Université de Yaoundé II
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
PROGRAMME DE FORMATION EN
GESTION DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE

Tel: +237 620 20 66 23 / +237694997543 / +237674126903
www.gpe-cameroun.cm
contact@gpe-cameroun.cm
BP : 1792 Yaoundé - Cameroun

GPE

The University of Yaounde II
Faculty of Economics and Management
Economic Policy Management Programme

Tel: +237 620 20 66 23 / +237694997543 / +237674126903
www.gpe-cameroun.cm
contact@gpe-cameroun.cm
BP : 1792 Yaoundé-Cameroon

Arrêté n° 06/0104/MINESUP/DDES du 14 Septembre 2006

MASTER PROFESSIONNEL EN GESTION DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE (GPE)

MEMOIRE PROFESSIONNEL DE FIN DE FORMATION

GOUVERNANCE CONTRACTUELLE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS (EP) CAMEROUNAIS : CAS DE LA CAPEF

Par
ASSOKATH Stéphane
Titulaire d'un Master en Sciences Politiques, option Relations Internationales et Etudes Stratégiques

Sous l'encadrement de :
Dr NJANKOUA WANDJI Dieu-ne-dort, PMP
Directeur Exécutif du Centre d'Etudes Appliquées pour le Développement, Bureau Régional pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest

Année Académique : 2024-2025
22ème promotion

SOMMAIRE

DEDICACE

A ma regrettée maman et à ma défunte sœur ainée

A mes enfants

- MABOUKEL ASSOKATH Delph Hylarie Paola ;
- MBEMEKOU ASSOKATH Georges Emmanuel ;
- ASSOKATH AKOL MINDJOS Christal Francelle Magnificat.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a bénéficié du concours de plusieurs personnes à qui nous tenons à adresser nos remerciements. Il s'agit notamment notre directeur, Docteur NJANKOUA WANDJI Dieu-ne-dort, qui a bien voulu nous accompagner dans ce travail malgré ses nombreuses occupations. Sa rigueur, ses conseils et surtout sa disponibilité nous ont permis d'aller jusqu'au bout de notre travail. Qu'il reçoive nos sincères remerciements

Nous exprimons toute notre reconnaissance à l'administration et à tout le personnel du GPE. Qu'ils trouvent en ce travail l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements à notre douce, tendre et charmante épouse, Madame ASSOKATH, née MOUNDJONGUE DESSA Marlène Dupuis pour son soutien, ses encouragements et son assistance tout au long de ce travail.

Nous tenons particulièrement à remercier le Top Management de la CAPEF, dirigé des mains de maitre par son illustre Président, Monsieur MINDJOS MOMENY Martin Paul pour l'opportunité offerte à suivre cette riche et dense formation au GPE.

Nous tenons également à dire merci à tous nos frères et sœurs, à tous les membres de notre belle-famille, à nos camarades du GPE, à nos collègues de la Direction des Investissements et de la CAPEF toute entière, pour tout le soutien.

LISTE DES ABREVIATIONS

CAPEF : Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forets du Cameroun
IPO : Input-Process-Output
IFAD : International fund for Agricultural Development
CODESRIA : Conseil pour le Développement de la recherche en Sciences Sociales en Afrique
CPCCAF : Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones
PROPORC : Projet Consulaire de Développement de la Porciculture au Cameroun
CADAHC : Centre d'Amélioration et de Développement des Activités Halieutique du Cameroun
EPAB : Ecole Pratique d'Agriculture de Binguela
EPABA : Ecole Pratique d'Agriculture et du Bois d'Ambam
EPAB-MS : Ecole Pratique d'Agriculture et du Bois-Mongui Sossomba
EPAHM : Ecole Pratique d'Agriculture et Halieutique de Mounde
EPAES : Ecole Pratique d'Agriculture et d'Élevage de Sanguéré
EPAAG : Ecole Pratique d'Agriculture et d'Agroforesterie de Guinglaye
EPAAD : Ecole Pratique d'Agriculture et d'Agro-industrie de Dizangué
EPAEK : Ecole Pratique d'Agriculture et d'Élevage de Kouoptamo
EPZAH : Ecole Pratique Zootechnique et Agricole de Hangloa
MINADER : Ministère de l'Agriculture et de du Développement Rural
MINFI : Ministère des Finances
MINEPAT : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire
MINPMEESA : Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
PIDMA : Projet d'Investissement des Marchés Agricoles
PTF : Partenaire Technique et Financier
ONG : Organisation Non Gouvernementale
DIP : Direction des Investissements et du Patrimoine
DPE : Direction de la Promotion Economique
DACCP : Division de l'Action Consulaire et du Partenariat
DCGAI : Division du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne
DAAF : Direction des Affaires Administrative et Financière
DFP : Direction de la Formation Professionnelle

CHAGRI	: Chambre d'Agriculture
OPA	: Opérateur Economique Agricole
SND-30	: Stratégie Nationale de Développement 2020-2023
PMI	: Project Management Institute
PMA/IPMA	: International Project Association
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
SARL	: Société Anonyme à Responsabilité Limitée
DR	: Délégation Régionale
SIG	: Système d'information et de Gestion
CAD-OCDE	: Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de la Coopération et du Développement Economique
UE	: Union Européenne
EP	: Etablissement Public
NMP	: Nouveau Management Public
EPA	: Etablissement public Administratif
EPP	: Etablissement Public Particulier
EPS	: Etablissement Public Spécifique
CA	: Conseil d'Administration
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PIB	: Produit Intérieur Brut
CTD	: Collectivité Territoriale Décentralisée
EPH	Etablissement Public Hospitalier
CCAS	: Centre Communaux d'action Sociale
ONF	: Office Nationale des Forêts
EPIC	: Etablissement Public Industriel et Commercial
CARPA	: Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariats
SIGIPES	: Système Intégré de Gestion Informatique des Personnel et de la Solde
AIGLES	: Application Informatique de Gestion Logique des Effectifs et de la solde
IJSMES	: International Journal of Small and Medium Enterprises
BVMAC	: Bourse des Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale
SONATREL	: Société Nationale de Transport de l'Electricité
NHPC	: Nachtigal Hydro Power Company
EPST	: Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique
EPSCP	: Etablissement Public Social, Culturel et Professionnel
EPCC	: Etablissement Public de Coopération Culturelle
CAC	: Conseil d'Administration et de Contrôle

CONSUPE	: Contrôle Supérieur de l'Etat
CC	: Conseil Constitutionnel
EMF	: Etablissement de Micro Finance
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
EPU	: Etablissement Public Universitaire
NEI	: Nouvel Economie Institutionnelle
DG	: Directeur Général
TPP	: Théorie des Parties Prenantes
AFD	: Agence Française de Développement

Résumé

Ce mémoire analyse l'incidence de la gouvernance contractuelle sur la performance économique des établissements publics au Cameroun, dans un contexte marqué par la réforme du cadre juridique de 2017. L'étude part du constat que la gestion bureaucratique traditionnelle limite l'efficacité opérationnelle de ces entités. L'objectif central est de démontrer que le recours aux conventions de partenariats (avec le secteur privé, les ONG et d'autres entreprises) constitue un levier de performance mesurable.

