

## **La gouvernance des entreprises publiques camerounaises au scanner : une lecture sur l'efficacité des contrats de performance**

### **The governance of Cameroonian public enterprises under the scanner: a reading on the effectiveness of performance contracts**

**NGA NGA Félicien**

Docteur Ph/D Comptabilité Contrôle-Audit et Enseignant-chercheur au Département de Finance-Comptabilité, Faculté des Sciences Economiques et Gestion, Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang, Cameroun,  
**flissonganga@yahoo.com**

**EBELE OMBEDE Ermeline Therese**

Doctorante au Département de Marketing Management, Faculté des Sciences Economiques, Laboratoire de Recherche en Management (LAREMA), Université de Dschang, Cameroun,  
**emelinebele@yahoo.com**

**Date de soumission :** 02/10/2022

**Date d'acceptation :** 08/01/2023

**Pour citer cet article :**

NGA NGA F. & EBELE OMBEDE E. T. (2022) «La gouvernance des entreprises publiques camerounaises au scanner : une lecture sur l'efficacité des contrats de performance», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 6 : Numéro 4» pp : 328 - 349

## RESUME

Ce papier met en lumière les perspectives réelles de l'adoption des contrats de performance en matière de gouvernance des entreprises publiques camerounaises. Pour atteindre cet objectif, nous avons diligencé une étude qualitative portant sur un échantillon de 05 entités publiques camerounaises. Les données obtenues par des entretiens semi-directifs auprès de 05 interviewés rattachés aux postes de gouvernance ont été complétées par l'exploitation documentaire (notes de conjoncture, rapports d'audit, états financiers annuels, données INS). Au terme de l'analyse, il en ressort clairement que, les contrats de performance ne pourront pas booster la gouvernance des entreprises publiques camerounaises. Cela est dû à l'inefficacité des conseils d'administration et des organes de contrôle externe des comptes (CAC, CONSUPE, CC, CONAC)<sup>1</sup>.

Ces résultats mitigés appellent aux suggestions managériales ci-après : le renforcement des compétences en comptabilité des contrôleurs de comptes, l'optimisation de la structure organisationnelle comme vecteur d'intelligence économique, la limitation des mandats et du cumul de fonctions des dirigeants sociaux, la nomination des plus méritants aux postes de responsabilité sans tenir compte de l'appartenance ethnique ou politique, le recrutement d'un personnel compétent non plus sur la base du népotisme ou clanique mais plutôt sur la compétence et enfin la mise en application effective de l'article 66 sur la déclaration des biens des agents publics avant et après leurs nominations aux postes de responsabilité.

**Mots clés :** Contrats ; Performance ; Gouvernance ; Transparence ; Entité publique

## ABSTRACT

This paper highlights the real prospects for the adoption of performance contracts in the governance of Cameroonian public enterprises. To achieve this objective, we have commissioned a qualitative study on a sample of 05 Cameroonian public entities. The data obtained by semi-structured interviews with 05 interviewees attached to governance positions were supplemented by documentary analysis (economic notes, audit reports, annual financial statements, INS data). At the end of the analysis, it is clear that performance contracts will not be able to boost the governance of Cameroonian public enterprises. This is due to the inefficiency of the boards of directors and the external audit bodies (CAC, CONSUPE, CC, CONAC)<sup>2</sup>.

These mixed results call for the following managerial suggestions : strengthening the accounting skills of account controllers, optimizing the organizational structure as vector of economic intelligence, limiting the terms of office and the combination of functions of corporate officers, appointment of the most deserving to positions of responsibility without taking account of ethnic or political affiliation, the recruitment of competent personnel no longer on the basis of nepotism or clan but rather on competence and finally on the effective application of the Article 66 on the declaration of assets of public officials before and after their appointment to positions of responsibility.

**Keywords:** Contracts; Performance; Governance; Transparency; Public entities.

---

<sup>1</sup> Commissaire aux Comptes ; Conseil Supérieur de l'Etat ; Chambre des Comptes ; Commission Nationale Anti-Corruption.

<sup>2</sup> Auditor ; Superior Council of the State ; Chamber of accounts ; National Commission Anti-corruption .

## Introduction

Ces dernières années, les performances des entreprises publiques camerounaises se sont détériorées ; cette situation est la résultante d'une gouvernance défailante, voire calamiteuse (Tametong, 2021). Dans son rapport (2021), intitulé « *Cameroun : Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques* », le Fonds Monétaire International (FMI) relève que, la mauvaise gouvernance et l'opacité des comptes sont des principaux maux qui minent les entreprises publiques camerounaises. L'institution de Bretton Woods martèle à cet effet que : « au Cameroun, le manque de performance et de compétitivité des entreprises publiques perdure depuis de nombreuses années et est lié en grande partie aux problèmes de gouvernance et de transparence... ».

Ces constats liminaires vont en droite ligne avec le rapport des travaux de la Commission Technique de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR, 2020) dans lequel on peut lire clairement que : « Plusieurs entités publiques camerounaises ne sont pas arrimées aux dispositions de lois 2017<sup>3</sup> et décrets 2019. Bien plus, multiples incohérences managériales (le fait d'être (Président du Conseil d'Administration (PCA) et tutelle technique en même temps) et incompatibilités (être PCA et Directeur Général (DG) ou cumul de fonctions) sont encore observées ; à l'instar, de l'absence des nouveaux outils de gestion et le non-respect des mandats ». De façon surprenante, 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% (Tametong, 2021).

Récemment, la note de conjoncture du FMI (2022) indique à nouveau que, la dette de 37 entreprises à capitaux publics constitue une véritable menace du budget de l'Etat. Bien qu'autonomes, ces entreprises loin de reverser les dividendes sont portées par les subventions de l'Etat ; pire, une part importante de leurs dettes est avalisée par l'Etat. Pour renverser la tendance, le FMI suggère que le cadre institutionnel de la tutelle technique et financière soit renforcé, ainsi que le rôle de la fonction de surveillance à travers la redéfinition claire de la

---

<sup>3</sup> Les entreprises publiques camerounaises sont régies par la loi n° 2017/011 du 12 Juillet 2017 portant Statut Général des entreprises du secteur public ; par le Décret N° 2019 du 19 Juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions de la Loi N° 2017/011 du 12 Juillet 2017 portant Statut Général des entreprises publiques ; du décret N° 2019/321 du 19 Juin 2019 fixant les catégories d'entreprises publiques, 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.

politique Etat-actionnaire. Il préconise à cet effet, l'établissement des documents matérialisant les objectifs de performance.

