans intervention de l'actionnaire dans la sélection du dirigeant exécutif lui-même. La nomination du dirigeant de la compagnie énergétique Equinor en 2020, choisi par le conseil à l'issue d'un processus

de succession sur un vivier diversifié, illustre le fonctionnement du modèle jusque dans une société dont l'État détient environ les deux tiers du capital. Le modèle norvégien déplace ainsi la professionnalisation vers le conseil : la qualité de la nomination du CEO dépend entièrement de la qualité de la composition du conseil, que l'État soigne par des processus documentés.

La Nouvelle-Zélande applique la même règle depuis 1986 : le State-Owned Enterprises Act prévoit que les ministres actionnaires nomment les administrateurs, soumis aux mêmes obligations que ceux des sociétés privées, et que le conseil nomme le chief executive, sous le suivi du Trésor public. L'ancienneté du dispositif permet d'observer sa résilience à travers les alternances politiques : un cadre légal bref, à peine quelques pages, peut suffire si la convention institutionnelle qui l'entoure est stable et respectée.

La Suède formalise la même approche dans une politique actionnariale publiée : le Government Offices conduit un processus structuré de nomination et d'évaluation des conseils des quarante-huit entreprises du portefeuille public, et le conseil nomme le CEO après une évaluation d'aptitude portant sur la compétence, l'expérience, la réputation et le jugement du candidat.

4.3 Fiches synthétiques : Royaume-Uni et Corée du Sud

Au Royaume-Uni, pour les public appointments régulés, les ministres nomment sur la base d'une procédure encadrée par le Governance Code on Public Appointments, sous le contrôle d'un Commissioner for Public Appointments indépendant ; des Advisory Assessment Panels évaluent les candidats et transmettent aux ministres la liste des candidats jugés nommables. Pour les entités commerciales, une structure dédiée exerce la fonction actionnariale et les conseils recrutent eux-mêmes les CEO. Le modèle britannique est ainsi un modèle hybride assumé : mise en concurrence organisée, choix final ministériel parmi les candidats nommables, un compromis dont ce volume verra, au chapitre 11, qu'il inspire directement l'une des pistes envisageables pour le Cameroun.

En Corée du Sud, l'Act on the Management of Public Institutions organise la gouvernance des institutions publiques, avec des comités de recommandation pour la sélection des dirigeants. À titre d'exemple documenté, le dirigeant du fonds souverain sud-coréen est nommé par le président de la République sur nomination d'un comité de recommandation et sur proposition du ministre de l'Économie et des Finances. Le modèle coréen est un modèle de concours encadré débouchant sur une décision politique : la mise en concurrence existe, mais le choix final reste à l'exécutif.

Chapitre 6 : Regards croisés : tableaux, typologie et indice

5.1 Nomination et sélection : vue comparative

Le tableau ci-dessous synthétise, pour les sept pays étudiés en profondeur, les traits centraux du régime de nomination et de sélection du directeur général.

Pays	Autorités de nomination	Rôles du conseil	Appels à candidatures	Comité de nomination
Cameroun	Décret présidentiel en pratique ; organes sociaux en droit	Formel	Non	Non
Sénégal	Décret (exécutif)	Formel	Non	Non
Maroc	Conseil des ministres (entités stratégiques) ; Conseil de gouvernement (autres)	Consultatif de fait	Non (stratégiques)	Non (stratégiques)
Kenya	Conseil d'administration	Décisionnel	Oui (Mwongozo)	Oui (niveau conseil)
France	Président de la République (grandes EP, art. 13 C) après avis parlementaire	Variable	Non	Comités (sociétés cotées)
Norvège	Conseil d'administration	Décisionnel	Non (processus de conseil)	Oui (succession)
Nouvelle-Zélande	Conseil d'administration	Décisionnel	Non (processus de conseil)	Processus de conseil

5.2 Mandat, performance et transparence : vue comparative

Pays	Durée du mandat	Contrat de performance	Transparence de la procédure	Évaluation du DG
Cameroun	3 ans renouvelable deux fois, max 9 ans (doctrine, à confirmer)	Prévu par les textes de 2019, application inégale	Faible	Non documentée publiquement
Sénégal	Non plafonnée (à confirmer)	Instruments prévus (loi 2022-08)	Faible	Non documentée publiquement
Maroc	Non plafonnée (stratégiques)	Contractualisation prévue (loi-cadre 50-21)	Moyenne	Suivi de l'agence au niveau de l'entreprise
Kenya	Durée déterminée (statuts)	Oui (généralisés)	Moyenne à élevée	Oui (conseil, contrats)
France	Mandats statutaires	Lettres de mission, objectifs de l'État actionnaire	Élevée en sortie (auditions publiques)	Oui (État actionnaire)
Norvège	Contractuelle	Attentes de performance publiées	Élevée (doctrine publiée)	Oui (conseil)
Nouvelle-Zélande	Contractuelle	Statement of corporate intent	Élevée	Oui (conseil, Trésor)

Trois observations ne se lisent pas directement dans ces tableaux mais s'en dégagent à l'examen. La première est que l'appel public à candidatures, souvent présenté comme l'étalon de la professionnalisation, est en réalité minoritaire, y compris dans l'OCDE : la Norvège et la Nouvelle-Zélande n'y recourent pas, parce que le recrutement d'un dirigeant par un conseil relève des pratiques de gouvernance d'entreprise plutôt que de la procédure administrative. L'exigence transversale n'est donc pas la publicité du concours, mais la traçabilité de la décision : qui a cherché, qui a comparé, qui a décidé, sur quels critères.

La deuxième observation est que le plafonnement des renouvellements, présent dans le droit camerounais, est absent de la plupart des autres systèmes étudiés : le Cameroun dispose là d'un instrument original, dont la valeur dépend entièrement de son application effective. La troisième est que la colonne évaluation sépare plus nettement les systèmes que la colonne nomination : tous les pays où le conseil nomme le dirigeant l'évaluent aussi, tandis que les systèmes à nomination exécutive documentent rarement une évaluation individuelle du dirigeant, comme si l'acte de nommer épuisait à lui seul la relation entre l'État et son mandataire.

5.3 Six modèles de régime de nomination

Six modèles ressortent de l'ensemble de l'échantillon, construits à partir de critères observables : le titulaire du pouvoir effectif de sélection, l'existence d'une mise en concurrence, le rôle du conseil, la publicité de la procédure et la nature du contrôle externe.

- Le modèle fortement discrétionnaire, où l'exécutif choisit sans procédure ni contrôle documentés : le Gabon, avec un classement provisoire en raison de données publiques incomplètes.
- Le modèle politique encadré, où le choix exécutif est soumis à une publicité et à un contrôle formalisés : la France pour les grandes entreprises, le Maroc pour les entités stratégiques.
- Le modèle administré par l'État actionnaire, où une structure centrale outillée pilote conseils et doctrine : la Suède, et le Maroc en trajectoire pour le périmètre de son agence de participations.
- Le modèle piloté par le conseil d'administration : la Norvège, la Nouvelle-Zélande, et, en droit, l'Afrique du Sud et la Côte d'Ivoire.
- Le modèle concurrentiel et professionnalisé, où la mise en concurrence est une obligation juridique : le Kenya en droit, le Royaume-Uni pour les public appointments régulés, la Corée du Sud, avec des classements partiellement provisoires car l'effectivité varie.

- Le modèle hybride, combinant architecture sociétaire formelle et sélection exécutive effective : le Cameroun, le Sénégal, la Tunisie.

Deux enseignements se dégagent de cette typologie. D'une part, un même pays relève souvent de deux modèles selon la catégorie d'entreprises concernée : le classement pertinent porte sur des régimes de nomination, non sur des pays pris globalement. D'autre part, les trajectoires de réforme observées ne vont pas du modèle discrétionnaire au modèle concurrentiel en une seule étape : elles passent par des points intermédiaires — professionnalisation des conseils en Tunisie, création d'une agence de participations au Maroc, renforcement du contrôle parlementaire en France — ce qui importe grandement pour le réalisme des recommandations formulées au chapitre 11.

5.4 Indice de professionnalisation : ce qu'il montre et ne montre pas

Un indice a été construit pour cette étude, comprenant quatorze critères binaires, chacun noté Observé, Non observé, ou Information indisponible, et adossé à une source identifiée. Cet indice mesure la complétude formelle des dispositifs, non leur effectivité : un critère observé dans les textes peut rester inappliqué, et l'indisponibilité de l'information est elle-même une donnée significative. Il ne s'agit en aucun cas d'un indicateur officiel, et aucun score agrégé n'est produit dans cette étude : additionner ces critères supposerait entre eux une équivalence qui n'existe pas, la publication d'un profil de poste et l'existence d'un comité de nomination ne pèsent pas le même poids institutionnel.

Le Cameroun n'observe, sur les critères de procédure de sélection en amont de la nomination, pratiquement aucun des dispositifs recensés dans les systèmes les plus avancés : publication préalable du profil de poste, appel public à candidatures, comité de nomination, rôle formalisé du conseil dans la sélection. Il partage cette situation avec le Sénégal. Le Kenya, la Norvège et la Nouvelle-Zélande observent en revanche la plupart de ces critères, chacun selon des modalités propres à son modèle. Cette photographie n'ordonne pas les pays sur une échelle unique de vertu : elle montre plutôt des profils de complétude différenciés, qu'il convient de lire à la lumière des chapitres précédents plutôt que comme un palmarès.

Chapitre 7 : Cartographie du pouvoir dirigeant au Cameroun

7.1 Périmètre : 92 établissements et entreprises publics

Le périmètre empirique annoncé au chapitre 1 couvre quatre-vingt-douze établissements et entreprises publics camerounais, recensés et classés selon leur secteur d'activité et leur statut juridique. Ce périmètre est délibérément large : il inclut aussi bien les grandes sociétés à capital public opérant en secteur marchand (Camtel, Camair-Co, la Société nationale des hydrocarbures) que les établissements publics à caractère administratif, technique ou spécial, dont la vocation est principalement non marchande : universités, hôpitaux, agences de régulation. Cette diversité de statuts est elle-même une donnée : elle confirme, chiffres à l'appui, la répartition déjà esquissée dans la littérature sur le secteur parapublic camerounais.