À travers une approche méthodologique mixte, combinant analyse quantitative (ratios financiers, taux d'exécution, analyse des écarts) et entretiens qualitatifs, nous avons évalué l'impact de plusieurs projets clés (Quai de pêche, entrepôts du PAD, PROFOR, PROPORC). Les résultats révèlent une corrélation positive entre la rigueur du cadre contractuel et l'amélioration des indicateurs de performance : on observe notamment une réduction significative des délais de livraison et une augmentation massive des capacités de production après signature des conventions.

Toutefois, l'étude souligne que cette performance reste tributaire de la qualité du suivi-évaluation et de la maîtrise des coûts de transaction. En conclusion, ce travail préconise un renforcement des mécanismes d'audit contractuel pour garantir une autonomie financière durable des établissements publics camerounais.

Abstract

This report analyses the impact of contractual governance on the economic performance of public institutions in Cameroun, in a context marked by the reform of the 2017 legal framework. The study is based on the observation that traditional bureaucratic management limits the operational efficiency of these entities. The central objective is to demonstrate that the use of partnership agreements (with the private sector, NGOs and other companies) is a measurable performance lever.

Through a mixed methodological approach, combining quantitative analysis (financial ratios, execution rates, deviation analysis) and qualitative interviews, we evaluated the impact of several key projects (Fishing dock, PAD warehouses, PROFOR, PROPORC). The results reveal a positive correlation between the rigour of the contractual framework and the improvement of performance indicators: in particular, there is a significant reduction in delivery times and a massive increase in production capacity after the signing of the agreements.

However, the study emphasises that this performance remains dependent on the quality of the monitoring and evaluation and the control of transaction costs. In conclusion, this work advocates a

strengthening of contractual audit mechanisms to guarantee sustainable financial autonomy for Cameroonian public institutions.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte et justification du sujet

Le paysage institutionnel du Cameroun connaît, depuis quelques années, une mutation profonde marquée par la volonté de moderniser l'appareil productif public. Cette volonté s'est cristallisée par l'adoption de la Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics. Ce texte n'est pas une simple réforme administrative ; il représente une rupture épistémologique avec la gestion bureaucratique héritée des décennies précédentes pour introduire les principes du Nouveau Management Public (NMP).

Dans un environnement mondialisé où la rareté des ressources financières impose une rigueur budgétaire accrue, les Établissements Publics (EP) camerounais ne peuvent plus se contenter d'être des consommateurs passifs de subventions étatiques. Ils sont désormais appelés à devenir des agents économiques performants, capables de générer de la valeur et de justifier chaque franc investi. C'est ici qu'intervient la gouvernance contractuelle. Celle-ci se définit comme un mode de pilotage fondé sur la négociation et la signature d'accords formalisés (contrats-plans, conventions de partenariat, protocoles d'accord) entre l'établissement et ses partenaires (État, secteur privé, bailleurs).

La justification de ce sujet réside dans l'observation d'un paradoxe : alors que le cadre juridique est devenu plus souple et incitatif, la performance économique de nombreux établissements publics reste mitigée. Évaluer ces conventions, c'est donc interroger la capacité de l'État du Cameroun à transformer ses entités satellites en véritables moteurs de développement.

2. Le lien direct avec la SND30 (Stratégie Nationale de Développement 2020-2030)

Le présent mémoire s'inscrit en droite ligne des orientations de la SND30, qui constitue le nouveau cadre de référence pour l'action publique au Cameroun. La SND30 ambitionne de réaliser une « transformation structurelle » de l'économie afin de positionner le pays comme un pays émergent. Dans son ouvrage intitulé **''ETAT DEVELOPPEMENTISTE CAMEROUNAIS versus ETAT DEVELOPPEMENTISTE SUD-COREEN''**, le Professeur Henri NGOA TABI fait une parfaite mention de la notion en ces termes : ''les pays africains et en particulier le Cameroun doivent saisir cet état de fait pour bâtir le nouveau modèle de développement qui porte sur la transformation structurelle à travers un état ''développementiste''[1]

[1] NGOA TABI Henri, ''ETAT DEVELOPPEMENTISTE CAMEROUNAIS versus ETAT DEVELOPPEMENTISTE SUD-COREEN'', P.18

Cette stratégie repose sur quatre piliers, dont l'un est le « Pilier 4 : Gouvernance, Décentralisation et Gestion stratégique de l'État ». à travers ce pilier, le gouvernement camerounais s'engage explicitement à améliorer la performance des entreprises et établissements publics par la rationalisation de la gestion budgétaire, la contractualisation des rapports entre l'État et les organismes sous tutelle et l'obligation de résultats et de reddition de comptes.

Les conventions signées par les Etablissements Publics (qu'elles soient techniques, financières ou professionnelles) constituent le levier opérationnel de la SND30. Par exemple, lorsqu'un établissement comme la CAPEF signe une convention de développement des filières agropastorales, elle répond directement à l'objectif de "substitution aux importations" prôné par la stratégie nationale. Par conséquent, évaluer la gouvernance contractuelle revient à mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la SND30 au niveau micro-économique et sectoriel.

3. **Problématique**

Malgré l'existence d'un arsenal juridique moderne, la pratique de la gouvernance contractuelle au sein des établissements publics camerounais semble se heurter à des pesanteurs structurelles. On observe une persistance de la gestion par les moyens au détriment de la gestion par les résultats. Les conventions de partenariat, bien que nombreuses, ne produisent pas toujours les effets multiplicateurs attendus sur l'économie nationale.

Dès lors, une interrogation fondamentale se pose : Dans quelle mesure le cadre de gouvernance contractuelle défini par la loi du 12 juillet 2017 favorise-t-il l'amélioration de la performance économique des Établissements Publics camerounais, et quels sont les mécanismes d'évaluation susceptibles de garantir l'efficacité de ces engagements ?

