

# OPTIMISER LA GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU CAMEROUN : UNE IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ

Par Dr. Steve Tametong

SEPTEMBRE 2021

Article / ©Nkafu Policy Institute

## Introduction

**D**éfinies comme des unités économiques dotées d'une autonomie juridique et financière exerçant une activité industrielle et commerciale et dont le capital social est détenu entièrement ou majoritairement par une personne morale de droit public<sup>1</sup>, les entreprises publiques occupent une place majeure dans la politique de développement économique de l'État au Cameroun<sup>2</sup>. Les multiples réformes intervenues dans ce secteur névralgique<sup>3</sup> ont, pour l'essentiel, été orientés vers la recherche de la performance et la promotion d'une saine gouvernance d'entreprise<sup>4</sup>.

Ce double objectif est cependant demeuré une véritable gageure sous l'empire de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du

secteur public et parapublic<sup>5</sup> qui avait abrogé l'ordonnance n°95/003 du 17 août 1995 régissant les entreprises du secteur public et parapublic. Pour en faire écho, la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) des entreprises du secteur public et parapublic révélait dans son Rapport 2019 que les 50 entités publiques dont les performances ont été analysées affichent une baisse de 15,7 % de leur chiffre d'affaires par rapport à l'exercice 2018, et un résultat net global de -59,5 milliards FCFA, en baisse de -6,4% par rapport à 2018. Aussi, les plus grosses pertes ont été enregistrées dans les secteurs combinés « hydrocarbures, eau et électricité » et « industrie et commerce »<sup>6</sup>. Bien plus, sur un objectif de 53 milliards en 2019 au titre des contributions des entreprises publiques au budget de l'État, seulement 12 milliards ont été reversés à la fin d'année, soit un taux de réalisation de 21,94%<sup>7</sup>. Ces contreperformances sont la résultante d'une

1 Article 3 de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 fixant le statut des entreprises publiques

2 **Amougou Gérard**, « Esquisse d'histoire des politiques de développement au Cameroun : un regard contextuel », Working Paper in *The development state strikes back ?*, n°2, 2018, 57 p ; **Touna Mama Ernest**, *L'économie camerounaise : pour un nouveau départ*, Yaoundé, Afrédit, 2008.

3 **Tchokomakoua Venant**, « La réforme du cadre juridique des entreprises du secteur public et parapublic (essai sur l'ordonnance n°95/003 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic », in *Juridis Périodique*, n°26, 1996, p. 97 et s ; **Momo Claude**, « La réforme de l'entreprise publique au Cameroun », *Juridis Périodique*, n°74, 2008, p.224 ; **Mouhouain Salifou**, « La réforme du droit camerounais des entreprises publiques et le droit des sociétés commerciales de l'espace OHADA », *Uniform Law Review*, Vol.24, Issue 1, March 2019, pp. 214-233.

4 Sur la gouvernance d'entreprise, v. **Hervé Synvet**, « Rapport général sur l'exercice du pouvoir dans les sociétés », in *Le pouvoir dans les sociétés*, Travaux de l'Association Henri Capitant, Bruylant, 2012, p. 265 et s.

5 V. Rapport thématique de la Chambre des comptes sur l'application de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic et des actes uniformes OHADA, décembre 2009, 142 p.

6 V. Rapport sur la situation des entreprises publiques et des établissements publics, octobre 2020.

7 Lire Débat d'Orientation Budgétaire(DOB), 2020, p. 69.



gouvernance extravertie dont les causes ne sont pas exclusivement managériales. À en croire le Professeur Henri Modi Koko Bebey, « des présentateurs politico-administratives expliquent aussi, au moins en partie, les mauvais résultats jusque là obtenus »<sup>8</sup>. Dès lors, le lien entre la gouvernance et la performance des entreprises publiques est donc insécable.

Cette note de politique se veut être un plaidoyer en faveur du renforcement de la gouvernance des entreprises publiques orientée vers la performance. Pour y parvenir, elle décline d'abord le cadre juridique rénové et met en exergue la classification des entreprises publiques (I) ; ensuite, elle questionne, à partir de quelques cas illustratifs, la gouvernance des entreprises publiques et son impact sur la performance de celles-ci (II) ; enfin, elle formule des recommandations en faveur d'une meilleure gouvernance vectrice de performance

8 **Modi Koko Bebey Henri**, « La gouvernance des entreprises publiques camerounaises : un échec réversible », in **Mebu Nchimi Jeanne Claire (dir.)**, *Le droit au pluriel, Mélanges en l'honneur du Doyen Stanislas Melone*, PUA, 2018, pp. 325-339.