Sur les 92 entités recensées, 57 relèvent du statut d'établissement public, soit 62 % du périmètre, et 34 du statut d'entreprise publique, soit 37 %, la dernière entité relevant d'un statut mixte ou non précisé. En distinguant les libellés détaillés, 43 entités sont des établissements publics de droit commun, 25 des entreprises publiques à capital public intégral, 9 des entreprises publiques à économie mixte, 7 des établissements publics à caractère technique, 4 à caractère administratif et 2 à caractère spécial.

Secteurs d'activité	Entités	Part
Éducation, formation, recherche scientifique	15	16,3 %
Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	14	15,2 %
Santé, sécurité sociale	12	13,0 %
Énergie, hydrocarbures, eau	10	10,9 %
Transport, port, aéroport, naval	9	9,8 %
Administration, régulation, gouvernance	8	8,7 %
Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	8	8,7 %
Communication, médias, postes, télécommunications	7	7,6 %
Industrie, commerce	5	5,4 %
BTP, génie civil, aménagement, machinisme, matériaux	4	4,3 %

La table consolidée des 92 entités (sigle, dénomination complète, secteur et type) figure intégralement à l'Annexe F de ce volume, pour référence et vérification.

7.2 Deux cent quarante mandats, trois niveaux

Sur ce périmètre de 92 entités, la base mobilise 240 dirigeants nommés : 91 présidents de conseil d'administration, 86 directeurs généraux et 63 directeurs généraux adjoints, ces

derniers n'existant pas dans l'organigramme de 13 structures du périmètre. Le profil professionnel n'est pas documenté pour l'ensemble de ces mandataires : il manque pour un PCA, pour 11 DG, et pour 18 des 63 DGA en poste. Au total, 217 profils sont documentés sur les 240 mandats nommés, soit un taux de couverture de 90 %, suffisant pour asseoir des constats robustes, insuffisant pour prétendre à l'exhaustivité.

Deux situations doivent être distinguées avec soin, sous peine de fausser toute lecture des statistiques qui suivent : le poste inexistant ou non pourvu, exclu de tous les dénominateurs de cette analyse, et le titulaire nommé dont le profil n'est simplement pas documenté, qui reste compté dans les effectifs nommés mais sort du calcul des parts de profil. Cette distinction, de pure méthode, conditionne la lecture correcte de l'ensemble du chapitre.

7.3 Trois corps dominants, 65 % de l'encadrement

Sur les 217 profils documentés, trois corps professionnels concentrent 65 % de l'encadrement dirigeant des entreprises et établissements publics camerounais : les enseignants et universitaires, avec 54 dirigeants soit 24,9 % de l'effectif ; les administrateurs civils, avec 46 dirigeants soit 21,2 % ; les ingénieurs et techniciens, avec 40 dirigeants soit 18,4 %. Viennent ensuite les professions de santé (24 dirigeants, 11,1 %), les magistrats et juristes (16, 7,4 %), et une longue traîne de profils plus rares — statisticiens, journalistes, fiscalistes, économistes, diplomates, militaires, gestionnaires et financiers.

Profils professionnels	Effectifs	Parts
Enseignants / Universitaires	54	24,9 %
Administrateurs civils	46	21,2 %
Ingénieurs / Techniciens	40	18,4 %
Médecins / Santé	24	11,1 %
Magistrats / Juristes	16	7,4 %
Statisticiens / Démographes	7	3,2 %
Journalistes / Communicants	6	2,8 %
Fiscalistes / Trésor	5	2,3 %
Économistes	3	1,4 %
Gestionnaires / Financiers	2	0,9 %
Autres profils (diplomates, militaires, etc.)	14	6,5 %

Un enseignement mérite d'être isolé de ce tableau global, tant il est saillant : les profils proprement gestionnaires ou financiers sont quasi absents de l'encadrement des entreprises publiques camerounaises — deux gestionnaires et trois économistes seulement, soit 2,3 % à eux tous, alors même que la totalité de ces entités sont, comme l'a établi le

chapitre 3, juridiquement astreintes à une exigence de performance économique et financière.

7.4 Une bascule hiérarchique : les administrateurs civils dominant l'entrée, reculent à l'exécutif

La lecture par niveau de responsabilité révèle une bascule que la statistique globale masque. Chez les présidents de conseil d'administration, les administrateurs civils sont le profil dominant avec 28 mandats sur 91, soit 30,8 % des profils connus, devant les enseignants-universitaires (25,3 %) et loin devant les ingénieurs (12,1 %) : ces deux premiers corps fournissent à eux seuls 56 % des présidences de conseil. Chez les directeurs généraux, le classement s'inverse : les enseignants-universitaires prennent la tête avec 24,7 %, les ingénieurs les talonnent à 22,2 %, et les administrateurs civils reculent nettement à 14,8 %, ils passent ainsi de 31 % des présidences à 15 % des directions générales, un recul de moitié. Chez les directeurs généraux adjoints enfin, les profils techniques dominant à parité avec les universitaires, ingénieurs et enseignants se partageant chacun 24,4 % des postes, les administrateurs civils reculant encore à 13,3 %.

Cette bascule est cohérente avec la répartition constitutionnelle des rôles déjà esquissée au chapitre 2 : la présidence du conseil, fonction de gouvernance et de contrôle stratégique, accueille plus volontiers des profils issus de l'administration ; la direction générale, fonction exécutive au contact direct du métier, voit progresser la part des profils techniques. Elle confirme empiriquement, avant même que le chapitre 9 n'en fasse la démonstration doctrinale, que le débat généraliste-spécialiste ne peut être tranché de la même façon selon le niveau de responsabilité considéré.

7.5 Ce que révèle le genre : une ségrégation sectorielle, non hiérarchique

L'encadrement dirigeant des entreprises et établissements publics camerounais est masculin à environ 82 %, sans écart significatif entre niveaux hiérarchiques : les femmes représentent 19,8 % des présidents de conseil, 16,9 % des directeurs généraux et 17,2 % des directeurs généraux adjoints. L'absence de plafond de verre entre fonctions (la part de femmes ne diminue pas significativement à mesure que l'on monte dans la hiérarchie exécutive) est un résultat qui mérite d'être noté, tant il contredit l'intuition la plus répandue sur ce type de phénomène.

La ségrégation observée est en réalité sectorielle et professionnelle, non hiérarchique : la part de femmes tombe à zéro dans les secteurs de l'agriculture et du BTP, et à 4 % seulement parmi les administrateurs civils qui sont pourtant, comme le montre la section 7.4, la première filière d'accès à la présidence des conseils. Au niveau des entités elles-mêmes, 62 % ne comptent aucune femme dans leur trio dirigeant (PCA, DG, DGA), et une seule entité en compte trois sur trois.

7.6 L'indicateur d'adéquation profil-secteur : la finance, point noir

Un indicateur d'adéquation entre le profil professionnel du dirigeant et le secteur de son entité a été construit spécifiquement pour cette étude, sur la base d'ensembles de familles de profils jugées congruentes avec le contenu métier de chaque secteur : ingénieurs pour l'énergie, le transport et le BTP ; profils de santé pour la santé ; enseignants et chercheurs pour l'éducation ; ingénieurs agronomes et vétérinaires pour l'agriculture ; généralistes de gestion, d'économie ou de droit pour la finance ; administrateurs civils ou généralistes pour l'administration et la régulation. Un dirigeant est réputé adéquat si sa famille de profil appartient à l'ensemble congruent défini pour son secteur.

Cet indicateur révèle un gradient hiérarchique inverse de celui observé pour les administrateurs civils : l'adéquation profil-secteur augmente en descendant la hiérarchie, de 25 % chez les présidents de conseil à 44 % chez les directeurs généraux et 62 % chez les directeurs généraux adjoints. Ce gradient est cohérent avec la répartition fonctionnelle des rôles établie au chapitre 2 : la présidence de conseil exige d'abord des compétences de gouvernance, la direction générale et sa direction adjointe exigent davantage de compétences sectorielles.

Le secteur financier concentre le taux d'adéquation le plus bas de l'échantillon, à seulement 10 %, loin devant l'énergie (26 %) et l'agriculture (30 %), un résultat qui converge directement avec le constat, établi à la section 7.3, de la quasi-absence de profils gestionnaires et financiers dans l'encadrement dirigeant camerounais. Aucun lien favorable entre adéquation et performance financière n'a pu être mis en évidence sur cet échantillon ; ce résultat, en apparence contre-intuitif, s'explique très probablement par un effet de sélection sectoriel plutôt que par une inutilité de l'expertise sectorielle elle-même, les secteurs les plus difficiles financièrement pourraient être précisément ceux où l'on recourt le moins aux profils adéquats, ce qui inverserait artificiellement la corrélation attendue.

Cet indicateur est de nature conventionnelle : il traduit un choix analytique explicite, reproductible et ajustable. Un durcissement des critères de congruence abaisserait

mécaniquement les taux d'adéquation rapportés ici. Sa méthode complète de construction figure à l'Annexe B.

7.7 Remettre ces résultats en perspective internationale

Les statistiques qui précèdent gagnent à être lues à la lumière du chapitre 6 : aucun des indicateurs de procéduralisation formelle qui y sont recensés (publication préalable du profil de poste, appel public à candidatures, comité de nomination) n'est observé dans le système camerounais. Il n'est donc pas surprenant que la sociologie des 240 dirigeants recensés dans ce chapitre porte l'empreinte de cette absence de procéduralisation : sans profil de poste publié fixant, entreprise par entreprise, les compétences financières ou sectorielles attendues, rien n'oblige structurellement l'autorité de nomination à corriger un déséquilibre statistique qu'elle ne peut d'ailleurs pas observer elle-même, faute d'outil de suivi comparable à celui construit pour ce volume.