De cette question centrale découlent les questions de recherche suivantes :

Comment les dispositions de la loi de 2017 transforment-elles la passation et le suivi des conventions en outils de performance ?

Quels sont les obstacles institutionnels qui freinent l'optimisation de la gouvernance contractuelle dans le contexte camerounais ?

Quels sont les indicateurs et les mécanismes d'évaluation actuellement mis en œuvre pour juger de la performance économique de ces conventions ?

4. Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces interrogations, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse N° 1 : Le cadre juridique de 2017 offre des outils de flexibilité et de contrôle qui, s'ils sont rigoureusement appliqués, garantissent une meilleure performance économique des EP.

Hypothèse N°2 : L'absence d'un système robuste d'audit de performance et de statistiques fiables limite l'efficacité de l'évaluation des conventions.

Hypothèse N°3 : L'alignement systématique des conventions sur les objectifs de la SND30 est le principal gage de création de valeur publique.

5. Objectifs de la recherche

Objectif général : Analyser le lien entre la gouvernance contractuelle et la performance économique des Etablissements Publics sous le prisme de la loi de 2017.

Objectifs spécifiques :

- ✓ Identifier les types de conventions les plus impactant pour l'économie nationale.
- ✓ Évaluer la rigueur des mécanismes d'évaluation (internes et externes) actuels.

6. Intérêt de l'étude

Notre travail relatif à la gouvernance contractuelle et la performance économique des établissements publics revêt un double intérêt. D'une part, un intérêt scientifique et d'autre part cet intérêt est d'ordre pratique.

L'intérêt scientifique ici vise à enrichir la science dans le domaine, c'est à dire contribuer à la littérature sur le Nouveau Management Public dans les pays en développement tandis que l'intérêt pratique offre aux décideurs (DG, Présidents de Conseils d'Administration, Ministères de tutelle) des recommandations concrètes pour améliorer la rentabilité des partenariats publics.

7. Délimitation du sujet

L'étude couvre les établissements publics camerounais régis par la loi de 2017 (EPA, EPP, EPS, etc.) et la période d'analyse s'étend de 2017 (promulgation de la loi) à 2026, couvrant la première phase de mise en œuvre de la SND30.

8. Méthodologie

L'étude adopte une approche mixte combinant analyse quantitative (ratios financiers, taux d'exécution, analyse des écarts) et qualitative basée sur l'analyse documentaire (lois, rapports, textes de la SND30 etc.) et des entretiens avec des responsables financiers et administratifs d'EP sans oublier les coordonnateurs de certains programmes.

9. Structure du mémoire

Notre travail est organisé en deux parties : la première consacrée au cadre conceptuel et juridique (Théories de la gouvernance et Loi de 2017), et la seconde dédiée à l'analyse pratique des mécanismes d'évaluation et à la formulation de recommandations stratégiques.

PREMIÈRE PARTIE :
LE CADRE THÉORIQUE ET JURIDIQUE DE LA GOUVERNANCE CONTRACTUELLE DANS LE SECTEUR PUBLIC

La mutation de l'action publique au Cameroun ne saurait être comprise sans une immersion dans les courants doctrinaux qui ont façonné la gestion des entités étatiques. Cette première partie se propose de dresser le socle conceptuel de notre étude. Il s'agit, d'une part, d'explorer les théories du Nouveau Management Public (NMP) et de la gouvernance contractuelle qui justifient le recours aux conventions, et d'autre part, d'analyser l'architecture juridique rigoureuse imposée par la Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017. À travers ces deux chapitres, nous tenterons de comprendre comment la règle de droit et la théorie économique se rejoignent pour transformer l'Établissement Public (EP) en un acteur de performance.

L'évolution de l'État unitaire décentralisé au Cameroun a conduit à une reconfiguration profonde de ses bras séculiers que sont les Établissements Publics (EP). Longtemps perçus comme des prolongements administratifs rigides, ces derniers opèrent aujourd'hui une mue vers un modèle de gestion hybride, alliant les prérogatives de puissance publique aux impératifs d'efficacité du secteur privé. Cette première partie se propose d'explorer les racines de cette transformation à travers un double prisme : le substrat théorique issu de la science de gestion et l'ossature normative fixée par le législateur.

Le premier axe de cette étude s'articule autour de la réception, dans le contexte camerounais, des préceptes du Nouveau Management Public (NMP). Ce courant, né dans les pays anglo-saxons dans les années 1980 sous l'impulsion de la doctrine de la "Public Choice", postule que l'inefficacité bureaucratique n'est pas une fatalité, mais la conséquence d'une absence de mécanismes de marché au sein de l'administration.

L'approfondissement de cette section nécessite de mobiliser la Théorie de l'Agence (Jensen et Meckling, 1976). Dans cette perspective, l'État (le Principal) délègue la gestion d'un service public à une Direction Générale (l'Agent). Le défi majeur réside alors dans la réduction de l'asymétrie d'information. La gouvernance contractuelle apparaît ici comme l'instrument idoine : le contrat de performance devient le support de la reddition des comptes. Il ne s'agit plus de contrôler uniquement la régularité de la dépense, mais bien la pertinence des résultats. Le Chapitre 1 analysera comment cette ambition managériale vise à substituer une « culture de l'impact » à la traditionnelle « culture du moyen ».

Toutefois, la volonté managériale serait vaine sans une transcription juridique contraignante. Le second axe de cette partie examine la rupture épistémologique opérée par la réforme de 2017. Cette loi, portant statut général des établissements publics au Cameroun, ne se contente pas de moderniser les

structures ; elle réaffirme la personnalité juridique et l'autonomie financière de l'EP tout en les encadrant par une rigueur légale accrue.

Le Chapitre 2 détaillera comment le législateur camerounais a entendu sécuriser la gestion des EP. Cette sécurité passe par la clarification des compétences c'est-à-dire une séparation plus nette entre les fonctions d'orientation (Conseil d'Administration) et de gestion (Direction Générale).

Elle passe également par la contractualisation obligatoire : L'élévation de la convention (Contrat-Plan ou Contrat de Performance) au rang de norme de référence pour l'évaluation de l'entité.

Enfin, la transparence financière constitue un maillon essentiel pour sécuriser la gestion des EP. L'alignement progressif sur les standards de l'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales, notamment en ce qui concerne l'audit et la certification des comptes.

L'enjeu de cette première partie est de démontrer que l'EP camerounais n'est plus une simple "boutique administrative", mais une entité soumise à une double contrainte. D'un côté, une contrainte de légitimité, imposée par l'État stratège qui fixe les objectifs de développement nationaux (SND30). De l'autre, une contrainte d'efficience, imposée par la rareté des ressources publiques et l'exigence de rentabilité sociale, voire économique.