En réponse aux suggestions du FMI, le Ministre de finances a introduit les contrats de performance (CP)<sup>4</sup> au sein des entités publiques (circulaire n° 4918/MINFI/ du 06 Juillet 2022), négociables pendant une durée de deux ans, à compter de Janvier 2023 jusqu'au 31 Décembre 2024. Lesdits contrats sont applicables non seulement aux établissements publics, mais aussi et surtout aux entreprises publiques du pays. Ces contrats s'inscrivent dans un horizon temporel de trois à cinq ans, avec une évaluation à mi-parcours, soit par un comité d'experts, soit par un cabinet d'audit indépendant. A en croire le FMI ainsi qu'au gouvernement, ces contrats de performance constituent, non seulement la seule voie royale susceptible de rendre les entreprises d'Etats rentables, mais aussi et surtout permettront de se séparer des entreprises publiques improductives et budgétivores.

Stratégiquement, il s'agit d'un nouvel outil qui s'ajoute à ceux déjà disponibles et qui doit se frayer une place de choix entre le plan stratégique et le budget programme triennal. Toutefois, malgré la pertinence de cet outil, on peut émettre quelques réserves quant à l'atteinte de la bonne gouvernance au sein des entités publiques. Selon certains observateurs avertis (chercheurs), au-delà de la forme, la vision de ce nouvel instrument n'est pas différente de celle portée par les programmes précédents (ou actuels) ayant produits les résultats tant décriés. Pour Ondoa Biwole (2022), le contenu des contrats de performance est vraisemblable aux défunts budgets programmes (2013-2015) et aux résolutions des conseils d'administrations qui avaient une valeur juridique d'application immédiate.

Toute chose restant égale par ailleurs, le besoin de gérer les rapports de force, de clarifier l'intérêt général et d'atteindre un seuil acceptable de gouvernance au sein des entités publiques est devenu au fil du temps un impératif catégorique. Au-delà d'une simple exigence de performance, le souci d'améliorer des mécanismes de gouvernance en contexte camerounais

---

<sup>4</sup> Le CP n'est pas un contrat au sens juridique du terme, il est plutôt un plan de redressement d'une entreprise en difficultés, convenu entre l'Etat et l'entreprise concernée et fondé sur les engagements réciproques des partenaires (accord formel). Le CP s'appuie sur des objectifs opérationnels, techniques ainsi que financiers clairement définis sur une période donnée, des moyens nécessaires, ainsi que des modalités d'évaluation des résultats obtenus conformément au plan de développement stratégique, au plan d'entreprise et aux objectifs de politiques publiques sectorielles de l'Etat (bonne gouvernance, efficacité, productivité, rentabilité, transparence...). Le CP est cosigné d'une part par le PCA de la structure et d'autre part, par le Ministre en charge de l'économie et le ministre de tutelle technique. Le CP doit clairement qualifier, quantifier, la nature des objectifs et les modalités de leurs réalisations. Le CP prévoit une évaluation à mi-parcours selon le cas, dix-huit ou trente mois après la signature du contrat.

amène à partager l'avis de Ondo Biwolé<sup>5</sup> repris par Tametong (2021), selon lequel : « Nous ne pouvons plus continuer avec une gestion laxiste, sans vitalité voire paternaliste des entreprises publiques, faire des choix contre-productifs et participer à la faillite des entreprises publiques (...) ». L'heure est au changement des paradigmes « logiciel de gouvernance » des entreprises publiques au Cameroun.

*Fort de ce qui précède, ce papier examine en perspective l'efficacité des contrats de performance en matière de gouvernance des entreprises publiques camerounaises. Autrement dit, les contrats de performance pourront-ils booster la gouvernance et la transparence des entreprises publiques camerounaises ?*

Dans le souci d'apporter une réponse claire à cette préoccupation, nous mobilisons l'analyse qualitative portant sur 05 entités publiques camerounaises. Pour atteindre cet objectif, il convient de convoquer tour à tour la revue de littérature, la méthodologie ainsi que les résultats obtenus.

### **1. Performance et gouvernance des entités publiques : une mise en lumière des travaux**

La problématique de la gouvernance des entreprises en général et publiques en particulier a attiré l'attention de plusieurs chercheurs (Charreaux, 2008 ; Abdelwahed, 2003 ; Assogba, 2016 ; Nakou et Simen, 2021...). Ils indiquent l'existence d'une interrelation entre les différents mécanismes de gouvernance et la performance des entreprises. En contexte camerounais, la gouvernance en relation avec la performance des entités publiques ou privées a fait l'objet des travaux scientifiques circonscrites dans l'analyse des systèmes de gouvernance (Bekolo, 2003 ; Feudjo, 2006 ; Ngok Evina et Kombou, 2006 ; Ndongwa, *et al.*, 2007 ; Ngok Evina, 2008 et 2010 ; Wanda, 2010 ; Sangue Fotso, 2015 ; Feudjo, *et al.*, 2020 ; Tametong, 2021 ...). Pour ces auteurs, l'efficacité de la gouvernance repose sur un ensemble de contraintes comprenant entre autres : la pertinence du régime juridique, la compétence des organes de gestion (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, Direction Générale...), la délimitation précise des mandats, le contrôle des états financiers et la définition claire des objectifs de performances réalisables. Les caractéristiques et les différents comités des conseils d'administration ainsi que le commissariat aux comptes représentent les principaux mécanismes externes du système de

---

<sup>5</sup> Lire à ce propos Ondo Biwolé viviane « Commentaire du rapport FMI sur les entreprises publiques : entre constats préoccupants et propositions discutables », *op. cit.*

gouvernance des entités publiques. L'analyse de certains résultats indique une influence soit positive ou négative de ces mécanismes sur la performance des entreprises publiques.

Du point de vue théorique, le lien entre gouvernance et performance des entreprises publiques s'inspire directement de la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976). La divergence d'intérêts entre les acteurs provoque les conflits qui nécessitent la mise sur pieds des mécanismes de contrôles permettant une réduction significative des asymétries informationnelles. De ce point de vue, face aux managers opportunistes et rusés, la mise en place des contrats de performance s'avère nécessaire et efficace en vue de réduire l'écart informationnel entre l'Etat (propriétaire) et ses mandataires (dirigeants).

Pour en faire écho, la performance est au cœur de toutes les problématiques de gouvernance des organisations des entités publiques. Pour Charreaux (1998), la performance d'une entreprise s'inscrit dans le référentiel de compétition. Il s'agit de savoir si la firme a pu créer de la valeur ou si elle est capable à un horizon déterminé d'en créer plus que ses concurrents. La performance des entités publiques implique le bien-être économique général à travers la création des richesses. D'après Bouquin (2004), la performance implique deux notions essentielles qui sont celles de l'efficacité et l'efficience. L'efficacité renvoie à la capacité à atteindre un objectif défini à l'avance. L'efficience quant à elle renvoie à la capacité à réaliser les objectifs clairement définis à un moindre coût ou sous la contrainte des ressources disponibles. La rentabilité est un outil incontournable de mesure de la performance.

En clair, cette thématique se justifie du point de vue théorique, il convient à présent de privilégier l'axe pratique du sujet.