9 V. **Comas Cheka**, *Gouvernance des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun*, Yaoundé, Arika, 2010, 77 p.

10 Pour une analyse de cette loi, lire **Ondoua Biwole viviane** et **Tcheuwa Jean-Claude (dir.)**, *Lois sur les établissements et entreprises publics au Cameroun. Innovations et reculades*, Yaoundé, Afrédit, 2018, 196 p.

11 Désormais, les établissements publics sont régis par la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017.

des entreprises publiques au Cameroun (III).

## I. Le cadre juridique rénové et la classification des entreprises publiques

La réforme du cadre juridique des entreprises publiques intervenue par le biais de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 semble être une réponse à la crise de gouvernance<sup>9</sup> qui affecte la performance des entreprises publiques au Cameroun<sup>10</sup>. D'emblée, cette loi innove par son intitulé. Elle autonomise le régime juridique des entreprises publiques longtemps rattaché à celui des établissements publics par le biais de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic<sup>11</sup>.

Au-delà de l'identification de la société à capital public<sup>12</sup> et de la société d'économie mixte<sup>13</sup> comme des entreprises publiques, la loi innove le fonctionnement des entreprises publiques de la logique marchande propre au secteur privé. Les concepts de « rentabilité », « profitabilité », « budget-programme », « rapport de performance », « audit », « contrôle de gestion » rendent bien compte de cette nouvelle philosophie managériale orientée vers la recherche de la performance. À ce dispositif, l'on peut rajouter la loi n°2018/011 d 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance, la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'État et des autres entités publiques et le décret n°2018/355 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques.

Au-delà de ce socle législatif, plusieurs textes de nature réglementaire complètent le cadre juridique des entreprises publiques au Cameroun. Il s'agit du :

- décret n°2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois n°2017/010 et 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et des entreprises publiques ;
- décret n°2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants ;
- de l'arrêté n°00000201/MINFI du 04 mai 2020 portant classification des entreprises publiques au Cameroun.

S'agissant de la classification des entreprises

publiques, une lecture combinée du décret n°2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants et de l'arrêté n°00000201/MINFI du 04 mai 2020 portant classification des entreprises publiques au Cameroun permet d'avancer que le critère de classification des entreprises publiques est **le chiffre d'affaires**, c'est-à-dire le « montant des ventes au cours d'une période donnée pour un espace géographique donnée »<sup>14</sup>. Si ce critère n'est pas contestable, il faut convenir avec le Professeur Anoukaha François que le critère basé sur le résultat net de l'entreprise aurait été plus décisif car, il rend compte de la compétitivité et la rentabilité exactes de l'entreprise<sup>15</sup>. Mais à voir de près, une combinaison du double critère du chiffre d'affaires et du résultat net s'avère plus efficace dans la classification des entreprises publiques.

Quoi qu'il en soit, il apparaît que les entreprises publiques sont classées en cinq (5) catégories :

- les **entreprises de première (1<sup>ère</sup>) catégorie** dont le chiffre d'affaires moyen des trois (03) derniers exercices fiscaux est supérieur à cent (100) milliards de francs CFA<sup>16</sup> ;
- les **entreprises de deuxième (2<sup>ème</sup>) catégorie** dont le chiffre d'affaires moyen des trois (03) derniers exercices fiscaux est supérieur à cinquante (50) milliards de francs CFA et inférieur ou égal à cent (100) milliards de francs CFA<sup>17</sup> ;
- les **entreprises de troisième (3<sup>ème</sup>) catégorie** dont le chiffre d'affaires moyen des trois (03) derniers exercices fiscaux est supérieur à dix (10) milliards de francs

12 Personne morale droit privé dotée d'un capital-actions **intégralement** détenu par l'État, une ou plusieurs entreprises publiques, une ou plusieurs collectivités territoriales décentralisées créés en vue d'exécuter dans l'intérêt général des activités présentant un caractère industriel, commercial et financier.