L'analyse systématique de ces dispositifs permettra de vérifier si le cadre juridique de 2017 est un véritable levier d'émancipation pour les managers publics ou s'il constitue un nouvel appareillage de contrôle plus sophistiqué, mais tout aussi pesant.

En somme, il s'agit de comprendre comment la convergence entre la rationalité économique (Chapitre 1) et la légalité réformée (Chapitre 2) dessine les contours d'une nouvelle éthique de l'action publique au Cameroun. Ce cadre conceptuel posé, nous serons alors en mesure d'éprouver, dans la seconde partie de ce mémoire, la réalité de ces mécanismes face aux faits.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GOUVERNANCE CONTRACTUELLE ET DE LA PERFORMANCE

Dans tout travail de recherche, la partie traitant du cadre théorique et conceptuel fait l'objet d'une étude minutieuse et rigoureuse, car elle constitue la colonne vertébrale de l'objet recherché. Plus singulièrement, le cadre conceptuel a pour fonction de définir les termes clés à l'effet de lever toute ambiguïté, tandis que le cadre théorique pour sa part, situe le travail dans un champ disciplinaire en identifiant les lois, pensées, méthodes ayant fait l'objet de validation par de précédents chercheurs.

SECTION 1 : FONDEMENTS CONCEPTUELS

Pour analyser avec rigueur la gouvernance contractuelle et la performance économique des Etablissements Publics au Cameroun, il est indispensable de définir avec précision les concepts centraux qui structurent à la fois l'institution elle-même et son action opérationnelle.

A. Clarification des concepts clés

1. Gouvernance Contractuelle

De manière générale, la gouvernance contractuelle désigne l'ensemble des règles, processus et dispositifs par lesquels les EP organisent leurs relations avec des tiers au moyen de contrats. Elle suppose une répartition des risques, des responsabilités et des bénéfices entre les signataires.

Cette définition est bien articulée dans l'article de l'Avocat, Holly JESSOP[2]. Ce dernier appréhende la notion de gouvernance contractuelle comme « un ensemble de clauses convenues ou imposées entre les parties permettant de suivre et de contrôler l'exécution du contrat, du début jusqu'à la fin ».

Selon le même auteur, les enjeux de la gouvernance contractuelle sont de trois (03) ordres : le suivi de l'exécution contractuelle ; la résolution des difficultés d'exécution contractuelle et la sanction de l'inexécution contractuelle.

2. La performance économique

La notion de performance prise singulièrement dans le contexte des projets de développement, ne se réduit pas à la simple dépense d'un budget. Comme le souligne la littérature spécialisée (voir par exemple les travaux d'Awé Baina Modeste[3], 2019), elle désigne le degré d'accomplissement des objectifs, apprécié à travers un prisme multidimensionnel. Elle intègre :

- ✓ **L'efficacité** : Atteindre les résultats escomptés.

[2] JESSOP, H, avocat associé au Barreau de Paris, in « la gouvernance contractuelle dans les contrats commerciaux », du 05 octobre 2021.

[3] Awé Baina Modeste est ingénieur agro zootechnicien camerounais, docteur en développement rural, spécialiste des projets de développement rural et de pastoralisme

- ✓ **L'efficience** : Obtenir ces résultats avec une utilisation optimale des ressources (rapport coûts/bénéfices).
- ✓ **L'impact** : Générer des changements positifs et durables pour les bénéficiaires et le secteur.
- ✓ **La pertinence** : Répondre de manière adéquate aux besoins réels des populations et aux priorités nationales.

La performance économique désigne la capacité d'une organisation ou d'une économie à utiliser efficacement ses ressources pour générer de la richesse et atteindre ses objectifs financiers et productifs.

La performance économique ne se limite pas uniquement aux profits réalisés par une entreprise ou une entité publique, mais englobe également l'optimisation de l'utilisation des ressources, la productivité, la compétitivité et la contribution à la croissance globale. Elle peut être évaluée à différents niveaux :

Au niveau des entreprises : La performance économique mesure la rentabilité, la productivité, l'efficacité opérationnelle et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires et parties prenantes. Les indicateurs courants incluent le chiffre d'affaires, le résultat net, le taux de rentabilité économique, le retour sur investissement et la productivité du travail.

Au niveau national : La performance économique d'un pays se calcule à travers le produit intérieur brut (PIB), la croissance économique, le niveau de vie, l'emploi, et la compétitivité globale face aux autres économies. Elle reflète la capacité d'un pays à générer de la richesse et à améliorer le bien-être de sa population.

En résumé, la performance économique reflète la capacité à atteindre des résultats optimaux avec les ressources disponibles, que ce soit sous la forme de valeur ajoutée, de rentabilité, de compétitivité, ou de contribution à la croissance économique globale. Elle constitue un indicateur clé pour évaluer l'efficacité et la viabilité à long terme des entreprises et des économies. Toutefois, elle peut être influencée par plusieurs facteurs ou éléments, tels que l'efficacité de l'utilisation des ressources (capital, travail, matériaux); l'innovation et la technologie qui permettent d'améliorer la productivité ; la qualité de la gouvernance et des institutions assurant un environnement favorable aux entreprises et aux investisseurs ; La demande du marché et la compétitivité dans l'économie globale et la gestion des coûts et l'optimisation des processus au sein des organisations

3. Etablissement Public

Au sens de la loi n°20174, un établissement Public est défini comme une Personne morale de droit public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, chargées de la gestion d'un service public ou de la réalisation d'une mission spéciale d'intérêt général pour le compte de l'Etat ou d'une Collectivité Territoriale Décentralisée (CTD).

[4] Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics au Cameroun, notamment dans son article 4.

L'article 2 précise que la présente loi s'applique aux Etablissements Publics dont les formes peuvent être les suivantes : les Etablissements Publics à caractère Administratif, les Etablissements Publics à caractère social, les Etablissements Publics à caractère hospitalier, les Etablissement Public à caractère culturel, les Etablissements Publics à caractère scientifique, les Etablissements Publics à caractère technique, les Etablissement Public à caractère professionnel, les Etablissements Publics à caractère économique et financier, et les Etablissements Publics à caractère spécial.

Un établissement public peut être de type administratif, industriel et commercial, scientifique, culturel ou social selon sa mission et son cadre juridique

Les recherches internet notamment sur « cours-de-droit.net » nous ont permis d'établir une classification sur les différents établissements publics (établissements public administratif vs établissements publics industriel et commercial) et leurs caractéristiques.

a. Établissement public à caractère administratif (EPA)

Les EPA sont des établissements publics dont l'activité est principalement de nature administrative et non commerciale.