## **2. Gouvernance des entités publiques à l'aune des contrats de performance : cadre méthodologique**

Nous optons pour une analyse qualitative (étude de cas) portant sur un échantillon départ de 10 entités publiques camerounaises choisies par convenance. Nous opérons un tel choix du fait que ces contrats sont encore à la phase de négociation. De ce point de vue, les données quantitatives relatives à ces contrats n'existent pas. Pour Wacheux (1996), l'étude de cas est la technique la plus utilisée des méthodes qualitatives d'accès au réel « Spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications ». Si l'on veut explorer des nouvelles pratiques ou discuter d'un positionnement original, il convient de mobiliser un ou plusieurs cas pour entrer dans une logique de découverte (Wacheux, 1996).

En plus, nous faisons recours à l'analyse documentaire permettant de compléter les données obtenues lors de l'interview. A ce titre, nous allons consulter les documents susceptibles de fournir les informations complémentaires relatives aux performances passées actuelles et futures (des entreprises) de notre échantillon (notes de conjoncture, rapports (CTR, FMI, Chambre des comptes, Caisse Autonome d'Amortissement, d'audits et gestion), états financiers annuels et données de l'Institut National de la Statistique du Cameroun). Selon Wacheux (1996), « L'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat original, utilisable pour le chercheur ». Les documents servent essentiellement à corroborer des informations et à augmenter la validité des autres sources (Yin, 2003). Celle-ci consiste à exploiter des textes, ouvrages et publications des différents organismes nationaux et internationaux.

### **2.1. Démarche de collecte des données**

La collecte des données est une étape primordiale dans une étude. Elle permet de rassembler les informations empiriques sur lesquelles se fonde une étude qualitative. Il existe multiples méthodes de collecte des données dans une recherche qualitative parmi lesquelles : les entretiens individuels ou collectifs et les observations documentaires participatives ou non participatives.

L'entretien consiste à collecter les données discursives dans l'optique de les analyser. C'est aussi une technique de recherche scientifique utilisant la communication verbale pour collecter des informations en relation avec le sujet. Collecter les données par entretien permet d'avoir à notre possession des données orales. Ces données sont des paroles ou mots qui découlent des réponses aux questions posées. Elles ont été collectées entre juillet et novembre 2022. A cet effet, les questions guides sont formulées avec le maximum de précision et laissent la possibilité aux professionnels de s'étendre. En ce qui concerne l'outil de collecte des données par entretien, nous avons utilisé le magnétophone pour enregistrer les réponses issues de l'interview durant un temps estimé à 10 minutes par répondant. Sur un échantillon départ de 10 responsables exerçant dans la gouvernance des entreprises publiques camerounaises sollicités pour l'interview, 05 répondants ont daigné répondre permettant ainsi d'atteindre notre saturation. Ce qui nous donne un taux de réponse satisfaisant d'ordre de 50%.

Ainsi, les soldes d'opinions sur l'efficacité des contrats de performance en contexte camerounais paraissent divergents. En vue d'éviter une conclusion péremptoire, au risque de

nous tromper, intéressons-nous tant soit peu aux informations passées issues de l'exploitation documentaire (chiffre d'affaires, résultats) des 05 entités publiques de notre échantillon.

### 2.1.1. Efficacité des contrats de performance : regard croisé sur l'analyse documentaire

Dans cette partie, nous avons mobilisé tous les documents utiles susceptibles de nous garantir des informations financières chiffrées fiables permettant de compléter celles obtenues lors de l'interview (rapports des sessions des conseils d'administration, les procès-verbaux des sessions d'assemblée générale et des rapports d'audits de la Chambre des Comptes (CC) et du Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE), coupures des journaux et des magazines...). Ces documents permettent de faire des projections objectives sur l'efficacité future des contrats de performance en matière de gouvernance et transparence des entités publiques camerounaises. A ce titre, le tableau 1 ci-dessous indique les performances passées des 05 entreprises publiques de notre échantillon.

**Tableau 1 : Performances financières des 05 entités publiques de l'échantillon  
(Résultats, Chiffres d'Affaires et variations 2019 et 2020)**

| Entreprise d'Etat de l'échantillon | CA 2019 en milliards FCFA | CA 2020 en milliards FCFA | Résultat Nets 2019 en milliards FCFA | Résultat Nets 2020 en milliards FCFA | Pourcentage de Variation du CA 2020 | Pourcentage de Variation du résultat 2020 |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|
| CAS 1 <sup>6</sup>                 | 10, 664                   | 2, 393                    | 10, 664                              | (14,186)                             | (78)                                | -   |
| CAS 2                              | 154,6                     | 125,4                     | 3,04                                 | (4,7)                                | (18,9)                              | -   |
| CAS 3 <sup>7</sup>                 | 17,063                    | 20,131                    | 1,724                                | 1,408                                | 17,98                               | (18, 34)                                  |
| CAS 4 <sup>8</sup>                 | 114                       | 113,895                   | 5,181                                | 5,991                                | +5                                  | +16                                       |
| CAS 5                              | 528,74                    | 153,98                    | (107,33)                             | (10,664)                             | (70,87)                             | (90, 06)                                  |

CA = Chiffre d'Affaires

**Source :** Auteur à partir de l'exploitation documentaire (CTR, 2020, états financiers annuels...)

<sup>6</sup> Cette entreprise exerce dans le sous-secteur transport aérien, selon l'Association du Transport Aérien International (IATA) repris dans le rapport (CTR, 2020), l'année 2019 est considérée comme la plus difficile au cours des quarante dernières, en raison des effets dévastateurs du COVID 19 sur le transport aérien mondial. En effet, les mesures de confinement à grande échelle, les fermetures de frontières et les restrictions de voyage ont entraîné le maintien au sol de 66% de la flotte mondiale avec un million d'emplois perdus dans le secteur.

<sup>7</sup> Créé le 1<sup>er</sup> juillet 1970, Société d'économie mixte au capital de 16 800 000 000FCFA

<sup>8</sup> L'opérateur camerounais de télécommunications a rendu public les chiffres de ses comptes annuels (exercice clos au 31 décembre 2021. Le chiffre d'affaire est de 151 milliards FCFA ; soit une chute de 5, 4 milliards (3,4%) de moins par rapport à l'exercice 2020. Son bénéfice se chiffre au cours de la même période à 7, 250 milliards FCFA en baisse de 106 millions de FCFA (1,4%) avec une trésorerie nette en chute de 13,7 milliards (79,2%).