13 Personne morale de droit privé dotée d'un capital-actions détenu **majoritairement** par l'État, une ou plusieurs entreprises publiques, une ou plusieurs collectivités territoriales décentralisées

14 **Martinet Alain-Charles et Silem Ahmed (dir.)**, *Lexique de gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz, 2003, p. 92.

15 **Anoukaha François**, « La classification des entreprises publiques au Cameroun », *Juridispériodique*, n°123, juillet-août-septembre, 2020, pp. 75-85.

16 Cameroon Télécommunications (CAMTEL), Compagnie Camerounaise de l'Aluminium (ALUCAM), Société de Développement du Coton du Cameroun (SODECOTON), Société Nationale des Hydrocarbures (SNH), Société Nationale de Raffinage (SONARA).

17 Cameroon Development Corporation (CDC)



CFA et inférieur ou égal à cinquante (50) milliards de francs CFA<sup>18</sup> ;

- les **entreprises de quatrième (4<sup>ème</sup>) catégorie** dont le chiffre d'affaires moyen des trois (03) derniers exercices fiscaux est supérieur à cinq (5) milliards de francs CFA et inférieur ou égal à dix (10) milliards de francs CFA<sup>19</sup> ;
- les **entreprises de cinquième (5<sup>ème</sup>) catégorie** dont le chiffre d'affaires moyen des trois (03) derniers exercices fiscaux est inférieur ou égal à cinq (5) milliards de francs CFA.<sup>20</sup>

Si la rénovation du cadre juridique et la classification des entreprises publiques consacrent des avancées notables, il reste que la mauvaise gouvernance demeure un facteur de contre-performance de celles-ci.

## II. La mauvaise gouvernance, facteur de contre-performance des entreprises publiques

Les entreprises publiques peuvent promouvoir ou entraver le développement économique et social selon qu'elles fonctionnent, ou non, suivant les règles de bonne gouvernance. Conformément aux Lignes Directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), la gouvernance des entreprises publiques repose sur un ensemble d'exigences comprenant entre autres, la clarté du régime juridique applicable aux entreprises publiques, la détermination des compétences de chaque organe de gestion (Assemblée générale, conseil d'administration, direction générale), la délimitation précise du rôle et du mandat des mandataires sociaux, la transparence dans la gestion, la définition des objectifs de

18 Aéroports du Cameroun (ADC), Cameroon Water Utilities (CAMWATER), Société Camerounaise de Dépôts Pétroliers (SCDP).

19 Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC), Electricity Development Corporation (EDC).

20 Cameroon Postal Service (CAMPOST), Société Nationale d'Investissement (SNI), Société Nationale de Transport d'Électricité (Sonatrel).

performance mesurables et réalisables, la participation collaborative de tous les acteurs, la reddition des comptes, l'opérationnalisation des contrôles, la mise en jeu de la responsabilité des dirigeants sociaux, la sanction de ceux-ci en cas de faute de gestion<sup>21</sup>.

Le déficit de performance des entreprises publiques au Cameroun est la résultante d'une gouvernance défailante, voire calamiteuse. Celle-ci tient, en amont, à la soumission des entreprises publiques à un double régime juridique relevant à la fois du droit OHADA et de la loi nationale. Conformément à l'article 10 de la loi de 2017/011, en effet, « les entreprises publiques sont constituées sous la forme de société anonyme et fonctionnent conformément aux dispositions de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ainsi que les dispositions de la présente loi ». Si l'objectif recherché par l'opérationnalisation de ce régime juridique dualiste était de favoriser une meilleure gouvernance et performance des entreprises publiques, il faut clairement admettre que cela est source de confusion permanente et d'ambiguïté, « car au gré des situations ou des intérêts du moment, les entreprises peuvent être considérées comme des entités publiques avec toutes les conséquences que cela implique sur leur régime juridique. À l'inverse, les mêmes entreprises publiques redeviendront des personnes morales de droit privé chaque fois qu'il faudra justifier leurs activités commerciales »<sup>22</sup>.

À l'évidence, la solution ne réside pas dans la soustraction des entreprises publiques au droit des sociétés commerciales lequel « incarne amplement les exigences d'une bonne gouvernance »<sup>23</sup>. En dépit du financement public

du capital de ces entreprises, il serait judicieux d'encadrer rigoureusement les interventions très souvent intempestives de l'État dans ce secteur. Il s'agira, par exemple, d'enlever au Président de la République le pouvoir de nomination de tous les dirigeants des organes sociaux (DG, DGA, PCA, administrateurs) de certaines entreprises publiques et de privilégier un choix rationnel de ceux-ci basé sur des compétences et une probité morale avérées.