Ils sont soumis presque exclusivement au droit public et gèrent des services publics administratifs.

Personnalité juridique : personne morale de droit public

Exemples : Bibliothèque nationale de France, Agence nationale de la recherche, centres communaux d'action sociale (CCAS).

Autonomie : disposent d'un budget propre et peuvent gérer leur personnel administratif

Rattachement : placé sous le contrôle d'une administration de tutelle (État, région, département ou commune)

Régime comptable : comptabilité publique et élaboration d'un budget et compte administratif

Personnel : fonctionnaires, agents statutaires ou contractuels de droit public.

Certains EPA particuliers peuvent présenter un statut spécial adapté à leur mission, par exemple l'Office national des forêts (ONF) qui gère les forêts publiques en France.

b. Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)

Les EPIC exercent des activités commerciales ou industrielles, souvent en concurrence avec le secteur privé.

Personnalité juridique : personne morale de droit public

Exemples : La Poste

Autonomie : gestion financière et organisation souvent inspirées du droit privé

Régime comptable : règles de comptabilité privée, élaboration d'un compte de résultat et état prévisionnel de recettes/dépenses

Personnel : principalement personnel de droit privé, avec parfois des fonctionnaires mis à disposition

La distinction entre **EPA** et **EPIC** peut être floue : certains établissements dits à « double visage » exercent à la fois des missions administratives et commerciales.

c**. Autres types d'établissements publics**

- ✓ **Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST)** : ils développent la recherche scientifique, comme le CNRS, l'INRA ou l'INSERM
- ✓ **Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP**) : universités et grandes écoles, avec mission d'enseignement supérieur et recherche.
- ✓ **Établissements publics de coopération culturelle (EPCC**) : musées ou centres culturels, mission d'intérêt culturel en France et même au Cameroun par exemple.
- ✓ **Établissements publics de santé (EPS**) : hôpitaux et centres hospitaliers publics.

Ces établissements bénéficient généralement d'une autonomie importante adaptée à leurs missions, et leur statut légal fixe le mode d'organisation, la tutelle, et les règles de fonctionnement.

d. Principes communs

Autonomie et rattachement : tout établissement public dispose d'une certaine indépendance administrative tout en étant placé sous tutelle ou contrôle de l'État ou d'une collectivité territoriale

Mission de spécialité : chaque établissement public ne peut excéder son champ d'action défini par la loi ou le décret de création

Personnalité morale : même les EPIC et certaines catégories commerciales restent des personnes morales de droit public, bénéficiant de privilèges particuliers liés à la puissance publique.

Enfin les Etablissements Publics se distinguent exclusivement par leur objet non commercial et non industriel, précise le texte. Ce qui veut tout simplement dire que les Établissements Publics Administratifs (EPA) se consacrent à des missions non marchandes

B- Revue de la littérature

NGA NGA, F, et EBELE OMBEDE, E.T. (2023) « l**a 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 ».**

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 diligenté 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. Celà est dû à l'inefficacité des conseils d'administration et des organes de contrôle externe des comptes (CAC, CONSUPE, CC, CONAC).

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.

Jules Roger Feudjo, Virginie Laurette Lagmango, Naomie Gaëlle Njampou Tchouante et Jean-Paul Tchankam '' la problématique de la défaillance de la gouvernance des entreprises publiques.

Une lecture comparative des cas Camair-co et Sodecoton au Cameroun en 2020

Cet article a pour objet de comprendre dans une visée explicative, la défaillance de la gouvernance observée dans les entreprises publiques au Cameroun. En s'appuyant sur les théories classiques de la gouvernance et une méthodologique de recherche qualitative casuistique soutenue par deux cas d'entreprises publiques caractérisées par deux phénomènes dualistes, l'analyse met en relief le caractère contextuel des résultats des travaux sur l'évaluation de l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Elle démontre par ailleurs, dans le cas des entreprises publiques, qu'il n'y a pas de dirigeant salarié discipliné et d'entreprise performante sans un conseil d'administration (CA) efficace et que les crises de gouvernance observées dans les entreprises publiques au Cameroun sont orchestrées par les fissures du système de la propriété publique et de la gouvernance de ces entreprises.

« GOUVERNANCE ET CROISSANCE DES PME CAMEROUNAISES : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DU CAS SPÉCIFIQUE DES EMF »

Samuel Roland MAKANI et Romuald TEMOMO WAMBA, 2020

La gouvernance des entreprises, considérées comme principal facteur de crise dans les PME en général et les EMF en particulier fait l'objet de plusieurs recherches. Notre contribution avait pour objectif de vérifier l'influence de cette gouvernance sur la croissance des EMF camerounaises. Pour atteindre notre objectif, 80 EMF ont constitué notre échantillon d'étude et l'analyse de classification, le test de Khi-deux et la régression logistique ont été utilisés pour analyser les données. A l'issu de cet analyse, les résultats obtenues nous ont montré que la gouvernance exerce une influence significative autant positive que négative sur la croissance des EMF camerounaises, mesurée par la performance financière et sociale qui ont été les facteurs de mesure retenus dans notre étude.

« L'autonomie financière des Établissements Publics Universitaires (EPU) », par M. Akono Ongba Sedena.

Nous nous appuyons également sur les travaux de **M. Akono Ongba Sedena**, qui est une référence académique pertinente sur la question des finances publiques au Cameroun. Sa réflexion sur l'autonomie financière des Établissements Publics Universitaires (EPU) est un cas d'étude fascinant car elle se heurte à une contradiction majeure, l'université doit être autonome pour garantir la liberté académique, mais elle dépend quasi exclusivement des subventions de l'État pour sa survie.

Le Paradoxe de l'Autonomie Financière

Dans l'espace Afrique Noire Francophone, l'autonomie financière est souvent plus formelle que réelle. Selon les analyses de chercheurs comme **Akono Ongba,** l'on observe dans le fonctionnement des institutions publique comme l'université, une sorte d'autonomie organique et en même temps, une dépendance matérielle.

L'autonomie organique stipule que l'université a son propre budget et son patrimoine. Et la dépendance matérielle signifie que les ressources propres (frais d'inscription, prestations de services) sont dérisoires face aux charges de fonctionnement et d'investissement.

La Contractualisation se présente ainsi comme solution à la crise de financement pour sortir de la "gestion de la pénurie", en offrant la possibilité de transformer l'université en un acteur de performance.