Au regard des indicateurs de la période sous-jacente du tableau précédent, 2019 apparaît comme une année noire des entreprises publiques camerounaises de l'échantillon. En effet, les sociétés d'Etat de l'échantillon ont presque doublé leurs pertes en comparaison avec l'année 2020 ; ce résultat désastreux résulte de la survenance des crises (coronavirus, guerre encourus au Nord-ouest et Sud-ouest...) et la conjoncture économique mondiale morose. Ainsi, le tableau 1 indique à suffisance la chute des performances financières des entreprises publiques. Cet état de chose se conforte (**CAS 1**) par une chute drastique du chiffre d'affaires de (78%) et du résultat net (10,664 à 2,393 milliards entre 2019 et 2020). D'après le rapport de la (CTR, 2020) sous réserve de la certification des comptes de 2020. Le diagnostic réalisé visant à analyser la viabilité de cette compagnie étatique montre que, celle-ci comporte plusieurs dysfonctionnements à savoir : une structure financière déséquilibrée depuis la création en 2006 ; une politique financière inadaptée ; un but social jamais atteint, les problèmes de tarifications, système de vente et organisation inadaptés et l'absence de réseau, la suspension de l'exploitation en avril, la mise en chômage technique de la moitié du personnel et la mise en œuvre du plan social à travers des licenciements pour motifs économiques. Il est à relever que les comptes de l'exercice 2019 n'ont été adoptés qu'en mars 2021. Il en est de même des obligations fiscales et sociales qui ne sont pas tenues. Selon Tametong (2021), en l'espace de 10 ans, 7 Directeurs généraux se sont succédé à la tête de cette entité étatique.

La Société Camerounaise des Dépôts Pétroliers (SCDP) (**CAS 3**) au capital de 21 856 000 000 de FCFA détenu à 51% par l'Etat camerounais. Elle assure le stockage et les approvisionnements en produits pétroliers raffinés au Cameroun. Au regard de ses comptes clos de l'exercice 2020, on constate une légère augmentation du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice antérieur (Soit +17,98%). Cette augmentation est liée à la revalorisation de 2 FCFA/litre<sup>9</sup> du taux de passage sur les produits blancs. En revanche, le résultat reste déficitaire à (-18,34%) à cause de l'augmentation de l'impôt sur le résultat (due à l'acompte d'IS sur le chiffre d'affaires 2020). Par ailleurs, malgré la tenue régulière des assemblées générales des organes sociaux, les états financiers de l'exercice 2020 de l'entreprise n'ont pas été arrêtés dans les délais légaux fixés au 30 avril 2021.

Les données financières issues du **Cas 4** montrent une légère amélioration des indicateurs de performances en 2020 par rapport à l'année 2019. Soit une amélioration du chiffre d'affaires de +5%. Selon le rapport annuel (CTR, 2020), cette entreprise demeure une à fort potentiel.

---

<sup>9</sup> Instructions présidentielles matérialisées par la correspondance N° B153/SG/PR du 25 mars 2020

Cependant, son positionnement comme leader dans le marché (national et international) nécessite de lourds investissements. Elle doit respecter aussi la tenue des organes sociaux dans les délais prescrits par la loi, la digitalisation de son système, l'optimisation du recouvrement de ses créances et le renforcement de sa force de vente à l'international à travers l'extension du réseau 3G et 4G.

Dans la même veine, la situation financière de la SONARA (Société Nationale de Raffinage) (CAS 5) s'est aussi caractérisée par un chiffre d'affaires de 460 milliards en 2021 contre 153 milliards en 2020 et un résultat net positif de 78,9 milliards en 2021 alors qu'il était négatif de 10 milliards en 2020 ; soit une variation du résultat 2020/2021 de **87, 1%**. Par contre, la situation financière de cette entreprise reste précaire, ses capitaux propres ont connu une baisse de 178 milliards en 2020 à 99 milliards en 2021. Elle est aussi l'entreprise publique la plus endettée du pays, avec un endettement global de 684,4 milliards en 2021. (Lire à ce propos le rapport de l'AG mixte de la SONARA tenue le Jeudi 23 juin 2022). Par ailleurs, cette société a connu un sinistre (incendie) en mai 2019 entraînant l'arrêt de l'activité de raffinage et les difficultés rencontrées pour mobiliser les financements nécessaires à la réalisation de son programme d'importation ; soit 80% de des parts du marché national conformément aux instructions présidentielles. Cet état de chose semble justifier les contre-performances actuelles du Cas 5.

Ces résultats mitigés démontrent à suffisance la mal gouvernance qui gangrène actuellement certaines compagnies étatiques et vont en droite ligne avec le rapport du (FMI, 2019) selon lequel : « Les 50 entités publiques et parapubliques camerounaises affichent une baisse de 15,7% de leur chiffre d'affaires par rapport à l'exercice 2018, un résultat net global de -59,5 milliards de FCFA, en baisse de -6,4% par rapport à celui de 2018 ».

### **2.1.2. Quelles perspectives en matière de gouvernance des entités publiques camerounaises à l'aune des contrats de performance ?**

Dans le but de se faire une idée claire sur les attentes en matière de gouvernance suite à l'adoption des contrats de performance, nous allons passer en revue l'ensemble des interviewés de notre échantillon retranscrits à base d'un magnétophone pendant 5H. A ce titre, nous avons obtenu les réponses suivantes sur les 05 cas retenus dont la nomenclature des interviews est la suivante :

➤ **Cas 1**

De prime abord, le répondant estime qu'il ne dispose pas assez de temps. Néanmoins, répond à quelques questions. Des questions (Q2...), il affirme ainsi : « Nous sommes au courant des nouveaux contrats de performance qui doivent être négociés dans les prochains jours (début 2023), si l'on s'en tient à la récente sortie de notre hiérarchie. Nous avons une grande conviction pour une meilleure implémentation au sein notre structure. Nous aspirons à rendre notre structure rentable eu égard aux multiples crises qui l'ont secoué par le passé. Nous avons une dynamique collective, nous avons déjà stabilisé un certain nombre de choses dans cette structure. Nous nous attelons à la tâche de manière à ce que nous continuions de satisfaire aux attentes de notre hiérarchie afin de bénéficier de sa haute confiance...hein ».