Le contraste est net avec les systèmes qui procéduralisent la sélection en amont. Le code Mwongozo kényan, décrit au chapitre 4, impose des critères publiés et un comité de sélection ; la Norvège documente ses attentes de compétence dans des livres blancs soumis au Storting ; la Suède conduit une évaluation d'aptitude portant explicitement sur la compétence et l'expérience du candidat avant sa nomination par le conseil. Aucun de ces trois systèmes ne publie, à la connaissance de cette étude, une cartographie sociologique de son encadrement dirigeant comparable à celle produite dans ce chapitre, ce qui suggère que l'outil développé ici pour le Cameroun pourrait, au-delà de sa fonction diagnostique immédiate, constituer une contribution méthodologique transposable à d'autres portefeuilles publics africains engagés dans une démarche de professionnalisation de leurs nominations.

Cette mise en perspective ne doit cependant pas conduire à surestimer la portée corrective d'un simple outil statistique. Une cartographie, aussi rigoureuse soit-elle, ne corrige rien par elle-même : elle documente un état des lieux, à charge pour les recommandations formulées au chapitre 11 d'indiquer comment cet état des lieux pourrait être transformé en levier d'action.

Chapitre 8 : Comment les nominations se font réellement : la mécanique camerounaise

8.1 Quatre circuits observés

Au-delà du cadre juridique décrit au chapitre 4, l'analyse des données et les entretiens conduits avec des dirigeants d'entreprises publiques camerounaises font apparaître quatre modalités concrètes par lesquelles une nomination se construit avant même la signature du décret. La première est le circuit bureaucratique classique, qui remonte des ministères techniques vers le Premier ministre puis la présidence de la République, pour les présidents de conseil comme pour les directeurs généraux. La deuxième est le circuit partisan, qui remonte du Comité central du parti au pouvoir vers la présidence, pour les seuls présidents de conseil. La troisième est le circuit de proximité, qui part directement des proches collaborateurs du président de la République, pour les deux fonctions. La quatrième, plus diffuse mais tout aussi documentée, est celle du réseau communautaire.

8.2 Le concept du marginal sécant appliqué à la nomination camerounaise

Ce quatrième circuit trouve un cadre d'analyse précis dans la sociologie des organisations, à travers le concept du marginal sécant développé par Michel Crozier et Erhard Friedberg en 1977. Cet acteur stratégique et influent se situe à l'interface de plusieurs mondes (ici le monde administratif, le monde politique et le monde communautaire) et sa position à cette interface lui confère une connexion à chacun de ces mondes que ne détient aucun acteur purement interne à l'un d'entre eux. Pour Crozier, le pouvoir dans les organisations vient précisément du contrôle des zones d'incertitude ; le marginal sécant contrôle typiquement les incertitudes liées à la circulation de l'information, aux interfaces entre métiers, ou aux relations externes. Les organisations bureaucratiques génèrent des cloisons et des règles qui rigidifient l'action ; le marginal sécant prospère dans ces interstices, car il sait contourner les rigidités, traduire les langages et connecter des mondes partiellement étanches.

Appliqué au cas camerounais, ce concept désigne le rôle de « passeur » ou de « faiseur de rois » que jouent, dans plusieurs cas documentés, des ministres en fonction ou des personnalités influentes d'un parti au pouvoir, souvent identifiés comme chefs de leur communauté ou de leur région d'origine. Ce chef communautaire s'assure des remplacements numériques communautaires et veille à ce qu'aucune place ne soit perdue

au plan quantitatif comme qualitatif ; il est fréquemment sollicité pour proposer des profils de candidats aux nominations, au point que le fichier des élites, régulièrement renouvelé, charrie une convoitise disproportionnée à sa nature purement administrative.

8.3 Nominations es qualité et nominations intuitu personae : la racine de l'enracinement

Pour ce qui est spécifiquement de la nomination des présidents de conseil, l'analyse distingue deux régimes d'actes aux conséquences pratiques très différentes. D'une part, des actes de nomination es qualité, qui procèdent le plus souvent de la logique bureaucratique hiérarchique et qui, en droit, interpellent la fonction occupée par la personne plutôt que la personne elle-même. D'autre part, des nominations intuitu personae, qui interpellent nommément l'individu et non sa fonction. Cette seconde catégorie a une conséquence directement observable sur le phénomène d'enracinement déjà documenté dans les précédents travaux de cette série : les titulaires d'une nomination intuitu personae trouvent généralement légitime de conserver leur poste de président de conseil même après leur départ à la retraite ou leur décharge des fonctions qui avaient initialement justifié leur désignation. Pour les ministres nommés présidents de conseil es qualité, tant qu'ils n'ont pas perdu la qualité de ministre (même après plus de six années, durée maximale théorique du mandat) ils considèrent que leur mandat de président continue de courir : le législateur de 2017 n'avait manifestement pas anticipé qu'un même ministre puisse être maintenu au même poste gouvernemental pendant une durée supérieure à la durée maximale du mandat de président de conseil qui y est statutairement attaché.

8.4 Le paradoxe de la diversité de compétences au conseil

Les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, dans leur édition 2024, posent un principe clair : tous les administrateurs, y compris les fonctionnaires siégeant es qualité, doivent être nommés sur la base du mérite, de l'intégrité et des qualifications professionnelles, selon des critères prédéfinis, et leurs qualifications doivent être pertinentes au regard du secteur d'activité et du profil économique de l'entreprise. Le même référentiel exige que le président du conseil soit indépendant et que sa fonction soit distincte de celle du directeur général, une exigence au regard de laquelle il serait difficile d'imaginer qu'un même individu exerce à la fois la présidence d'un conseil et la tutelle administrative de l'entreprise placée sous son autorité, configuration qui abolirait de fait toute indépendance.

Une nuance importante doit néanmoins être apportée à ce principe : la compétence exigée est d'abord une compétence de conseil (stratégie, finance, contrôle, gestion des risques) et non nécessairement une expertise technique du métier de l'entreprise. Cette exigence sectorielle porte sur le conseil pris collectivement, à travers une matrice de compétences, non sur chaque administrateur pris isolément. C'est le lieu de rappeler l'exigence, elle aussi posée par les Lignes directrices, d'une diversité de compétences en leur sein.

Or, dans le cas camerounais, cette diversité s'appuie en pratique sur les missions des ministères représentés au conseil, non sur le profil individuel des administrateurs désignés. La dénomination « représentant du ministère X » n'emportant aucune obligation légale de profil pour la personne désignée, il est laissé à la seule discrétion de chaque ministère de s'assurer que le cadre qu'il délègue dispose des compétences utiles à l'entreprise concernée. Un enseignant de lycée de philosophie, alors directeur au ministère en charge des mines, peut ainsi valablement être désigné au conseil d'administration d'une entreprise industrielle minière de pointe : configuration parfaitement régulière en droit, et pourtant en tension manifeste avec l'esprit de la matrice de compétences que les mêmes Lignes directrices recommandent.

8.5 Le marginal sécant est-il une spécificité camerounaise ?

Il serait erroné de présenter le phénomène du marginal sécant comme une pathologie propre au Cameroun. La littérature comparée sur la gouvernance des entreprises publiques documente des mécanismes structurellement apparentés dans plusieurs des systèmes étudiés aux chapitres 4 et 5 de ce volume : la France, où le pouvoir de nomination discrétionnaire de l'article 13 s'exerce historiquement au bénéfice de réseaux issus des grands corps de l'État et des cabinets ministériels ; la Corée du Sud, où le comité de recommandation prévu par l'Act on the Management of Public Institutions n'élimine pas l'influence des réseaux politiques dans la présélection des candidats ; le Maroc, où la dualité entre entités stratégiques et entités ordinaires ouvre un espace de nomination politique de haut niveau comparable, dans sa logique, au circuit partisan camerounais décrit à la section 8.1.

Ce qui distingue le système camerounais n'est donc pas l'existence du phénomène — universel à des degrés divers — mais l'absence des deux contrepoids qui, dans les systèmes les plus avancés, en limitent les effets : d'une part, un contrôle a posteriori et public du choix opéré, comme l'audition parlementaire française qui expose publiquement le candidat retenu avant sa nomination définitive ; d'autre part, un organe de sélection interposé entre

l'influence relationnelle et la décision finale, comme le comité de recommandation coréen ou le panel de présélection britannique décrit au chapitre 5. Le marginal sécant camerounais agit ainsi sans qu'aucune de ces deux digues ne vienne exposer publiquement, ni a priori ni a posteriori, la part relationnelle de la décision, ce qui rejoint, une fois de plus, le diagnostic central de ce volume : l'enjeu n'est pas d'abolir l'influence politique dans la nomination des dirigeants publics, objectif qu'aucun des quatorze pays étudiés n'atteint, mais d'en rendre l'exercice traçable et contestable.

8.6 Ce que ce chapitre change pour la lecture du chapitre 7

La mécanique décrite dans ce chapitre invite à relire les statistiques du chapitre 7 avec prudence sur un point précis : la sur-représentation des administrateurs civils à la présidence des conseils, et la présence documentée d'enseignants-universitaires à des postes sans lien apparent avec leur discipline d'origine, ne doivent pas être interprétées comme la seule conséquence d'une politique de sélection par les compétences insuffisamment rigoureuse. Elles peuvent tout autant refléter la probabilité, plus élevée pour ces deux corps, d'occuper une position de marginal sécant ou d'être mobilisés par un tel acteur — les administrateurs civils par leur proximité structurelle avec le circuit bureaucratique, les enseignants-universitaires par leur rôle fréquent de relais communautaires ou régionaux. Cette hypothèse, que les données mobilisées dans ce volume ne permettent pas de trancher définitivement faute d'un croisement individualisé entre profil professionnel et circuit de nomination, mériterait un travail de suivi dédié.