L'un des risques souvent soulevés par les juristes comme Akono Ongba est que la quête de **performance économique** ne se fasse au détriment de la mission de **service public** de l'éducation. C'est un excellent point de discussion pour la partie "limites" de votre mémoire.

En résumé l'autonomie est un attribut originel des institutions universitaires. Initialement ecclésiales, la laïcisation progressive des Universités occidentales en général, et françaises en particulier, n'a guère dépouillé ces personnes publiques des libertés et franchises qui leur sont inséparables. Ces dernières comportent une connotation financière : l'autonomie financière en vertu de laquelle, l'Université est habilitée à réaliser ses activités budgétaires et comptables en marge de l'État, ou sous contrôles étatiques allégés, le cas échéant. Pourtant, en Afrique Noire francophone, leur organisation sous la forme juridique d'établissement public, inspirée du modèle français, est de nature à dénuer les Universités d'État de leur autonomie financière. Celle-ci est comme fragilisée par une centralisation financière outrancière, elle-même aggravée par une décentralisation financière artificielle. Bien plus, les contrôles multiples dans lesquels sont enserrées leurs activités budgétaires et comptables, n'achèvent de révéler qu'en Afrique Noire francophone, l'autonomie financière des Universités reste à conquérir.

L'étude de la gouvernance contractuelle dans le contexte des établissements publics mobilise un ensemble de théories économiques, institutionnelles et organisationnelles visant à comprendre la relation entre les mécanismes contractuels et la performance organisationnelle.

Le présent panorama synthétise les contributions majeurs et les cadres conceptuels pertinents pour comprendre l'articulation entre **gouvernance contractuelle** et **performance des établissements publics**.

1. Fondements théoriques

a) Théorie de l'agence développée par Jensen & Meckling, 1976, « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of Fin ancial Economics ».

La **théorie de l'agence** postule que toute relation entre mandant et mandataire est susceptible de générer des asymétries d'information et des problèmes d'aléa moral ou d'anti-sélection.

Appliquée au secteur public, elle analyse la relation entre l'Etat (mandant) et les gestionnaires des établissements publics (mandataires), et identifie les coûts d'agence associés aux comportements opportunistes des agents. Les mécanismes contractuels permettent d'aligner les intérêts des parties et de réduire les couts de surveillance et d'incitation.

b) Théorie des contrats incomplets de Grossman & Hart, 1986 ; Hart & Moore, 1990

La théorie des contrats incomplets souligne qu'il est impossible de prévoir toutes les contingences ex ante. Dans le secteur public, les contrats sont souvent incomplets, et des dispositifs rationnels et institutionnels sont nécessaires pour assurer l'exécution, la coordination et l'adaptation aux imprévus. Ces contrats incluent les mécanismes de supervision, de sanction, et des arrangements bilatéraux ou multilatéraux pour gérer les conflits.

c) Nouvelle économie institutionnelle (NEI) de North, 1990 ; Williamson, 1975

La NEI met l'accent sur l'environnement institutionnel et les coûts de transaction dans la structuration des interactions contractuels. La performance d'un établissement public dépend donc de la combinaison des mécanismes contractuels, des règles formelles et informelles, et de l'efficacité des institutions qui encadrent les échanges économiques.

2. Approches de gouvernance contractuelle

a) Contrats transactionnels et relationnels

La littérature distingue entre **contrats transactionnels**, fixant des obligations précises ex ante, et **contrat relationnels**, fondés sur la coopération ex post et l'adaptation continue. Les contrats relationnels s'avèrent particulièrement plus pertinents pour les projets complexes et évolutifs, ou l'incertitude est élevée et où la flexibilité est nécessaire pour atteindre les objectifs collectifs.

b) Application au secteur public

Dans les établissements publics, la gouvernance contractuelle vise à définir clairement les droits de décision, mettre en place les mécanismes de contrôle et d'incitation, garantir l'exécution des engagements malgré des informations imparfaites et favoriser la concertation entre parties prenantes, conformément à un modèle de gouvernance inclusive et participative (Zarou et al., 2025 ; Bakkour, 2013).

c) Indicateurs de performance

La performance des établissements publics ne se mesure pas uniquement par des indicateurs financiers ou opérationnels. Elle inclut également la capacité d'adaptation aux changements environnementaux, la soutenabilité financière, et l'efficacité des processus internes. La gouvernance contractuelle contribue à améliorer ces dimensions, en combinant contrôle de gestion et supervision des contrats (Wade, 2026 ; IJAFAME, 2025).

3. Tendances internationales

1. **Europe et Amérique du Nord** : forte application des contrats de performance et des PPP (part enariats public-privé) dans la gestion hospitalière, universitaire et municipale.
2. **Afrique et Asie** : émergence d'un cadre contractuel pour la décentralisation et la réforme des services publics, souvent associés à des programmes d'accompagnement institutionnel.
3. **Outils et méthodes** : audits, tableaux de bord contractuels, indicateurs composites, et systèmes de suivi des engagements sont adoptés pour évaluer la performance.

En conclusion la littérature internationale converge vers l'idée que **la gouvernance contractuelle est un levier stratégique** pour améliorer la performance des établissements publics. Son efficacité repose sur la combinaison des fondements théoriques (agence, contrats incomplets, et NEI), de mécanismes contractuels flexibles et relationnels, et sur l'intégration de la gestion des parties prenantes dans un environnement institutionnel complexe. Les études montrent que les établissements qui articulent correctement ces dispositifs obtiennent de meilleurs résultats en matière de soutenabilité financière, de qualité des services et de conformité contractuelle

SECTION 2 : LES COURANTS THEORIQUES DE LA GESTION PUBLIQUE MODERNE

Cette section examine les théories de base qui expliquent pourquoi l'État choisit de déléguer ou de contractualiser ses missions.

Le pilotage des Établissements Publics camerounais a longtemps été marqué par une rigidité administrative peu propice à l'efficacité économique. Ce chapitre explore les théories économiques et managériales qui ont favorisé l'émergence de la "contractualisation". Nous analyserons comment des auteurs tels que Jensen, Meckling ou encore Osborne et Gaebler ont influencé la perception de l'État-stratège.

2.1 Le Nouveau Management Public (NMP) : De l'administration à la gestion

Le Nouveau Management Public, théorisé par Hood (1991)5, préconise l'introduction des méthodes du secteur privé dans la sphère publique. L'idée est de passer d'une culture de conformité à une culture de résultat. Au Cameroun, cela se traduit par l'autonomie croissante des Etablissements Publics, leur permettant de signer des conventions pour accroître leur agilité.