D'entrée de jeu, cette réponse vague montre à suffisance l'attachement hiérarchique dans le management des structures d'Etat au Cameroun. En dépit de l'optimisme de l'interviewé, nous sommes en droit de douter sur l'impact managérial des contrats de performance. L'interviewé utilise le mot « **hiérarchie** » deux fois de suite, ce qui matérialise l'ingérence du politique dans le management actuel des entités étatiques. Nous nous attendons à ce que l'interviewé nous donne des réponses adéquates sur les stratégies actuelles mises en place pour affronter les contrats de performance qui arrivent à grands pas. Concrètement, il aurait pu nous donner des indications techniques précises à l'instar des stratégies de conquête de nouveaux marchés nationaux et internationaux en vue d'augmenter le chiffre d'affaires, la stratégie d'amélioration de la qualité du service offert, la stratégie de communication financière à travers ses options de cotation à la bourse sous régionale (BVMAC<sup>10</sup>) désormais ouverte aux entreprises publiques de la zone CEMAC, la stratégie d'amélioration de la qualité des états financiers produits et dans une moindre mesure les perspectives en termes d'amélioration de la rentabilité et la compétitivité de la structure... Malheureusement, nous nous rendons plutôt compte que, cette structure d'Etat est sous l'emprise des pressions politiques avec un personnel aux compétences

---

<sup>10</sup> Bourse des valeurs Mobilières d'Afrique Centrale, après plus de deux ans de retard, le Cameroun est en passe de respecter l'engagement pris par les 6 pays de la CEMAC (Cameroun, Congo, Gabon, Tchad, RCA et Guinée Equatoriale) relatif à la dynamisation du marché financier sous régional, en introduisant des entreprises publiques ou à capitaux mixtes. Lire la lettre adressée au Directeur Général de la BVMAC le 08 septembre 2022 par le MINFI ; « Monsieur le Directeur général, j'ai l'honneur de vous faire savoir que par lettre (...) datée du 29 Août 2022, le Ministre d'Etat Secrétaire Général de la Présidence de la République, me notifie le très haut accord du Président de la République du Cameroun, pour la cotation des entreprises Aéroports du Cameroun (ADC), Cameroon Hotels Corporation (CHC), Port Autonome de Douala (PAD) et la Société de Développement du Coton (SODECOTON) à la Bourse des Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale (BVMAC) ».

managériales douteuses. Avant d'envisager un tel scénario, privilégions, les réponses issues des questions **Q2.2 ; Q2.3 ; Q3.1 et Q4.0**.

Des questions sous-jacentes, le répondant donne à nouveau des réponses suivantes : « Pour l'instant, nous avons une connaissance plus ou moins limitée sur le contenu exact de ces contrats de performance. Néanmoins, à en croire aux allégations de notre hiérarchie, il s'agit des objectifs à atteindre... bref, la hiérarchie et la tutelle technique vont conclure ces accords... le moment venu, ils viendront probablement nous indiquer des orientations à suivre hein... ».

Il réplique en ces termes : « A mon avis, la gouvernance ou la transparence de notre structure n'est pas tributaire d'un accord particulier avec la tutelle, c'est notre engagement au quotidien, nous challengeons à longueur de journée à améliorer notre système de gouvernance... ». Nous possédons un tableau de bord stratégique, il s'agit pour nous de dégager des meilleurs résultats pour notre jeune structure qui est à sa 16<sup>ème</sup> année d'existence ... ».

Sans surprise, ces réponses corroborent l'idée annoncée dès l'entame de cet entretien, l'interviewé apporte un meilleur éclaircissement sur certains points d'ombres en ce qui concerne la gouvernance mais n'indique aucunement le contenu exact du contrat de performance. Cette attitude conforte davantage l'idée d'incompétence managériale prétendument développée dans certaines structures d'Etat au Cameroun.

De ce qui précède, nous sommes en droit de douter sur la capacité de cette structure d'état à tenir aux engagements de performance. Avant d'aboutir à une telle conclusion, concentrons-nous tant soit peu aux déclarations du deuxième interviewé (**Cas 2**).

### ➤ **Cas 2**

Faisant suite aux multiples questions qui lui ont été posées, le répondant a choisi de ne répondre qu'à deux **Q1... et Q2...**,

En ces termes : « A l'image de la majorité des entreprises dans le monde, l'entreprise a passé des années 2019, 2020, 2021 difficiles en raison de la pandémie à coronavirus. La crise sanitaire ne l'a pas épargnée et a considérablement impacté sur la santé financière de notre structure. Soit une baisse de 5, 7% par rapport à la précédente campagne et une baisse du chiffre d'affaire de 3,6% sur les deux campagnes. La baisse du cours de la fibre, la chute des exportations qui a occasionné des retards d'encaissements, la hausse des volumes stockés, les problèmes d'approvisionnement en facteurs de production et enfin des facteurs liés à la sécurité à travers

le terrorisme transfrontaliers « Boko Haram », prises d'otages avec demande de rançons, assassinats ciblés de gros producteurs et vols de bétails... sont autant d'éléments justificatifs des mauvais résultats de notre structure. Néanmoins, nous envisageons porter sa production à 400 000 tonnes et atteindre les 600 000 tonnes à l'horizon 2025. Conformément au plan de redressement (2016-2017), nous sommes satisfaits globalement des performances réalisées. Avant ce plan, l'entité avait enregistré des pertes cumulées d'environ 36 milliards entre 2013/14 et 2015/16. Depuis la mise sur pied de ce plan de relance, les résultats sont inversés en trois ans (2017-2019). Récemment, le financement de 64, 2 milliards obtenu auprès de la banque islamique de développement viendra à coup sûr booster les performances actuelles et futures de l'entreprise. L'instauration des contrats de performances consolide davantage l'idée d'amélioration de notre gouvernance. Actuellement, **nous envisageons un scénario d'entrée en bourse mais nous attendons patiemment l'approbation de la hiérarchie... ».**

Fort de ce discours, les performances passées sont en voies d'amélioration. Eu égard à l'instabilité économique et sécuritaire, l'entité sus-évoqué aspire vivement aux meilleures performances et à la bonne gouvernance. Le répondant reste pessimiste et fait preuve de maîtrise du sujet. A ce titre, il profite pour étaler les stratégies d'élargissement du marché, la stratégie d'amélioration de la santé financière et résultats futurs. Dans ces conditions, il fonde un grand espoir sur la mise sur pieds des contrats de performance. Pour lui, ces nouveaux outils managériaux viendront discipliner les dirigeants de cette structure d'Etat (directions générales, le conseil d'administration, les tutelles techniques et financières, contrôles...) ; il va de soi que, la gouvernance et la transparence de cette structure d'Etat présente une lueur d'espoir avec l'avènement des contrats de performance. Malheureusement, encore une fois, nous remarquons non seulement la présence d'une main politique mais aussi et surtout la lourdeur administrative qui caractérise la prise des décisions stratégiques de l'entreprise telle que l'entrée en bourse. Cette remarque apporte sans nul doute un meilleur éclairage sur l'urgence de rendre efficace les organes de contrôles des comptes et les conseils d'administrations des entités publiques camerounaises. Vu sur cet angle, focalisons-nous à présent aux réponses obtenues dans le (Cas 3).

➤ **Cas 3**

Au regard des questions (Q1..., Q2..., Q3..., Q4...) choisies par le répondant lui-même, les réponses suivantes en découlent : « La solvabilité de cette entreprise<sup>11</sup> n'est pas alarmante. Toutefois, cette solvabilité demeure faible en raison des capitaux propres (35,53 milliards de FCFA) qui excèdent largement les dettes à moyen et long terme. Les contrats de performance n'apporteront pas grand-chose à notre gouvernance actuelle. Le problème de la gouvernance de nos entreprises est cet excès procédural et des pressions politiques... ».