Chapitre 9 : Faut-il un profil sectoriel ? Le débat généraliste-spécialiste tranché

9.1 Une question mal posée du débat camerounais

Peut-on nommer à la tête d'une entreprise publique une personne issue de l'administration territoriale, de la haute fonction publique, de l'armée, de la diplomatie, ou de tout autre secteur éloigné du métier de l'entreprise ? Cette question, récurrente dans le débat camerounais, appelle une réponse en plusieurs plans qu'il faut soigneusement distinguer : la légalité de la nomination, la régularité de la procédure suivie, la conformité au profil recherché, la légitimité managériale, la pertinence sectorielle, l'acceptabilité institutionnelle, et la performance postérieure du dirigeant. Une nomination peut être juridiquement régulière et managérialement discutable ; inversement, l'absence d'expérience sectorielle directe n'implique pas une incapacité, si des compétences transférables sont démontrées et si l'équipe de direction en place compense ce déficit.

Ni le droit camerounais, ni les droits marocain, sénégalais ou français, n'interdisent de nommer un haut fonctionnaire à la tête d'une entreprise publique ; aucun des systèmes étudiés n'impose une expérience sectorielle préalable comme condition légale de nomination. La question pertinente est celle de l'adéquation entre les exigences du poste et les compétences démontrées : taille des organisations déjà dirigées, budgets et effectifs gérés, exposition aux disciplines financières, compréhension du secteur ou capacité documentée à l'acquérir, complémentarité avec l'équipe technique en place.

9.2 Ce qu'en dit la littérature, et le parti pris assumé de ce volume

Le débat entre généraliste et spécialiste du secteur est l'un des plus documentés de la recherche en management stratégique, et il n'y est pas tranché de façon univoque. Il offre néanmoins des pistes de réflexion précises, à condition de les décliner par niveau de responsabilité plutôt que de les traiter comme une question unique. Le président du conseil d'administration n'a pas besoin d'être un technicien du métier, sa fonction étant de présider un organe de contrôle stratégique, ce qui suppose d'abord des compétences en gouvernance, finance, audit et conduite de conseil ; il est en revanche recommandé que le conseil, pris collectivement, détienne l'expertise sectorielle, exigence déjà rencontrée au chapitre 8 à propos de la matrice de compétences.

Pour les directeurs généraux en revanche, la littérature penche plus nettement vers l'exigence sectorielle. Le directeur général est un exécutif : il pilote une activité industrielle,

sanitaire, agricole ou financière dont la maîtrise technique conditionne les décisions d'investissement. Au pire des cas, un directeur général doit assurer un équilibre minimum, combinant crédibilité sectorielle et compétence managériale ; le profil de généraliste pur n'y est justifié que dans les entités multi-métiers, en phase de restructuration ou de diversification. Le rôle du directeur général adjoint est alors précisément d'apporter la profondeur technique complémentaire, ce qui en fait, par construction, un poste où le profil de technicien du secteur s'impose plus naturellement.

Ce volume assume, sur cette base documentaire, un parti pris sans ambiguïté : au poste de directeur général d'une entreprise publique, les profils d'administrateurs civils purs, dépourvus de tout complément de compétences managériales ou sectorielles, présentent des vulnérabilités réelles. Les réserves émises, dans le débat public, quant à la présomption d'efficacité de tels profils sont, à ce titre, fondées. Ces compétences complémentaires peuvent néanmoins s'acquérir par des formations dédiées, ce qui ouvre une voie de professionnalisation plutôt qu'une exclusion de principe. Un tel profil pourrait en revanche se révéler efficace aux postes de président de conseil ou de directeur général d'établissement public administratif, où l'exigence technique est moindre ; la prudence resterait de mise pour les établissements publics à caractère spécial, où la spécificité du secteur peut exiger des compétences sectorielles comparables à celles d'une entreprise publique.

Cet argumentaire ne se focalise pas sur les exceptions mais pose des fondements de principe. Certains généralistes peuvent, exceptionnellement, manifester à la fois les compétences sectorielles et managériales exigées au poste de directeur général : cela reste une exception démontrée cas par cas, non une règle sur laquelle fonder une politique de nomination.

9.3 Cinq configurations réelles

Cinq entreprises illustrent des régimes de nomination distincts. Aucune n'autorise à elle seule une généralisation, mais leur mise en regard éclaire la variable réellement décisive : la traçabilité de la décision, bien plus que la profession d'origine du dirigeant.

Camtel (Cameroun, télécommunications) : le profil sectoriel nommé discrétionnairement

La directrice générale de la société camerounaise des télécommunications, nommée par décret présidentiel en décembre 2018, est issue de l'entreprise elle-même, après plus de vingt ans dans le secteur. La compétence sectorielle est ici incontestablement acquise, mais

l'absence de procédure publique de sélection ne permet pas d'établir, aux yeux de l'observateur externe, que ce profil était objectivement le mieux adapté aux défis de l'entreprise à ce moment précis. C'est un cas d'école de la distinction entre légalité, pertinence et traçabilité : la compétence du profil ne compense pas, sur le plan de la crédibilité institutionnelle, l'absence de procédure.

OCP (Maroc, phosphates) : le profil non sectoriel devenu dirigeant de référence

Le président-directeur général du groupe marocain des phosphates, en poste depuis 2006, est un ingénieur docteur du MIT venu de la régulation des télécommunications, sans expérience préalable du secteur des phosphates. La transformation industrielle et financière du groupe sous sa direction, largement documentée, montre que des compétences transférables de haut niveau — stratégie, finance, conduite d'organisations complexes — peuvent l'emporter sur la seule connaissance préalable du métier, à condition que le dirigeant s'appuie résolument sur l'expertise technique interne. La limite de cet exemple est sa singularité même, qui interdit d'en faire une règle générale applicable à toute nomination.

Eskom (Afrique du Sud, électricité) : le profil sectoriel recruté par concours

Le Group Chief Executive de la compagnie sud-africaine d'électricité, nommé en décembre 2023, est un ingénieur chimiste titulaire d'un MBA ayant déjà exercé des responsabilités dans l'entreprise, sélectionné par un processus concurrentiel long conduit par le conseil d'administration, l'actionnaire ayant exigé de disposer de plusieurs candidats nommables. La combinaison d'un profil adapté et d'une procédure crédible est ici la plus proche du standard recommandé par les Lignes directrices de l'OCDE.

EDF (France, électricité) : le dirigeant industriel passant d'un secteur voisin

Le président-directeur général d'EDF, nommé en 2025, est un ancien dirigeant du groupe nucléaire Framatome, auditionné publiquement par les commissions parlementaires avant sa nomination. L'expérience sectorielle est ici partielle mais adjacente au métier ; surtout, la procédure d'audition publique rend le choix contestable avant qu'il ne devienne définitif — une garantie procédurale qui compense en partie l'absence de mise en concurrence formelle.

Equinor (Norvège, hydrocarbures et énergies) : le modèle conseil dans sa forme la plus aboutie

Le CEO de la compagnie énergétique norvégienne, nommé par le conseil d'administration en 2020 à l'issue d'un processus de succession conduit sur un vivier diversifié de candidats, l'a été sans intervention de l'État dans la sélection, alors même que celui-ci détient environ les deux tiers du capital. C'est un cas limite du modèle conseil, dont la condition de possibilité est la crédibilité du processus de composition du conseil lui-même : sans conseil compétent et autonome, ce modèle ne peut simplement pas fonctionner.

9.4 Ce que ces cas ne prouvent pas

Aucun de ces cinq cas ne fonde une règle générale, et cette étude s'interdit délibérément d'en tirer une. Ils délimitent en revanche le véritable critère de jugement : non pas la profession d'origine du dirigeant, mais la démonstration, de préférence dans une procédure traçable, que les compétences requises par ce poste précis, dans cette entreprise précise, à ce moment précis, sont réunies chez le candidat ou peuvent l'être par l'attelage que forment le dirigeant et son équipe technique. Le refus de principe du haut fonctionnaire est aussi infondé que la présomption inverse, selon laquelle une carrière administrative élevée prouverait à elle seule la capacité à diriger une entreprise complexe : ce sont deux paresse intellectuelles symétriques, que ce volume invite à dépasser l'une et l'autre.

9.5 Ce que la cartographie du chapitre 7 confirme empiriquement

La cartographie établie au chapitre 7 apporte, sur ce débat théorique, une confirmation empirique de poids. Le gradient hiérarchique observé (les administrateurs civils reculant de 31 % des présidences de conseil à 15 % des directions générales, tandis que l'adéquation profil-secteur progresse en sens inverse, de 25 % chez les présidents de conseil à 44 % chez les directeurs généraux et 62 % chez les directeurs généraux adjoints) reproduit exactement la répartition fonctionnelle des exigences que la littérature en management stratégique attribue à chaque niveau de responsabilité. La pratique camerounaise n'ignore donc pas ce gradient ; elle le suit, imparfaitement mais significativement, sans jamais l'avoir formalisé dans un texte. Formaliser ce que la pratique esquisse déjà, en le rendant vérifiable et opposable, est précisément l'objet des recommandations du chapitre 11.

Chapitre 10 : Le cas du Cameroun : douze questions, douze réponses

Cette section répond successivement aux douze questions qui structurent le débat camerounais sur la nomination des directeurs généraux d'entreprises publiques, les dix premières sur la base du seul cadre juridique décrit au chapitre 4 : lois n° 2017/010 et 2017/011 du 12 juillet 2017, décrets n° 2019/320, 2019/321 et 2019/322 du 19 juin 2019 ; les deux dernières à la lumière de la cartographie empirique et de la mécanique des nominations établies aux chapitres 7 et 8.

Première question. Le droit camerounais interdit-il de nommer un haut fonctionnaire ou un ancien responsable administratif à la tête d'une entreprise publique ?