En aval, la mal gouvernance tient pour l'essentiel à l'exercice illimité des mandats des dirigeants sociaux, l'absence de reddition de comptes, une ressource humaine pléthorique et non productive, l'opacité dans la gestion, le chevauchement des compétences des organes (le ministre de tutelle préside le conseil d'administration), une tutelle paralysante, une dette abyssale et peu vertueuse. Il suffit pour s'en convaincre de s'intéresser à la gouvernance de quelques entreprises publiques à titre illustratif.

Née sur les cendres de la défunte Cameroon Airlines (CAMAIR), la CAMAIRCO a été créée en 2006. La mal gouvernance de cette entreprise tient à plusieurs déterminants. Le premier déterminant est la rotation ultra rapide des directeurs sociaux<sup>24</sup>. En effet, il apparaît qu'en l'espace de dix (10) ans, sept (7) directeurs généraux se sont succédé à la tête de cette entreprise<sup>25</sup>. Si ce bouleversement permanent du top management (DG et PCA) ne permet pas d'implémenter une saine politique de croissance de l'entreprise à long terme, le cumul des fonctions de tutelle et PCA est une brèche ouverte à la contreperformance. Le deuxième déterminant tient à l'inadéquation entre la rentabilité de l'entreprise et la masse salariale<sup>26</sup>. Le troisième déterminant repose sur le déficit

21 V. Lignes Directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, Edition 2015, 92 p.

22 **Pougoué Paul Gérard**, « Les sociétés d'État à l'épreuve du droit OHADA », *Juridis Périodique*, n°65, janvier-février-mars 2006, p. 100 et s. Pour une jurisprudence récente, v. **Bühler Michael, Berthon Geoffroy, Aba'a Oyono Jean-Calvin**, « Quelques réflexions sur le périmètre de compétence de la CCJA, Note sous l'arrêt n° 016/2021 du 28 janvier 2021, *Lexbase Afrique-OHADA*, n°43 du 15 avril 2021, pp. 1-6.

23 **Modi Koko Bebey Henri**, « La gouvernance des entreprises publiques camerounaises : un échec réversible », *op.cit.*, p. 326.

24 **Feudjo Jules Roger, Lagmango Virgine Laurette, Njampou Tchouanté Naomie Gaëlle, Tchankam Jean Paul**, « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques. Une lecture comparative des cas Camairco et Sodocoton au Cameroun », *Gestion 2000*, 2020/6, vol.37, pp. 109-135.

25 Le dernier en date a été nommé le 07 janvier 2021.

26 Avant la nomination des nouveaux dirigeants sociaux, l'ancien Directeur général s'appropriait à licencier près de 150 employés pour motif économique.



d'une flotte propre à l'entreprise<sup>27</sup>. Il s'en suit des conséquences inévitables sur la performance de cette entreprise publique profondément endettée<sup>28</sup> et artificiellement maintenue en vie grâce à des « perfusions financières » de l'État<sup>29</sup>.

En ce qui concerne la société de développement du coton (SODECOTON), au-delà de l'absence d'une véritable politique de rentabilité concurrentielle, cette société a longtemps été

marquée par « l'enracinement aigu » du directeur général<sup>30</sup>. C'est également le cas à la société nationale des hydrocarbures (SNH) où le directeur général est en fonction depuis plus de 25 ans<sup>31</sup>. Il en est de même de la société nationale d'investissement (SNI) où la directrice générale préside aux destinées de cette société depuis 2002. C'est par un décret du 06 décembre 2019 que le président de la République a procédé au remplacement du directeur général du Centre nationale d'études et d'expérimentation du machinisme agricole (CENEEMA) en poste depuis 1974, soit 45 ans.

Cette tendance à la « fossilisation des directeurs généraux »<sup>32</sup>, couplée à l'absence de transparence dans

la gestion, est un facteur de contreperformance des entreprises publiques, la performance étant entendue comme « la capacité à 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 »<sup>33</sup>. À s'en tenir au rapport de la Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR) publié en 2020, le déficit global net des

27 Camairco ne dispose pas d'avions propres. Elle procède par location des aéronefs pour assurer la satisfaction de sa clientèle.