Cette réponse rejoint non seulement celle du cas 1 mais, aussi et surtout, le contenu du document annexé sur la Loi de Finance 2021, dans lequel, le gouvernement camerounais analyse la situation des 38 entreprises publiques sur les 44 qui constituent son portefeuille (établissements publics non concernés). Ce document énumère cinq causes majeures pouvant justifier la faible rentabilité des entreprises publiques au Cameroun : l'absence d'innovation technologique, la présence dans l'outil de production des immobilisations non productives et non nécessaires à l'exploitation, l'absence des économies d'échelle et une structure pléthorique des coûts (masse salariale), un besoin en fonds de roulement très élevé lié au déséquilibre de la structure financière et enfin une stratégie marketing peu efficace et moribonde.

Toute chose restant égale par ailleurs, nous pouvons noter que, les lourdeurs administratives et les pressions politiques telles que décriées par des interviewés viennent compléter la liste des causes majeures de la sous performance actuelle (gouvernance calamiteuse et absence de transparence) des entreprises publiques camerounaises. Ces idées peuvent être confortées qu'au terme de l'analyse des réponses reçues du (Cas 4).

➤ **Cas 4**

Le Commissaire Aux Comptes (CAC) interviewé de la société juge que les états financiers passés de l'entreprise publique dont il a la charge sont « **réguliers et sincères** ». Pour ce cabinet, les comptes de la société publique donnent une image fidèle de la situation patrimoniale ainsi que des résultats de l'activité de l'entreprise ». Selon ses récents travaux, tous les principaux indicateurs de la société sont en croissances entre 2019 et 2020 à travers une hausse du chiffre d'affaires. Cette situation conforte à suffisance la capacité de résilience de l'entité face aux

---

<sup>11</sup> Société Camerounais des Dépôts Pétroliers (SCDP) est détenue à 51% par l'Etat camerounais. Elle assure le stockage et les approvisionnements en produits pétroliers raffinés au Cameroun. Les comptes clos de l'exercice 2019, au cours de l'assemblée Générale de l'entreprise, au cours laquelle les actionnaires ont approuvé les comptes clos de l'exercice 2019, on constate une légère augmentation du résultat (augmentation près de 200 millions par rapport à l'exercice antérieur (2018).

effets dévastateurs du coronavirus et de la difficile conjoncture économique mondiale. Malgré ces résultats plus ou moins reluisants, le responsable interviewé indique par ailleurs quelques points saillants de son rapport d'audit : « **Les points saillants des risques qui détériorent le contrôle interne impactent négativement sur la qualité des comptes** ». Le cabinet y pointe notamment les systèmes d'informations comptables, de paies et de facturations, les insuffisances du manuel de procédures comptables et l'absence d'une comptabilité analytique de l'entreprise. Cependant, il note que « La tenue d'une comptabilité analytique est une exigence du nouveau régime financier de l'Etat du Cameroun adopté en Juillet 2018 ».

Au regard du plan stratégique de l'entité de l'année 2020 énoncé par le top management (augmentation du chiffre d'affaires à 115, 2 milliards, recouvrement au moins de 95% des créances, la mise en place du budget programme, fidélisation au moins de 85% des clients, satisfaction au moins de 80% des clients et le respect du cahier de charges) et les réponses reçues par l'interviewé, on peut s'en féliciter des objectifs atteints par cette structure. Néanmoins, l'entité devrait accélérer les travaux en cours de mise en place d'une comptabilité analytique telle que conseillé par le cabinet d'audit. Pour confirmer ces allégations, essayons aussi de suivre l'interviewé du dernier cas (**Cas 5**).

#### ➤ **Cas 5**

Des questions (**Q2.2**) et (**Q2.3**) relatives aux indicateurs de gouvernance, la mission de contrôle et les contrats de performance

**Le responsable interviewé déclare :** « A mon avis, la délimitation des mandats au sein des entités publiques ne se pose plus ; les textes en vigueur ont résolu le problème ; il suffit qu'on les applique. Par ailleurs, je trouve inopportun l'avènement des contrats de performance, on aurait pu parachever les budgets programmes existants. Les organes de gestion (l'AG, le CA et la DG) doivent effectivement jouer le rôle de gouvernance qui est le leur. En ce qui concerne la transparence des états financiers, on peut dire sans risque de nous tromper que la communication financière n'avance pas malgré les efforts déployés visant l'entrée en bourse des entités publiques. Pour atteindre les meilleures performances au sein des entités publiques camerounaises, il convient de mobiliser un contrôle efficace et sérieux matérialisé par des acteurs compétents et bénéficiant d'une probité morale à nulle autre pareille».

Cet étalage montre à suffisance, l'urgence d'appliquer les textes en vigueur dès la fin des mandats de certains dirigeants sociaux au sein de nos entités publiques. Sur ce volet, le constat

est sans appel ; on constate malheureusement que certains managers restent depuis de multiples années sans atteindre les objectifs de performance fixés. L'unique raison de leur maintien en poste repose sur l'entretien du réseau (capital social), maintenir sa ligne politique et alimenter les poches de rentes de la hiérarchie. Sinon, comment peut-on accepter maintenir en poste un individu qui ne déclenche aucune performance dans une structure d'Etat ? Il en est de même de certains mécanismes de gouvernance (contrôles et conseil d'administration) mis en place par l'Etat qui ne fonctionnent que sur la base des arrangements de bas étage et des pots de vin.

### **3. Efficacité des contrats de performance en contexte camerounais : synthèse des résultats**

Au regard de l'exploitation documentaire et de l'ensemble des réponses reçues, l'on soupçonne malheureusement une gouvernance calamiteuse des entités publiques camerounaises matérialisée par des détournements en masse des ressources. Les répondants ont pour la plupart, été pessimistes sur les variables de gouvernance sur lesquelles ils ont été amenés à se prononcer. Ainsi, les soldes d'opinions sur l'évolution des chiffres d'affaires, de la production et des résultats futurs semblent plus ou moins reluisants. Ce qui conforte davantage l'idée d'une inefficacité de l'adoption des contrats de performance en matière de gouvernance et de transparence des entités publiques camerounaises au regard du critère de performance exigé par l'article 2 de la loi n° 2019/320 du 19 Juin 2019. Pour Sangue Fotso (2015), le problème de l'entreprise africaine réside sur la faiblesse des institutions caractérisées par des textes inadaptés et l'inobservation des lois existantes. A ce titre, l'annonce de la signature des contrats de performance apparaît comme un slogan politique visant tout simplement à distraire et à convaincre nos bailleurs de fonds. Au regard de ces résultats mitigés, les présomptions heuristiques suivantes se dégagent :

**P1** : Les contrats de performance ne pourront pas améliorer l'efficacité des conseils d'administration en matière de gouvernance des entités publiques camerounaises au regard du comportement de l'équipe dirigeante.