Non. Aucune disposition consultée des lois de 2017 ni de leurs décrets d'application n'édicte une telle interdiction, ni n'impose une origine professionnelle déterminée pour accéder à la fonction de directeur général. Cette interdiction n'existe d'ailleurs dans aucun des autres droits étudiés dans cette comparaison.

Deuxième question. L'absence d'interdiction juridique suffit-elle à démontrer la pertinence managériale d'une nomination ?

Non. La légalité est une condition nécessaire, non suffisante : elle établit que la nomination est régulière, non que la personne est adaptée au poste. La confusion entre ces deux plans est l'erreur la plus répandue du débat public, dans les deux camps opposés : ceux qui déduisent de la légalité la pertinence managériale, et ceux qui déduisent du doute sur la pertinence l'irrégularité juridique de l'acte.

Troisième question. Quelles compétences minimales devraient être exigées pour diriger une entreprise publique stratégique ?

Le socle ressortant de cette comparaison internationale comprend une expérience réelle et vérifiable de direction d'organisations, en termes d'effectifs et de budgets gérés ; une capacité établie à lire et à discuter des états financiers ; une compréhension des règles de gouvernance d'entreprise et du rôle respectif du conseil et de l'exécutif ; une connaissance du secteur d'activité, ou un plan crédible d'acquisition rapide de cette connaissance ; une intégrité vérifiée ; et une aptitude démontrée à rendre des comptes à des mandants multiples. Ce socle devrait être décliné, entreprise par entreprise, dans un profil de poste rendu public.

Quatrième question. L'expérience sectorielle doit-elle être obligatoire, ou peut-elle être compensée ?

Cette comparaison internationale ne fournit aucun exemple de système exigeant légalement l'expérience sectorielle préalable, et les cas étudiés au chapitre 9, notamment celui de l'OCP, montrent qu'une solide expérience de direction, une formation appropriée et une équipe technique compétente peuvent compenser son absence. Cette compensation a toutefois des conditions : elle doit être explicite, c'est-à-dire que le déficit sectoriel soit identifié et couvert consciemment, et elle est d'autant plus risquée que l'entreprise est en crise ou technologiquement complexe. Une obligation sectorielle rigide se retournerait d'ailleurs contre son propre objectif : elle réduirait le vivier de candidats sans garantir pour autant la compétence managériale du dirigeant retenu.

Cinquième question. Le conseil d'administration camerounais dispose-t-il réellement des moyens de sélectionner, encadrer et évaluer le directeur général ?

En l'état documenté, non. La sélection effective précède l'intervention des organes sociaux ; les sources publiques consultées ne documentent ni comités de nomination, ni évaluations annuelles formalisées des directeurs généraux transmises à l'actionnaire. Le conseil encadre juridiquement, par l'approbation des actes majeurs, davantage qu'il ne gouverne réellement la relation avec le dirigeant. Cette réponse est un constat objectif sur le système en vigueur, et non un jugement porté sur les administrateurs qui y siègent.

Sixième question. Dans quelle mesure le mode de nomination actuel établit-il une responsabilité claire du directeur général devant le conseil d'administration ?

De façon limitée. Le dirigeant tient sa fonction d'un décret, et sait que son maintien en fonction dépend de l'autorité qui l'a signé ; le conseil, qui ne l'a ni choisi ni ne peut le révoquer seul en pratique, dispose d'une autorité affaiblie face à lui. La double allégeance qui en résulte — formellement envers le conseil, effectivement envers l'exécutif — dilue la responsabilité du dirigeant : celui-ci peut opposer au conseil la volonté de la tutelle, et à la tutelle les délibérations du conseil, sans que ni l'un ni l'autre ne puisse vraiment le tenir pour seul responsable.

Septième question. Quels changements réduiraient la perception de nominations fondées principalement sur des considérations politiques, administratives ou relationnelles ?

Quatre changements traçables se dégagent de cette comparaison : la publication préalable du profil de poste et des critères de sélection ; la constitution d'un panel de présélection

produisant une liste de candidats nommables, même si le choix final reste à l'exécutif ; la publication, au moment même de la nomination, d'un exposé des motifs reliant le parcours du candidat nommé aux critères publiés ; la publication annuelle de l'état des mandats en cours et des évaluations réalisées. La perception ne se combat pas par la communication, mais par la vérifiabilité effective de la procédure.

Huitième question. Comment distinguer une nomination légalement régulière d'une nomination professionnellement pertinente ?

Par des tests distincts, qu'il ne faut jamais confondre. La régularité s'apprécie par rapport aux textes : compétence de l'autorité qui nomme, procédure suivie, absence d'incompatibilités légales. La pertinence s'apprécie par rapport au poste lui-même : adéquation des compétences démontrées aux exigences publiées, qualité de la comparaison effectuée avec les alternatives disponibles, cohérence du profil retenu avec les besoins de l'entreprise à ce moment précis. Un système mûr rend les deux tests possibles publiquement ; le système camerounais actuel ne permet publiquement que le premier.

Neuvième question. La durée des mandats et les pratiques de renouvellement favorisent-elles la performance et la responsabilité ?

Le cadre issu des lois de 2017, tel que rapporté par la doctrine (mandat de trois ans renouvelable deux fois pour le directeur général) est en lui-même équilibré : assez court pour permettre la sanction en cas d'échec, assez renouvelable pour permettre la durée nécessaire aux réformes de fond. Ce sont les pratiques qui en neutralisent les effets : le maintien en fonction au-delà des échéances légales, documenté par des plaintes et des analyses publiques concordantes, et des renouvellements qui ne s'adosent pas à une évaluation formalisée. Un mandat borné mais non évalué produit de l'insécurité sans produire de responsabilité réelle : le dirigeant dépend du bon vouloir du renouvellement, sans savoir précisément sur quels résultats il sera jugé.

Dixième question. Quels critères permettraient d'apprécier objectivement l'adéquation d'un candidat au poste ?

Un référentiel en six rubriques, applicable à toute direction générale d'entreprise publique camerounaise, se dégage de cette comparaison : l'expérience de direction, appréciée par la taille des organisations dirigées, les résultats obtenus et des références vérifiables ; les compétences financières, démontrées par les fonctions exercées ou des certifications reconnues ; la compétence de gouvernance, entendue comme l'expérience de travail avec un conseil d'administration ; le rapport au secteur d'activité, qu'il s'agisse d'une expérience

directe ou d'un plan d'acquisition rapide complété par l'équipe en place ; l'intégrité, appréciée par les déclarations de patrimoine, l'absence de conflits d'intérêts et la vérification des antécédents ; et le projet pour l'entreprise, à savoir un diagnostic et des priorités appréciés par une audition formelle du candidat. Chaque rubrique de ce référentiel est documentable, et aucune ne requiert de révolution juridique préalable pour être mise en œuvre.

Onzième question. Que révèle la sociologie des 240 dirigeants recensés sur la réalité du critère de compétence énoncé par les textes ?

Elle révèle un système partiellement cohérent avec les exigences théoriques dégagées au chapitre 9, mais dont la cohérence tient davantage à un gradient hiérarchique spontané qu'à une politique explicite de sélection par les compétences. L'adéquation profil-secteur progresse effectivement du président de conseil au directeur général adjoint, comme l'y invite la littérature ; mais la quasi-absence de profils gestionnaires et financiers (2,3 % de l'encadrement total pour des entités toutes soumises, comme l'a établi le chapitre 3, à une exigence de rentabilité) révèle un angle mort du système de sélection camerounais qu'aucun texte ne vient corriger.

Douzième question. Le phénomène du marginal sécant, documenté au chapitre 8, est-il compatible avec les Lignes directrices de l'OCDE sur le mérite et l'indépendance ?

Non, en tension au moins partielle. Le principe posé par les Lignes directrices de l'OCDE (nomination sur la base du mérite, de l'intégrité et de qualifications pertinentes au secteur, selon des critères prédéfinis) présuppose une procédure dont l'issue dépend de critères vérifiables, non de la capacité d'un acteur à mobiliser des réseaux administratifs, politiques et communautaires. Le marginal sécant n'est pas nécessairement incompetent, et rien dans l'analyse du chapitre 8 ne permet de l'affirmer par principe ; mais le canal par lequel il agit rend structurellement impossible la vérification, par un observateur externe, que le critère de mérite a effectivement prévalu sur le critère relationnel. C'est, une fois de plus, moins la personne qui pose problème que l'absence de traçabilité du processus qui l'a promue.

Ces douze réponses, prises ensemble, dessinent un même diagnostic sous des angles différents : le droit camerounais n'interdit rien de ce que le débat public lui reproche, ne garantit pas non plus ce qu'il faudrait garantir, et la donnée empirique disponible — qu'il s'agisse de la sociologie des 240 dirigeants recensés ou des circuits de nomination documentés au chapitre 8 confirme que ce vide procédural produit des effets mesurables. Le chapitre suivant en tire les conséquences opérationnelles.

Chapitre 11 : Recommandations : du casting à la nomination crédible

Si la profession d'origine du dirigeant est, comme le chapitre 9 l'a montré, un mauvais prédicteur de la performance, et si la décision politique reste irréductible pour les grandes entités publiques, l'attention doit se déplacer vers deux leviers : la procédure de sélection elle-même, et les suites données à la nomination. La procédure, parce qu'elle est le seul instrument capable de transformer un choix en choix justifié : profil de poste établi avant la vacance du poste, vivier de candidats constitué, comparaison documentée entre eux, vérifications d'intégrité, traçabilité de l'ensemble du processus. Les suites, parce que la nomination n'est que le premier acte d'une relation de mandat qui se prolonge : lettre de mission ou contrat de performance, objectifs mesurables publiés, évaluation périodique par un conseil qui en a réellement les moyens, conséquences concrètes d'une performance insuffisante, y compris la non-reconduction ou la révocation motivée.