En citant Christopher Hood, nous inscrivons notre travail dans le courant de la théorie des organisations et de la réforme de l'État. C'est un courant qui prône le passage de la logique des moyens à la logique des Résultats

Le Nouveau Management Public remet en cause le modèle bureaucratique wébérien traditionnel, jugé trop rigide et coûteux. Dans le contexte des Etablissements Publics camerounais, cela signifie que l'État ne doit plus seulement vérifier si l'argent a été dépensé conformément aux règles (conformité), mais si chaque franc investi a produit un impact mesurable (performance).

Selon la vision de Hood, notre travail pourrait souligner plusieurs leviers essentiels pour les Etablissements Publics au Cameroun, tels que la désagrégation des unités publiques, la concurrence et le recours aux contrats.

La désagrégation des unités publiques, c'est la création d'agences ou d'Etablissements Publics autonomes pour séparer les fonctions de conception (l'État) et d'exécution (l'EP). C'est en réalité une décentralisation et séparation pour encourager l'efficacité.

La concurrence pour sa part consiste à inciter les EP à être compétitifs, même en situation de monopole de service public, en introduisant des standards de qualité. Hood encourage de promouvoir la compétitivité interne ou entre prestataires publics et privés.

Le recours aux contrats, c'est ici que notre travail prend tout son sens. Le contrat devient l'outil qui remplace l'ordre hiérarchique.

Discipline et frugalité dans l'usage des ressources : optimiser les coûts et responsabiliser les gestionnaires sur les résultats etc.

Pour faire le pont entre ce concept théorique et notre sujet, nous pouvons dire que la gouvernance contractuelle est la traduction opérationnelle du Nouveau Management Public au Cameroun.

Par exemple, "L'introduction du NMP au Cameroun, matérialisée par les lois de 2017, marque une rupture : l'Établissement Public n'est plus une simple extension de l'administration centrale, mais un agent économique dont l'agilité est garantie par le contrat, et la légitimité assise sur la performance.

Toutefois, il importe de signaler qu'il existe quelques limites susceptibles d'être formulées à cette transposition. Le Nouveau Management Public, conçu pour des économies de marché développées, peut être confronté à des obstacles culturels ou structurels au Cameroun tels que la persistance du contrôle politique, la faiblesse des systèmes d'information pour mesurer les résultats.

Les principales critiques dont fait l'objet cette doctrine peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

[5] Christopher HOOD, « a public Management for all ? », 1991

La doctrine idéologique néolibérale car certains auteurs soulignent son orientation vers la logique de marché et l'individualisation des services, pouvant entrer en tension avec la logique citoyenne ;

Elle présente également quelques difficultés de mise en œuvre notamment par une mesure excessive des résultats, effets pervers liés aux évaluations quantitatives et risque d'ingérence politique ;

Enfin l'on souligne son caractère non-universel, les principes du NMP étant appliqués de manière variable selon les pays, les contraintes culturelles et les systèmes politiques.

2.2 La Théorie de l'Agence et la relation État-Établissement Public (Jensen et Meckling (1976)

La théorie de l'agence fait référence à la modélisation de la relation qui se crée lorsqu'un principal recrute un agent afin d'exécuter une tâche en son nom : il délègue sa décision, ce qui déséquilibre d'emblée la relation qui les unie.

C'est la collaboration entre deux (02) économistes et chercheurs américains en finance d'entreprise, à savoir Michael C. Jensen et William H. Meckling, qui est à l'origine de cette théorie, également appelée dilemme de l'agence. On retrouve leurs travaux dans l'article paru en 19766 .

Cependant, bien avant que la théorie soit modélisée au XXe siècle dans l'article Theory of the firm publié au Journal of Financial Economics, des observations existaient déjà sur cette divergence.

En 1776, Adam Smith, un économiste écossais, avait noté dans son célèbre ouvrage relatif aux recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, une référence à la relation entre un principal et son agent.

« Les directeurs de ces sortes de compagnies (les sociétés par actions) étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre à ce qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que des associés apportent souvent dans le maniement de leurs fonds », Adam Smith, Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations.

Différence fondamentale, Adam Smith ne s'intéresse pas à la richesse nationale ou à la main invi sible, mais à la stabilité stratégique et à l'évolution des comportements dans un environnement compétit if.

Selon **Jensen et Meckling** (**1976**), la relation d'agence est un contrat par lequel une personne (le principal, ici l'État) engage une autre personne (l'agent, ici le DG de l'EP) pour accomplir une mission. La convention est l'outil qui réduit l'asymétrie d'information. Par exemple, le Contrat-Plan entre l'État et un EP est un mécanisme visant à aligner les intérêts de l'agent sur les objectifs souverains de la SND30.

Cette théorie repose sur l'idée que dans toute collaboration, les intérêts de celui qui délègue le pouvoir (le Principal) et de celui qui l'exerce (l'Agent) ne sont pas naturellement alignés.

Tout d'abord, la nature de la relation d'agence dans le secteur public camerounais mérite une attention particulière.

[6]Michael C. Jensen et William H. Meckling, Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure du Journal of Financial Economics, 1976.

Dans notre sujet, l'État camerounais agit comme le Principal. Il définit les politiques publiques et la Stratégie Nationale de Développement (SND30). Le Directeur Général (DG) de l'EP est l'Agent, chargé d'exécuter ces missions.

Cependant, cette relation est complexe car le Principal est multiple : L'État est représenté par plusieurs tuteurs7 (Finances, Tutelle technique, Présidence), ce qui peut envoyer des signaux contradictoires à l'Agent ;

Par ailleurs, les objectifs divergent car tandis que l'État recherche l'intérêt général et l'efficience budgétaire, l'Agent peut être tenté par des objectifs personnels (prestige, maximisation des effectifs, "empire building") ou politiques.

Ensuite, on note l'asymétrie d'information et les coûts d'agence, en effet l'Agent dispose généralement d'une meilleure connaissance de la gestion quotidienne et des capacités réelles de l'EP que le Principal. Cette asymétrie d'information engendre deux risques majeurs au Cameroun :

Premièrement l'aléa moral[8] (**Moral Hazard**) constitue le risque majeur ; Une fois nommé, le gestionnaire peut fournir un effort moindre ou prendre des risques excessifs, sachant que l'État finira par éponger les dettes (phénomène de la "contrainte budgétaire molle").

En second lieu, la sélection adverse où l'État peut avoir des difficultés à choisir le meilleur profil de gestionnaire faute d'informations transparentes sur les compétences réelles.