**P2** : Les contrats de performance ne pourront pas booster l'efficacité des organes de contrôles en matière de transparence des entités publiques camerounaises.

## Conclusion

En définitive, ce papier a mis en lumière les limites de l'adoption des contrats de performance en contexte camerounais. Sans prétendre être une panacée au problème de gouvernance des entreprises publiques camerounaises. Cette étude apporte une réponse tranchée sur la validation fantaisiste des comptes tant par les mandataires sociaux que par les contrôleurs externes de l'Etat. Les entreprises publiques sont devenues de gouffres à sous de l'Etat dont la rentabilité entre librement dans les poches de certains individus véreux placés dans des postes de responsabilité stratégique. Il apparaît clairement que même les logiciels comptables sont aussi paramétrés en leur faveur. Les conseils d'administration sont devenus des chambres d'enregistrement qui adoptent toujours à l'unanimité des états financiers présentés par l'équipe dirigeante. Dans ces conditions, nous déplorons malheureusement l'échec programmé des contrats de performance. Ces résultats appellent aux implications managériales utiles susceptibles de faire déclencher des meilleurs résultats au sein de nos entités publiques, parmi lesquelles on peut citer : le rajeunissement des membres des conseils d'administration, l'application sans état d'âme la limitation des mandats<sup>12</sup> des dirigeants sociaux, mettre fin définitivement au cumul de fonctions, la nomination des méritants aux postes de responsabilité sans tenir compte de l'appartenance ethnique ou politique, le recrutement d'un personnel compétent non plus sur la base du népotisme, le renforcement du système de contrôle des opérations comptables (renforcement des capacités managériales des membres (Conseil d'administration, tutelles techniques, tutelles financières, commissaires aux comptes, chambre des comptes, CONSUPE, CONAC ...)), la célérité des procédures au niveau du Tribunal Criminel Spécial (TCS) des dirigeants impliqués dans la mal gouvernance et enfin la mise sur pied du décret d'application de l'article 66 de la Constitution camerounaise de 1996 et la loi du 26 avril 2006 sur la déclaration des biens des agents de l'Etat (qui fait obligation aux gestionnaires de fonds publics de déclarer leurs biens avant et après leur fonction). Pour toute fin utile, le questionnement suivant s'impose : Quel serait le meilleur instrument susceptible d'être mobilisé pour déclencher la compétitivité des entreprises publiques camerounaises au regard des objectifs qui leurs sont assignés dans la Stratégie Nationale de Développement 2030 (SND30) ?

---

<sup>12</sup> La loi n° 99/012 du 22 décembre 1999 a permis des avancées importantes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise au Cameroun c'est-à-dire limitation à 06 ans pour les administrateurs et les commissaires aux comptes (un mandat de trois ans renouvelable une fois) et la limitation à 09 ans maximum pour les directeurs généraux (un mandat de trois ans renouvelable deux fois).

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abdelwahed O. (2003), « Système de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue Française de Gestion*, n° 142, pp. 85-100.

Assogba Y. (2016), « Problématique de la gouvernance en Afrique au Sud du Sahara : tendance générale en Afrique francophone », *Revue Canadienne d'Etudes du Développement*, numéro spécial, pp. 57-73.

Bekolo C. (2003), « Une évaluation de l'approche contractuelle par les dirigeants dans le cadre de l'émergence de PME camerounaises de classe mondiale », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 200, pp. 33-48.

Bouquin H. (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.

Charreaux J. (1998), « Le rôle de la confiance dans le Système de gouvernance des entreprises », *document de travail*, Université de Bourgogne, Dijon, France.

Feudjo J. (2006), « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219, pp. 115-128.

Feudjo J., Lagmango V., Njampou Tchouanté N. et Tchankam J. (2020), « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques. Une lecture des cas Camairco et Sodécoton au Camerou », *Gestion 2000*, n° 6, Vol. 37, pp. 109-135.

Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp. 305-360.

Nakou Z. et Simen S. (2021), « La gouvernance, levier de la performance des entreprises publiques béninoises », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, vol. 2, n° 3, pp. 13-38.

Ndangwa L., Sonna F. et Djeumene P. (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, pp. 75-85.

Ngok Evina J. et Kombou L. (2006), « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : une étude à partir des PME camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 219, pp. 89-98.

Ngok Evina, J. (2008), « La performance des entreprises est-elle liée au style du pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, pp. 79-86.

Ngok Evina J. (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 243-244, pp. 53-62.

Ondoa Biwolé V. et Tchouwa J. (2018), *Lois sur les établissements et entreprises publics au Cameroun. Innovations et reculades*, Yaoundé, Afrédit, 196 p.

Ondoa Biwolé V. (2021), « Réformes des entités publiques : quel bilan quatre ans après ? », disponible sur [www.vivianeondoabiwole.com](http://www.vivianeondoabiwole.com) consulté le 22 juillet 2022 à 8h00.

Sangué Fotso R. (2011), *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Franche-Comte, Institut d'Administration des Entreprises. 431 Pages.

Sangué Fotso R. (2015), « Les enjeux de la pratique de la gouvernance d'entreprise au Cameroun : le cas ETIP », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 271, PP. 109-118.

Simard R., Dupuis A. et Bernier L. (2006), « Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance », *Administration publique du Canada*, vol. 49, n°3, pp. 308-333.

Tametong S. (2021), « Optimiser la gouvernance et la performance des entreprises publiques au Cameroun : une impérieuse nécessité », Septembre, *Nkafu Policy Institute*,

Modi Koko Bebey H. (2018), « 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*, n° 9, pp. 325-339.

Cheka C. (2010), « Gouvernance des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun, Yaoundé, Arika, n°77, p. 10

Ondoa Biwolé V. et Tchouwa J. (2018), *Lois sur les établissements et entreprises publics au Cameroun. Innovations et reculades*, Yaoundé, Afrédit, 196 p. 11.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en sciences de gestion*, Economica, Paris.

Wanda R. (2010), « Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246, pp. 91-97.

Yin R. (2003), *Applications of case study research*, (2<sup>ème</sup> ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Q1.**

(Q1.0.) : Quel poste occupez-vous ? Expliquez... **(Q1.1.)** : Pouvez-vous indiquer vos performances (résultat net, chiffre d'affaires...) passées (2019, 2020, 2021), actuelles (2022) et futures ?

**(Q1.2.)** : Quelle est votre fonction ? Expliquez... **(Q1.3.)** : Quelle idée faites-vous des performances passées, actuelles et futures des entreprises publiques camerounaises en termes de rentabilité, gouvernance, compétitivité... ? Avez-vous entendu parler des contrats de performance dans nos entités publiques ?