Les systèmes étudiés dans ce volume montrent que ces deux chaînons peuvent être renforcés indépendamment du mode de nomination retenu : la France a durci son contrôle de sortie sans créer de concours d'entrée ; la Tunisie a procéduralisé ses conseils sans toucher directement aux dirigeants exécutifs ; le Kenya a judiciarisé sa procédure de nomination ; la Norvège a tout misé sur la qualité de ses conseils d'administration. Un pays qui ne peut pas, à court terme, retirer la nomination à l'exécutif peut néanmoins publier des profils de poste, imposer des vérifications préalables, contractualiser les objectifs et institutionnaliser l'évaluation. C'est la voie réaliste que ce chapitre propose pour le Cameroun, classée selon trois horizons de mise en œuvre.

11.1 Mesures immédiates : sans modification législative majeure

Recommandation 1 : publier l'état des mandats

Problème traité : le non-respect documenté de la limitation des mandats issue des lois de 2017 demeure invérifiable par le public, faute de données publiques disponibles. Mesure proposée : publication annuelle, par le ministère des Finances, d'un état nominatif des mandats des présidents de conseil d'administration et des directeurs généraux des entreprises publiques, indiquant la date de nomination, l'échéance du mandat et le nombre de renouvellements. Acteur responsable : la direction en charge des participations de l'État au ministère des Finances. Niveau juridique requis : une simple circulaire ou un arrêté ministériel, sans aucun texte législatif nouveau. Conditions de réussite : l'exhaustivité du recensement et sa publication en ligne accessible à tous. Risques identifiés : des résistances

administratives et des données incomplètes lors de la première année de publication. Indicateurs de suivi : la publication effective du document, la part des entreprises couvertes, et le nombre de mandats échus non renouvelés formellement qui apparaîtraient dans cet état.

Recommandation 2 : établir et publier des profils de poste

Problème traité : l'absence de tout étalon public permettant d'apprécier l'adéquation d'une nomination au poste concerné. Mesure proposée : l'adoption d'un référentiel de compétences type, reprenant les six rubriques dégagées à la dixième question du chapitre 10, et la publication d'un profil de poste par entreprise avant toute nomination ou tout renouvellement de mandat. Acteur responsable : les conseils d'administration, appuyés par la tutelle technique et financière. Niveau juridique requis : une décision interne aux organes sociaux, compatible avec le droit OHADA en vigueur.

Recommandation 3 : généraliser les vérifications d'intégrité préalables

Problème traité : le contrôle d'intégrité actuel intervient exclusivement après la nomination, de manière répressive, et non avant elle, de manière préventive. Mesure proposée : systématiser, avant toute nomination, une déclaration d'intérêts et de patrimoine du candidat, en s'appuyant sur l'article 66 de la Constitution et son décret d'application. Acteur responsable : les services compétents en matière de déclaration de patrimoine, en lien avec la présidence de la République. Niveau juridique requis : l'application effective de dispositions constitutionnelles et réglementaires déjà existantes.

Recommandation 4 : contractualiser systématiquement les objectifs de performance

Problème traité : les décrets de 2019 prévoient l'esprit d'une gestion par objectifs, mais son application demeure inégale d'une entreprise à l'autre. Mesure proposée : la généralisation effective de contrats de performance pour l'ensemble des directeurs généraux d'entreprises publiques, avec publication des objectifs assignés. Acteur responsable : les conseils d'administration, en lien avec les tutelles techniques et financières.

Recommandation 5 : cibler le recrutement de profils financiers et gestionnaires

Problème traité : la cartographie établie au chapitre 7 documente un angle mort structurel : 2,3 % seulement de profils gestionnaires ou financiers dans l'encadrement dirigeant, contre une exigence de rentabilité juridiquement établie au chapitre 3 pour l'ensemble des

entreprises publiques, et un taux d'adéquation profil-secteur de seulement 10 % dans le secteur financier lui-même. Mesure proposée : intégrer explicitement, dans le référentiel de compétences recommandé ci-dessus, un critère de compétence financière minimale (formation, certification ou expérience vérifiable) pour toute nomination à la direction générale ou à la direction générale adjointe d'une entreprise publique à vocation marchande, avec un ciblage prioritaire des secteurs où l'adéquation est la plus faible. Acteur responsable : les conseils d'administration et la tutelle financière. Niveau juridique requis : une décision interne aux organes sociaux. Indicateur de suivi : l'évolution de l'indicateur d'adéquation profil-secteur, mesurable à intervalles réguliers sur le même périmètre de 92 entités.

11.2 Mesures d'adaptation à moyen terme

Certains enseignements du benchmark international nécessitent, pour être transposés au Cameroun, une adaptation plus substantielle que les mesures immédiates ci-dessus. Trois pistes se dégagent en particulier. La première est l'institution de comités de nomination au niveau des conseils d'administration, possibles en droit OHADA mais supposant des conseils recomposés, dotés de membres réellement indépendants et compétents. La deuxième est l'institution d'une évaluation annuelle du directeur général par le conseil, transmise formellement à l'État actionnaire, sur le modèle de ce qui existe déjà, sous des formes variées, en Norvège, en Nouvelle-Zélande et au Kenya. La troisième, inspirée du modèle britannique adapté au contexte camerounais, consisterait en une procédure de type liste de candidats nommables, préparée par un panel technique indépendant, le choix final restant néanmoins à l'exécutif, une manière de concilier la réalité de la décision politique avec l'exigence de traçabilité de la procédure.

11.3 Ce qui reste difficilement applicable à court terme

Deux évolutions, pourtant documentées ailleurs dans cette comparaison, apparaissent difficilement applicables au Cameroun à court terme. La première est le transfert pur et simple de la nomination du directeur général aux conseils d'administration, sur le modèle norvégien ou néo-zélandais, qui supposerait des conseils dont l'autonomie et la compétence sont elles-mêmes solidement établies : condition institutionnelle qui n'est pas encore réunie. La seconde est l'audition parlementaire publique à la française, qui exigerait une réforme constitutionnelle ou organique substantielle, ainsi qu'un Parlement outillé pour conduire cet exercice de contrôle. Ces deux pistes ne sont pas écartées par principe ; elles

relèvent d'un horizon de réforme plus lointain que celui de ce volume, qui privilégie délibérément le réalisme des mesures immédiatement actionnables.

Conclusion générale : du casting à la nomination, vers le Volume 2

Ce premier volume a montré que la question du bon dirigeant d'entreprise publique n'est pas d'abord une question de profil, mais une question de procédure et de suites données à la nomination. Aucun des quatorze pays étudiés, y compris les plus professionnalisés, ne retire entièrement la nomination des plus grandes entreprises publiques à la décision politique ; ce qui distingue les systèmes, c'est l'encadrement de cette décision : sa traçabilité, sa publicité, et l'existence ou non d'une évaluation réelle du dirigeant une fois en fonction.

Le Cameroun présente, à cet égard, un profil singulier : un droit rénové en 2017 et 2019, porteur d'innovations réelles (notamment le plafonnement des mandats) dont l'application reste inégale. L'écart entre le texte et la pratique, documenté tout au long de ce volume, n'est pas une fatalité : les cinq recommandations immédiates du chapitre 11 montrent qu'il est possible d'agir, sans réforme législative majeure, pour rendre la procédure de nomination plus traçable et plus crédible.

Mais nommer un dirigeant n'est que le premier acte d'une relation de mandat qui se prolonge sur plusieurs années. Le deuxième volume de cette série prendra le relais exactement là où celui-ci s'arrête : une fois le directeur général nommé, comment assurer la bonne gestion de son mandat, au-delà de la simple routine bureaucratique ? Les mêmes exigences méthodologiques (comparaison internationale, distinction entre textes et pratique, refus des généralisations commodes) y seront appliquées à la conduite du mandat elle-même : contractualisation des objectifs, gouvernance du conseil d'administration en cours d'exercice, gestion de la relation entre le dirigeant et son actionnaire public, mécanismes d'alerte et de correction en cas de dérive.

« Le casting n'est que le premier acte. Reste à écrire, avec la même rigueur, ce qui se joue pendant le mandat — puis au moment d'en sortir. »

Annexe A : Glossaire des sigles et acronymes

- ANGSPÉ : Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État (Maroc).
- APE : Agence des participations de l'État (France).
- CEO: Chief Executive Officer, dirigeant exécutif principal.
- DG: Directeur général.
- EEP : Établissements et entreprises publics (Maroc).
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.
- OHADA : Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires.
- PCA : Président du conseil d'administration.
- SOE: State-Owned Enterprise (Nouvelle-Zélande).
- UKGI: UK Government Investments (Royaume-Uni).

Annexe B : Fiche méthodologique détaillée

Périmètre géographique : huit pays africains traités, dont quatre en analyse approfondie (Cameroun, Maroc, Sénégal, Kenya) et quatre en fiches synthétiques (Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Gabon, Tunisie) ; six pays de l'OCDE traités, dont trois en analyse approfondie : France, Norvège, Nouvelle-Zélande et trois en fiches synthétiques : Royaume-Uni, Suède, Corée du Sud.

Sourçage : chaque affirmation juridique importante renvoie à un texte identifié et à son site de publication officiel. Les points non vérifiés sur texte authentique au moment de la rédaction sont explicitement signalés comme « à confirmer » : c'est notamment le cas des numéros d'articles précis de la loi camerounaise de 2017, de certaines modalités tunisiennes et marocaines de détail, du statut définitif du texte sud-africain de réforme des entreprises publiques, et du plafonnement des mandats sénégalais.

Distinction méthodologique centrale : chaque analyse pays distingue systématiquement ce que prévoient les textes, ce qu'affirment les institutions, ce que montre la pratique observée, et l'interprétation qu'en propose l'analyse. Cette distinction est particulièrement maintenue dans la section consacrée au Cameroun, notamment aux deuxième et huitième questions du chapitre 10, où la confusion entre légalité et pertinence managériale est identifiée comme l'erreur la plus répandue du débat public.

Cas individuels : quatre cas de dirigeants sont mobilisés au chapitre 9 avec des limites explicitement posées à leur portée démonstrative, sans qu'aucune attaque personnelle ne soit portée contre les personnes citées, conformément au principe éditorial de cette série qui vise les mécanismes et non les individus.