28 D'après la dernière note de conjoncture économique publiée en mai 2021 par la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), la dette de la Camairco est estimée à plus de 61 milliards de FCFA.

29 Dans une correspondance adressée au Premier ministre le 14 juillet 2020, le secrétaire général de la présidence de la République annonçait le déblocage d'une allocation financière de 15 milliards destinée à « l'envoi en maintenance de l'un des Boeing 737-700 NG de la compagnie, l'acquisition de deux aéronefs Dash Bombardier q400(...) la location de deux moteurs susceptibles de permettre la remise en vol du deuxième Being737-700NG ».

30 Écroué aujourd'hui à la prison centrale de Kondengui, Iya Mohammed a passé près de 20 ans à la tête de la SODECOTON. v. **Feudjo Jules Roger, Lagmango Virgine Laurette, Njampou Tchouanté Naomie Gaëlle, Tchankam Jean Paul**, « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques. Une lecture comparative des cas Camairco et Sodecoton au Cameroun », *op.cit.*

31 Adolphe Moudiki est directeur général de la SNH depuis 1993.

32 Dans une étude portant sur le bilan, quatre ans après, de la réforme de 2017, cette tendance à la « fossilisation » des directeurs généraux des établissements et entreprises publiques a été amoindrie. L'étude révèle qu'en 2021, sur 69 entités publiques, 73,91% ont des directeurs généraux dont les mandats sont conformes aux textes (9 ans) et 26,08% dont les mandats sont échus. V. **Ondoua Biwolé Viviane**, « Réforme des entités publiques : quel bilan quatre ans après ? » disponible sur [www.vivianeondouabiwole.com](http://www.vivianeondouabiwole.com) consulté le 01 juillet 2021 à 17h 30.

33 V. article 2 de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017.

performances de 50 entités publiques analysées s'établit à hauteur de moins 59,5 milliards FCFA. À cela, il est important d'indiquer que la performance de ces entités est obérée par une rémunération trop onéreuse des dirigeants des entreprises publiques<sup>34</sup>. Loin de procéder à une « rationalisation diminution », on est tenté de penser avec Théophile Nguimfack que le décret du 19 juin 2019 fixant les catégories des entreprises publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants a plutôt procédé à une revalorisation du traitement de ces dirigeants<sup>35</sup>. Il s'impose désormais la nécessité d'impulser au sein des entreprises publiques une gouvernance vertueuse porteuse de performance.

### III. Pour une gouvernance vectrice de performance des entreprises publiques

Dans un Rapport publié en mai 2021, le Fonds Monétaire International (FMI) a formulé un ensemble de recommandations destinée à renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques au Cameroun<sup>36</sup>. Si certaines d'entre elles sont déjà prises en compte dans la Stratégie Nationale de Développement (SND30), à l'instar de la privatisation progressive des entreprises évoluant dans des secteurs hautement concurrentiels ou encore la confection des budgets-programmes par les entreprises publiques, d'autres recommandations sont difficiles à mettre en œuvre en raison de certaines

déviances contextuelles<sup>37</sup>. Celles-ci tiennent essentiellement à la prégnance du politique dans le secteur des entreprises publiques. Autrement dit, la performance des entreprises publiques est quelque fois tributaire d'un ensemble de décisions émanant de la plus haute autorité de l'État à savoir le Président de la République. On peut citer en exemple, la décision de changer les dirigeants des entreprises publiques ayant déjà dépassé la limite du nombre de mandat exigé par la loi. Il est impératif que les entreprises publiques, quoiqu'appartenant au patrimoine de l'État, soient affranchies de la trop grande emprise du politique.

Mais de manière substantielle, la performance des entreprises publiques est tributaire d'un ensemble d'initiatives à prendre par l'État. Il s'agit entre autres de :

- l'élaboration claire d'une politique harmonisée de l'État actionnaire ;
- la détermination précise et la mise à jour permanente d'un répertoire exhaustif des entreprises publiques ;
- l'identification des créances et dettes réciproques entre l'État et les entreprises publiques et entre les entreprises publiques elles-mêmes ;
- la redéfinition de la place des conseils d'administration considérés comme des lieux de recasement ou de récompense des alliés politiques ;
- le respect des procédures d'examen préalable par le Comité national de la dette publique (CNDP) de tout endettement

34 La Chambre des comptes s'en était montrée particulièrement préoccupée dans l'arrêt n°06/AD/S3/12 du 30 mai 2012, Compte de gestion de l'Office Nationale du Cacao et du Café (ONCC), Exercices 2006-2007.