### **Q2.2 ; Q2.3 ; Q3.1 et Q4.0**

### **Q2**

**(Q2.0)** : Quel est votre avis personnel sur les contrats de performances ? Expliquer...

**(Q2.1.)** : Pensez-vous que l'instauration de ces contrats de performance va améliorer la gouvernance et la transparence des entreprises publiques camerounaises ? Expliquez ...

**(Q2.2.)** : Au regard des indicateurs suivants de gouvernance : Pertinence du régime juridique, Compétences des organes de gestion (assemblée générale, direction générale, conseil d'administration), délimitation précise des mandats, transparence des états financiers et la définition claire des performances réalisables, pensez-vous que les contrats de performance peuvent améliorer ces indicateurs eu égard au contexte managérial actuel ? Expliquez...

**(Q2.3.)** : Quel pourrait être votre apport (mission de contrôle, qualité de l'information comptable, transparence dans la gestion financière) pour que cet objectif soit atteint ?

### **Q3**

**(Q3.0.)** : A votre avis, la gouvernance actuelle des entités publiques est bonne ou mauvaise ? Expliquez... **(Q3.1.)** : A votre avis, les contrats de performance des entités publiques comportent quoi exactement (régulation de l'activité économique, activité d'intérêt général, conformité/légalité, rentabilité, productivité, efficacité, efficience...) ? Expliquez...

**(Q3.2.)** : les contrats de performance seront-ils bénéfiques aux citoyens, à l'Etat ou aux entreprises publiques elles-mêmes ? Expliquez...

**(Q3.3.)** : A votre avis, l'amélioration de la gouvernance des entités publiques implique automatiquement la performance ? Expliquer...

### **Q4**

**(Q4.0)** : Pensez-vous que votre entreprise est disposée à maîtriser les innovations de ces contrats de performance sans aucune difficulté ? Expliquez...

**(Q4.1.)** : Les contrats de performance peuvent-ils contribuer efficacement à la transparence des entreprises publiques camerounaises ? Expliquez ...

**(Q4.2.)** : Comment appréciez-vous le rapport avantages/coûts relatif à ces contrats de performance ? **(Q4.3.)** : Quel lien pouvez-vous établir entre cet instrument et les autres programmes existants depuis des années (budgets programmes) ? Expliquez...

MOT DE FIN...

MERCI POUR VOTRE BIEN AIMABLE ATTENTION

### **VERBATIM DES REPONSES EXPLOITEES**

« Nous sommes au courant des nouveaux contrats de performance qui doivent être négociés dans les prochains jours (début 2023), si l'on s'en tient à la récente sortie de notre hiérarchie. Nous avons une grande conviction pour une meilleure implémentation au sein notre structure. Nous aspirons à rendre notre structure rentable eu égard aux multiples crises qui l'ont secoué par le passé. Nous avons une dynamique collective, nous avons déjà stabilisé un certain nombre de choses dans cette structure. Nous nous attelons à la tâche de manière à ce que nous continuions de satisfaire aux attentes de notre hiérarchie afin de bénéficier de sa haute confiance... ».

« A mon avis, la gouvernance ou la transparence de notre structure n'est pas tributaire d'un accord particulier avec la tutelle, c'est notre engagement au quotidien, nous challengeons à longueur de journée à améliorer notre système de gouvernance... ». Nous possédons un tableau de bord stratégique, il s'agit pour nous de dégager des meilleurs résultats pour notre jeune structure qui est à sa 16<sup>ème</sup> année d'existence ».

« A l'image de la majorité des entreprises dans le monde, l'entreprise a passé des années 2019, 2020, 2021 difficiles en raison de la pandémie à coronavirus. La crise sanitaire ne l'a pas épargnée et a considérablement impacté sur la santé financière de notre structure. Soit une baisse de 5, 7% par rapport à la précédente campagne et une baisse du chiffre d'affaire de 3,6% sur les deux campagnes. La baisse du cours de la fibre, la chute des exportations qui a occasionné des retards d'encaissements, la hausse des volumes stockés, les problèmes d'approvisionnement en facteurs de production et enfin des facteurs liés à la sécurité à travers le terrorisme transfrontaliers « Boko haram », prises d'otages avec demande de rançons, assassinats ciblés de gros producteurs et vols de bétails... sont autant d'éléments justificatifs des mauvais résultats de notre structure. Néanmoins, nous envisageons porter sa production à 400 000 tonnes et atteindre les 600 000 tonnes à l'horizon 2025. Conformément au plan de

redressement (2016-2017), nous sommes satisfaits globalement des performances réalisées. Avant ce plan, l'entité avait enregistré des pertes cumulées d'environ 36 milliards entre 2013/14 et 2015/16. Depuis la mise sur pied de ce plan de relance, les résultats sont inversés en trois ans (2017-2019). Récemment, le financement de 64, 2 milliards obtenu auprès de la banque islamique de développement viendra à coup sûr booster les performances actuelles et futures de l'entreprise. L'instauration des contrats de performances consolide davantage l'idée d'amélioration de notre gouvernance. Actuellement, **nous envisageons un scénario d'entrée en bourse mais nous attendons patiemment l'approbation de la hiérarchie... ».**

« La solvabilité de cette entreprise<sup>13</sup> n'est pas alarmante. Toutefois, cette solvabilité demeure faible en raison des capitaux propres (35,53 milliards de FCFA) qui excèdent largement les dettes à moyen et long terme. Les contrats de performance n'apporteront pas grand-chose à notre gouvernance actuelle. Le problème de la gouvernance de nos entreprises est cet excès procédural et des pressions politiques... ».

**« Les points saillants des risques qui détériorent le contrôle interne impactent négativement sur la qualité des comptes ».**

« A mon avis, la délimitation des mandats au sein des entités publiques ne se pose plus ; les textes en vigueur ont résolu le problème ; il suffit qu'on les applique. Par ailleurs, je trouve inopportun l'avènement des contrats de performance, on aurait pu parachever les budgets programmes existants. Les organes de gestion (l'AG, le CA et la DG) doivent effectivement jouer le rôle de gouvernance qui est le leur. En ce qui concerne la transparence des états financiers, on peut dire sans risque de nous tromper que la communication financière n'avance pas malgré les efforts déployés visant l'entrée en bourse des entités publiques. Pour atteindre les meilleures performances au sein des entités publiques camerounaises, il convient de mobiliser un contrôle efficace et sérieux matérialisé par des acteurs compétents et bénéficiant d'une probité morale à nulle autre pareille ».

---

<sup>13</sup> Société Camerounais des Dépôts Pétroliers (SCDP) est détenue à 51% par l'Etat camerounais. Elle assure le stockage et les approvisionnements en produits pétroliers raffinés au Cameroun. Les comptes clos de l'exercice 2019, au cours de l'assemblée Générale de l'entreprise, au cours laquelle les actionnaires ont approuvé les comptes clos de l'exercice 2019, on constate une légère augmentation du résultat (augmentation près de 200 millions par rapport à l'exercice antérieur (2018).