Indice de professionnalisation : la méthode et les limites de cet indice sont explicitées au chapitre 6 ; aucun score agrégé n'est produit, et l'indice ne mesure que la complétude formelle des dispositifs, non leur effectivité.

Méthodologie du volet statistique camerounais (chapitres 7 et 8)

Champ et sources : l'étude statistique porte sur les dirigeants de 92 établissements et entreprises publics camerounais recensés, à trois niveaux — présidents de conseil d'administration, directeurs généraux, directeurs généraux adjoints. Elle mobilise 240 dirigeants nommés (91 PCA, 86 DG, 63 DGA), dont 217 au profil documenté. Les données proviennent de la base consolidée de gouvernance des EEP 2026, complétée par des listes

de dirigeants vérifiées et par des recherches documentaires individuelles (décrets de nomination, presse nationale, sites institutionnels) chaque résultat étant consigné avec sa source et un niveau de confiance. En cas de divergence, la priorité a été donnée aux listes vérifiées, puis à la recherche sourcée, puis à la base.

Construction des variables : le profil professionnel, aux intitulés hétérogènes dans les sources, a été codé à deux niveaux : une catégorie détaillée en quatorze modalités et une famille regroupée en cinq modalités (ingénieurs/techniciens, santé, administrateurs civils, enseignants/chercheurs, généralistes de gestion, d'économie et de droit). Le codage s'appuie sur un appariement de racines lexicales avec un ordre de priorité explicite évitant les doubles affectations ; les intitulés composés sont rattachés à la profession citée en premier. Le sexe est une donnée connue, issue des informations d'identité figurant dans la base et les listes de référence. Le secteur d'activité reprend les dix secteurs de la base, sans recodage.

Indicateur d'adéquation profil-secteur : cet indicateur a été construit spécifiquement pour l'étude. Pour chaque secteur, un ensemble de familles de profil jugées congruentes avec le contenu métier a été défini a priori : ingénieurs pour l'énergie, le transport et le BTP ; profils de santé pour la santé ; enseignants et chercheurs pour l'éducation ; ingénieurs agronomes et vétérinaires pour l'agriculture ; généralistes de gestion, d'économie ou de droit pour la finance ; ingénieurs ou généralistes pour les télécoms et l'industrie ; administrateurs civils ou généralistes pour l'administration et la régulation. Un dirigeant est réputé adéquat si sa famille appartient à l'ensemble congruent de son secteur. L'indicateur est conventionnel : il traduit un choix analytique explicite, reproductible et ajustable, un durcissement des critères abaisserait mécaniquement les taux.

Traitement des données manquantes : trois situations sont distinguées, ce qui constitue un point méthodologique central. Un poste inexistant ou non pourvu est exclu de tous les dénominateurs. Un titulaire nommé dont le profil n'est pas documenté est compté dans les effectifs nommés, mais retiré du calcul des parts de profil. Une donnée financière absente fait l'objet d'une exclusion par paire, sur les seules entités renseignées. Aucune imputation n'a été pratiquée ; aucun test statistique n'est conduit lorsque le nombre d'observations est inférieur à cinq.

Volet documentaire : la discussion sur le profil idéal, développée au chapitre 9, repose sur trois corpus consultés : les normes internationales, au premier rang desquelles les Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques (édition 2024) et le

référentiel Boards of Directors of State-Owned Enterprises, complétées par les travaux de la Banque mondiale et de l'IFC ; les pratiques nationales comparées ; et la littérature académique en management stratégique sur le capital humain des dirigeants, notamment Custódio, Ferreira & Matos, et Chen et al. (Strategic Management Journal, 2021).

Articulation des deux volets : le lecteur notera que le volet comparatif international (chapitres 1, 2, 4, 5, 6, 9, 10, 11) et le volet statistique camerounais (chapitres 3, 7, 8) reposent sur des méthodes distinctes (documentaire et déclarative pour le premier, quantitative et sourcée individuellement pour le second) et ne sauraient être fusionnés en un score unique. C'est précisément l'articulation de ces deux méthodes, plutôt que leur fusion, qui fonde la prétention de ce volume à constituer la référence de la série : le comparatif situe le Cameroun parmi quatorze systèmes ; le statistique documente, à l'intérieur du système camerounais lui-même, ce que le comparatif ne peut qu'esquisser.

Annexe C : Références juridiques citées

- Cameroun : Loi n° 2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics.
- Cameroun : Loi n° 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques.
- Cameroun : Décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 fixant les attributions et responsabilités du PCA et du DG.
- Cameroun : Décret n° 2019/321 du 19 juin 2019 classant les entreprises publiques en catégories.
- Cameroun : Article 66 de la Constitution du 18 janvier 1996 (déclaration des biens et avoirs).
- Cameroun : Loi n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.
- Cameroun : Rapport CTR/MINFI sur la situation des établissements et entreprises publics, exercice 2022.
- Maroc : Loi-cadre n° 50-21 du 26 juillet 2021 relative à la réforme des établissements et entreprises publics.
- Maroc : Loi n° 82-20 créant l'Agence nationale de gestion stratégique des participations de l'État.
- Maroc : Loi organique n° 02-12 relative à la nomination aux fonctions supérieures, modifiée en 2021.
- Sénégal : Loi d'orientation n° 2022-08 du 19 avril 2022 relative au secteur parapublic.
- Kenya : State Corporations Act (Cap. 446) ; Mwongozo Code of Governance for State Corporations, 2015.
- Kenya : Constitution de 2010, chapitre six (intégrité des dirigeants publics).
- Côte d'Ivoire : Loi n° 97-519 du 4 septembre 1997, modifiée par l'ordonnance n° 2016-1159.
- Afrique du Sud : Companies Act ; National State Enterprises Bill (B1-2024, en transition).
- Tunisie : Loi n° 89-9 du 1er février 1989 ; décret gouvernemental n° 2020-314 du 19 mai 2020.
- France : Article 13, cinquième alinéa, de la Constitution du 4 octobre 1958 ; loi organique n° 2010-837 du 23 juillet 2010 ; ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.
- Norvège : Meld. St. 6 (2022-2023), Greener and more active state ownership.
- Nouvelle-Zélande : State-Owned Enterprises Act 1986 ; Crown Entities Act 2004.

- Royaume-Uni : Governance Code on Public Appointments (version en vigueur : octobre 2025).
- Suède : State Ownership Policy, version 2025.
- Corée du Sud : Act on the Management of Public Institutions (AMPI).
- OCDE : Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, édition révisée, mai 2024.

Annexe D : Références documentaires et académiques

- OCDE : Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques, édition révisée, mai 2024 ; Boards of Directors of State-Owned Enterprises.
- Banque mondiale / IFC — Corporate Governance of SOEs: A Toolkit.
- FMI : Rapport technique, mai 2021, reprenant la Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30) du Cameroun.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977) : L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Le concept du marginal sécant, mobilisé au chapitre 8.
- Custódio, C., Ferreira, M. & Matos, P. : travaux sur le capital humain des dirigeants et la valorisation de l'expérience managériale.
- Chen et al. (2021) : Strategic Management Journal, sur l'effet des administrateurs publics dans les entreprises d'État.

Annexe E : Tableau intégral des preuves de l'exigence de rentabilité

Ce tableau reprend, pour référence, l'intégralité des quinze pièces documentaires mobilisées au chapitre 3 pour établir que les entreprises publiques camerounaises sont juridiquement astreintes à une exigence de rentabilité, de performance ou d'efficience, sous des formes graduées selon leur statut et leur secteur.

N°	Documents / institutions	Dimensions de performance mobilisée	Natures de la preuve
1	Décret n° 2019/320, art. 2	Rentabilité financière ; performance ; compétitivité	Directe
2	Décret n° 2019/321, art. 4-5	Performance économique (classement par chiffre d'affaires)	Directe
3	Loi n° 2017/011, art. 3	Efficacité ; efficience (définition légale de la performance)	Directe
4	Loi n° 2017/011, art. 4 (3)	Soutenabilité financière ; performance	Directe
5	Loi n° 2017/011, art. 22 (AGO)	Rentabilité financière ; rémunération liée aux résultats	Directe
6	Loi n° 2017/011, art. 9	Reddition des comptes ; suivi de la performance	Implicite
7	Loi n° 2017/011, art. 57 (1)	Gouvernance ; performance opérationnelle	Implicite
8	Décret n° 2019/320, art. 3	Performance opérationnelle et financière ; maîtrise des risques	Implicite
9	Décret n° 2019/320, art. 6	Évaluation du DG et du DGA ; gouvernance	Implicite
10	Décret n° 2019/320, art. 22	Reddition des comptes ; protection du patrimoine public	Implicite (moyenne à forte)
11	Loi n° 2018/011 (Code de transparence), art. 31	Reddition des comptes ; soutenabilité budgétaire	Implicite
12	Loi n° 2018/011, art. 25 et 34	Maîtrise des risques ; soutenabilité budgétaire	Implicite (moyenne)
13	Loi n° 2017/011, dissolution / liquidation, art. 76 s., 84 s.	Protection du patrimoine ; continuité d'exploitation	Implicite (moyenne)
14	Rapport CTR/MINFI 2022, cas CICAM	Équilibre financier ; performance (contrat État/CICAM)	Empirique (fait)
15	Rapport technique FMI mai 2021 / SND30	Rentabilité ; performance économique (politique publique)	Complémentaire

Annexe F : Table consolidée des 92 établissements et entreprises publics

La liste ci-dessous recense les 92 entités du périmètre empirique mobilisé aux chapitres 7 et 8, avec leur sigle et leur dénomination complète. Le secteur d'activité et le type d'entité de chacune sont disponibles dans la base consolidée de gouvernance des EEP 2026 ; la répartition agrégée par secteur figure au tableau du chapitre 7.