35 Sur la base des pourcentages énoncés par le décret, l'auteur avance que le Dg d'une entreprise de 1<sup>ère</sup> catégorie par exemple a droit à une rémunération brute de 6.000.000 FCFA, une indemnité de responsabilité de 1.200.000 FCFA, des avantages forfaitaires mensuelles de 3.000.000 FCFA, soit un total de 10.200.000 FCFA majorés des frais d'hôtel particuliers, des prises en charge médicales et éventuellement des primes de résultat. Il en est de même du Dg d'une entreprise de 5<sup>ème</sup> catégorie dont la rémunération s'élèverait à près de 3.400.000 FCFA hors mis les frais d'hôtel particuliers, les prises en charge médicales et éventuellement des primes de résultat. Lire **Nguimfack Voufo Théophile**, « Décrets n°2019/320 et 2019/321 du 19 juin 2019 d'application des lois du 12 juillet 2017 portant respectivement statut général des établissements publics et des entreprises publiques », *Revue des Professionnels du Droit*, n°1, sept-oct 2019, pp. 5-11.

36 V. Rapport Technique FMI, *Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques*, Mai 2021, 66 p.

37 **Ondoua Biwolé Viviane**, « Commentaires du Rapport FMI sur les entreprises publiques : entre constats préoccupants et propositions discutables », disponible sur [www.vivianeondouabiwole.com](http://www.vivianeondouabiwole.com) consulté le 01 juillet 2020 à 17h15.

ou recours à la garantie de l'**État** de la part des entreprises publiques ;

- l'élaboration d'une feuille de route et l'assignation des objectifs de performance clairs aux entreprises publiques ;
- le respect de la limitation des mandats des dirigeants des entreprises publiques ;
- la rationalisation du traitement des dirigeants des entreprises publiques ;
- le renforcement des mécanismes de contrôles et d'audits des entreprises publiques ;
- la maîtrise des risques liés au surendettement des entreprises publiques ;
- le renforcement de la coordination des tutelles technique et financière ;
- l'interdiction d'assurer à la fois les fonctions de tutelle et de président de conseil d'administration ;
- l'évaluation périodique de la performance des entreprises sur la base des critères prédéterminés ;
- la sanction des dirigeants d'entreprises publiques convaincus de malversations financières ou détournement des biens de l'entreprise publique.

## Conclusion

Au total, la réforme de 2017 tarde encore à redorer le blason d'un secteur des entreprises publiques longtemps terni par une gouvernance peu orientée vers la performance. Ainsi, certaines entreprises publiques tardent encore à arrimer leur organigramme au droit des sociétés commerciales en dépit de l'expiration du délai d'un an (soit le 12 juillet 2018) prévu par la loi de 2017/011. De même, l'appropriation des outils de gestion prescrits par la loi demeure limitée (élaboration de la politique financière, rapport de performance, cadre de suivi et d'évaluation des performances par la tutelle, vulgarisation des informations via un site web actualisé). Au-delà d'une ressource humaine qualifiée et compétente, l'exigence de performance qui incombe désormais aux entreprises publiques amène à partager l'opinion de Viviane Ondoua Biwole selon laquelle « on ne peut plus continuer avec une gestion laxiste, sans vitalité, voire paternaliste des entreprises publiques, faire de choix contreproductifs et participer à la faillite des entreprises publiques (...) »<sup>38</sup>. L'heure est résolument au changement du « logiciel de gouvernance » des entreprises publiques au Cameroun.



**Dr. Steve Tametong**, est Fellow en démocratie et bonne gouvernance au Nkafu Policy Institute - Denis & Lenora Foretia Foundation

Mise en page par **Eph Severin**

<sup>38</sup> **Ondoua Biwole Viviane**, « Commentaires du Rapport FMI sur les entreprises publiques : entre constats préoccupants et propositions discutables », *op.cit.*