N°	Sigle	Entités	Secteurs d'activité	Types d'entité
1	ADC	Aéroports du Cameroun (ADC)	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société d'économie mixte)
2	AER	Agence d'Électrification Rurale	Énergie, hydrocarbures, eau	Établissement public
3	ALUCAM	Aluminium du Cameroun (ALUCAM)	Industrie, commerce	Entreprise publique (société d'économie mixte)
4	ANAFOR	Agence Nationale d'Appui au Développement Forestier	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société à capital public)
5	ANOR	Agence des Normes et de la Qualité	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
6	ANTIC	Agence Nationale des TIC	Communication, médias, postes, télécommunications	Établissement public à caractère technique
7	API	Agence de Promotion des Investissements	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
8	APME	Agence de Promotion des PME	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public à caractère administratif
9	APN	Autorité Portuaire Nationale	Transport, port, aéroport, naval	Établissement public à caractère administratif
10	ARSEL	Agence de Régulation du Secteur de l'Électricité	Énergie, hydrocarbures, eau	Établissement public à caractère administratif
11	ART	Agence de Régulation des Télécommunications (ART)	Communication, médias, postes, télécommunications	Établissement public à caractère technique
12	ASCNPD	Agence de Service Civique National	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
13	ASRAN	Autorité de Sûreté Radiologique et de Sécurité Nucléaire	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
14	BC-PME	Banque Camerounaise des PME	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Entreprise publique (société à capital public)
15	BUCREP	Bureau Central des Recensements et Études de Population	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
16	BUNEC	Bureau National de l'État Civil	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
17	CAA	Caisse Autonome d'Amortissement	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Établissement public
18	CAMAIR-CO	Cameroon Airlines Corporation (CAMAIR-CO)	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société à capital public)
19	CAMPOST	Cameroon Postal Services	Communication, médias, postes, télécommunications	Entreprise publique (société à capital public)
20	CAMRAIL	Cameroon Railways	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société d'économie mixte)
21	CAMTEL	Cameroon Telecommunications (CAMTEL)	Communication, médias, postes, télécommunications	Entreprise publique (société à capital public)

22	CAMWATER	Cameroon Water Utilities Corporation (CAMWATER)	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société à capital public)
23	CCAA	Cameroon Civil Aviation Authority / Autorité Aéronautique (CCAA)	Transport, port, aéroport, naval	Établissement public à caractère technique
24	CDC	Cameroon Development Corporation (CDC)	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société à capital public)
25	CENAME	Centrale Nationale d'Approvisionnement en Médicaments essentiels (CENAME)	Santé, sécurité sociale	Établissement public à caractère technique
26	CENEEMA	Centre National d'Études et d'Expérimentation du Machinisme Agricole	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public à caractère technique
27	CFC	Crédit Foncier du Cameroun (CFC)	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Entreprise publique (société à capital public)
28	CHC HILTON	Cameroon Hotels Corporation (Hilton)	Industrie, commerce	Entreprise publique (société d'économie mixte)
29	CHU	Centre Hospitalier Universitaire	Santé, sécurité sociale	Établissement public
30	CICAM	Cotonnière Industrielle du Cameroun (CICAM)	Industrie, commerce	Entreprise publique (société à capital public)
31	CILSN	Comité Interrégional de Lutte contre la Sécheresse Nord	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public
32	CIRCB	Centre International de Référence Chantal Biya	Santé, sécurité sociale	Établissement public
33	CNCC	Conseil National des Chargeurs du Cameroun	Transport, port, aéroport, naval	Établissement public à caractère administratif
34	CNIC	Chantier Naval et Industriel du Cameroun	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société à capital public)
35	CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS)	Santé, sécurité sociale	Établissement public à caractère spécial
36	CNRPH	Centre National de Réhabilitation des Personnes Handicapées	Santé, sécurité sociale	Établissement public
37	CONAC	Commission Nationale Anti-Corruption	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
38	CPC	Centre Pasteur du Cameroun	Santé, sécurité sociale	Établissement public
39	CRTV	Cameroon Radio Television (CRTV)	Communication, médias, postes, télécommunications	Établissement public
40	CSPH	Caisse de Stabilisation des Prix des Hydrocarbures (CSPH)	Énergie, hydrocarbures, eau	Établissement public à caractère spécial
41	CURY	Centre des Urgences de Yaoundé	Santé, sécurité sociale	Établissement public
42	EDC	Electricity Development Corporation (EDC)	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société à capital public)
43	EIFORCES	École Internationale des Forces de Sécurité	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
44	ENAM	École Nationale d'Administration et de Magistrature	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
45	ENSTP	École Nationale Supérieure des Travaux Publics	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
46	FEICOM	Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunale (FEICOM)	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Établissement public à caractère économique
47	FNE	Fonds National de l'Emploi	Santé, sécurité sociale	Établissement public
48	GCE-BOARD	General Certificate of Education Board	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
49	HCY	Hôpital Central de Yaoundé (HCY)	Santé, sécurité sociale	Établissement public à caractère technique

50	HGD	Hôpital Général de Douala	Santé, sécurité sociale	Établissement public
51	HGOPD	Hôpital Gynéco-Obstétrique et Pédiatrique de Douala	Santé, sécurité sociale	Établissement public
52	HGY	Hôpital Général de Yaoundé	Santé, sécurité sociale	Établissement public
53	HYDRO-MEKIN	Mekin Hydroelectric Development Corporation	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société à capital public)
54	IMPM	Institut de Recherches Médicales et d'Études des Plantes Médicinales	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
55	IN	Imprimerie Nationale (IN)	Communication, médias, postes, télécommunications	Établissement public
56	INJS	Institut National de la Jeunesse et des Sports	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
57	INS	Institut National de la Statistique	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
58	IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
59	IRGM	Institut de Recherches Géologiques et Minières	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
60	ISMP	Institut Supérieur de Management Public	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
61	LABOGENIE	Laboratoire National de Génie Civil	BTP, génie civil, aménagement, machinisme, matériaux	Entreprise publique (société à capital public)
62	LANAVET	Laboratoire National Vétérinaire (LANAVET)	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société à capital public)
63	MAETUR	Mission d'Aménagement et d'Équipement des Terrains Urbains et Ruraux (MAETUR)	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Entreprise publique (société à capital public)
64	MAGZI	Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles (MAGZI)	Industrie, commerce	Entreprise publique (société à capital public)
65	MATGENIE	Parc National de Matériel de Génie Civil (MATGENIE)	BTP, génie civil, aménagement, machinisme, matériaux	Entreprise publique (société à capital public)
66	MEAO	Mission d'Étude pour l'Aménagement de l'Océan	BTP, génie civil, aménagement, machinisme, matériaux	Établissement public
67	MIDENO	Mission de Développement du Nord-Ouest	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public
68	MIDEPECAM	Mission de Développement de la Pêche Artisanale Maritime (MIDEPECAM)	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public
69	MIDIMA	Mission de Développement Intégré des Monts Mandara	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public à caractère technique
70	MIPROMALO	Mission de Promotion des Matériaux Locaux	BTP, génie civil, aménagement, machinisme, matériaux	Établissement public
71	MIRAP	Mission de Régulation des Approvisionnements (MIRAP)	Industrie, commerce	Établissement public
72	OBC	Office du Baccalauréat du Cameroun	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
73	ONACC	Observatoire National sur les Changements Climatiques (ONACC)	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
74	ONCC	Office National du Cacao et du Café	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public

75	PAD	Port Autonome de Douala (PAD)	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société à capital public)
76	PAK	Port Autonome de Kribi (PAK)	Transport, port, aéroport, naval	Entreprise publique (société à capital public)
77	PAMOL	Pamol Plantations	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société d'économie mixte)
78	PC	Palais des Congrès	Administration, régulation, gouvernance	Établissement public
79	SCDP	Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société d'économie mixte)
80	SEMY	Société de Modernisation de la Riziculture de Yagoua	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société à capital public)
81	SIC	Société Immobilière du Cameroun	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Entreprise publique (société d'économie mixte)
82	SNH	Société Nationale des Hydrocarbures	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société à capital public)
83	SNI	Société Nationale d'Investissement (SNI)	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Établissement public
84	SODECOTON	Société de Développement du Coton (SODECOTON)	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société d'économie mixte)
85	SODEPA	Société de Développement et d'Exploitation des Productions Animales (SODEPA)	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise publique (société à capital public)
86	SONARA	Société Nationale de Raffinage (SONARA)	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société d'économie mixte)
87	SONATREL	Société Nationale de Transport d'Électricité (SONATREL)	Énergie, hydrocarbures, eau	Entreprise publique (société à capital public)
88	SOPECAM	Société de Presse et d'Édition du Cameroun	Communication, médias, postes, télécommunications	Entreprise publique (société à capital public)
89	SOWEDA	South West Development Authority	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Établissement public
90	SRC	Société de Recouvrement des Créances du Cameroun (SRC)	Finances, banque, immobilier, habitat, collectivités	Entreprise publique (société à capital public)
91	SUPTIC	École Nationale Supérieure des Postes, Télécoms et TIC	Éducation, formation, recherche scientifique	Établissement public
92	UTAVA	UTAVA	Agriculture, élevage, forêt, pêche, développement rural	Entreprise/établissement public

Annexe G : À propos de l'auteure

Viviane Ondoua Biwolé est professeur titulaire des universités, experte en management et gouvernance publics. Ses travaux portent depuis 2017 sur la gouvernance des entreprises et établissements publics camerounais, à partir d'une base de données consolidée qu'elle enrichit continûment, portant à ce jour sur 92 entités et 240 mandats nommés. Cette série sur le cycle de vie du dirigeant public prolonge et élargit cette observation longitudinale, en la mettant en perspective avec les pratiques internationales de nomination, de gestion et de séparation des dirigeants d'entreprises publiques. Ce premier volume, enrichi de la cartographie complète du périmètre camerounais, constitue le volume de référence de la série.

- **MERCI** -