Ces dysfonctionnements génèrent des coûts d'agence tels que les dépenses de surveillance (audits, contrôles financiers) et les pertes résiduelles dues à une gestion sous-optimale.

2.3 La Théorie des Parties Prenantes (TPP) : Vers une Performance Multidimensionnelle

La théorie des parties prenantes, formalisée par R. Edward Freeman (1984), rompt avec la vision traditionnelle centrée uniquement sur le "propriétaire" (l'État). Elle postule que pour être performante et pérenne, une organisation doit créer de la valeur pour l'ensemble des groupes qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de ses objectifs.

Cette théorie stipule que les entreprises ont des responsabilités uniquement envers les actionnaires.

Définition et concept central

Le concept de partie prenante est développé par Freeman. Selon ce dernier une partie prenante (Stakeholder) désigne toute personne ou groupe pouvant influencer l'entreprise ou être influencé par celle-ci. La théorie met l'accent sur une approche large de la responsabilité, dépassant la simple maximisation du profit pour les actionnaires.

---

[7] Article 7 de la loi N^0 2017/010 du 12 juillet 2017 : les Etablissements Publics sont placés sous une tutelle technique et sous une tutelle financière.

[8] Hugo le Picard dans son article de revue ‘’révolution numérique et chambardement économique (pp 45-58) L'aléa moral ou moral hazard décrit une situation où le gestionnaire (l'Agent) prend des risques excessifs ou fait preuve de négligence parce qu'il sait que les conséquences négatives de ses actes seront supportées par l'État (le Principal)

Comme parties prenantes, on peut citer les employés, les clients, fournisseurs, investisseurs, communautés locales, autorités publiques et parfois même l'environnement naturel.

Objectifs de la théorie

Le primordial objectif de Freeman est de fournir un cadre de gestion stratégique qui intègre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise en anticipant les besoins et attentes des différents acteurs. Par ailleurs le deuxième objectif vise à renforcer la légitimité et la confiance par des relations durables avec les groupes parties prenantes. Enfin il est question de réduire les conflits potentiels et prévenir les risques sociaux et environnementaux grâce à une communication proactive.

La théorie des parties prenantes a influencé la responsabilité sociale des entreprises et la gestion stratégique en incitant les dirigeants à identifier et cartographier les parties prenantes selon leur pouvoir et leur influence, à intégrer leurs attentes dans la prise de décision, et à développer des stratégies équilibrées qui prennent en compte à la fois les objectifs financiers et les impacts sociaux ou environnementaux

Différence avec la théorie actionnariale classique

Contrairement à la théorie actionnariale développée par Milton Friedman, qui pense que la responsabilité de l'entreprise est de maximiser le profit pour ses actionnaires, la théorie des parties prenantes propose un équilibre entre les différents intérêts. Cela implique que la réussite à long terme dépend de sa capacité à satisfaire plusieurs acteurs clés et non uniquement les investisseurs.

En somme, la théorie de Freeman a transformé la vision de la gouvernance et de la stratégie d'entreprise, encourageant une approche intégrative et durable et en s'appuyant sur la connaissance et la gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes.

A. Typologie des parties prenantes des Etablissements Publics au Cameroun

On peut classer les partenaires des EP camerounais, comme la CAPEF (Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts), en deux catégories, les parties prenantes directes et les parties prenantes indirectes ou secondaires.

Les parties prenantes primaires (Directes) sont celles dont la participation est essentielle à la survie de l'Etablissement Public. On y retrouve l'État (Tutelle) : Fournisseur de fonds et régulateur, les Usagers/Clients : Par exemple, les agriculteurs et coopératives pour la CAPEF, les Employés, le personnel technique et administratif et les Bailleurs de fonds : Partenaires bilatéraux et multilatéraux (AFD, Banque Mondiale, BAD) qui financent souvent les contrats-plans.

Les parties prenantes secondaires (Indirectes) quant à elles influencent l'opinion ou le cadre de travail. Il s'agit dans un premier temps des médias et la société civile dont les actions et le rôle ont un impact sur la transparence de l'organisation. Dans un second temps les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) également avec lesquelles les Etablissements Publics doivent de plus en plus collaborer.

B. La Gouvernance Contractuelle comme outil de médiation

Le contrat (ou la convention) devient ici un instrument de coordination. L'exemple des conventions de la CAPEF avec les coopératives agricoles est illustratif :

On note une conformité aux normes et un alignement aux intérêts stratégiques définis par le Gouvernement. Alors que l'État préconise la sécurité alimentaire (SND30), les coopératives veulent un accès aux intrants et aux marchés. La convention harmonise ces besoins.

La performance n'est plus seulement l'équilibre budgétaire de la CAPEF, mais le taux de croissance de la productivité des coopératives partenaires. On parlera alors d'une co-production de la valeur publique.

Enfin, la convention est source d'apaisement et de réduction des conflits. En clarifiant les droits et devoirs de chaque partie, la convention réduit les risques de blocages opérationnels.

C. Le Contrat-Plan : Un outil de réduction de l'asymétrie

Dans ce cadre, la **gouvernance contractuelle** (le Contrat-Plan ou la Convention de Performance) devient le mécanisme d'incitation. Son rôle est triple, Premièrement il existe une obligation de révélation de l'information. Le contrat oblige l'EP à produire des données chiffrées et des indicateurs de performance. Ensuite l'exigence d'alignement des intérêts ; en liant par exemple le renouvellement du mandat du DG ou l'octroi de subventions d'investissement à l'atteinte d'objectifs précis de la SND30. Et enfin l'observation stricte de la discipline. Le contrat-plan transforme une relation de pouvoir arbitraire en une relation de responsabilité mutuelle.

Il faut cependant noter qu'au Cameroun, l'efficacité de cet outil est souvent limitée par le fait que les sanctions en cas de non-respect des clauses contractuelles par l'Agent restent rares, ce qui affaiblit la portée théorique de la relation d'agence.

La création de "Valeur Publique" (Public Value)

Pour un Etablissement Public camerounais, la performance économique est indissociable de la légitimité sociale. La théorie des parties prenantes (TPP) explique que si un Etablissement Public comme la CAPEF est financièrement saine mais déconnectée des besoins des coopératives, elle est en situation d'échec stratégique. La gouvernance contractuelle permet de passer d'une gestion bureaucratique à une gestion partenariale.

Définition et cadre conceptuel

La valeur publique (Public Value) repose sur l'idée que le secteur public peut créer un bénéfice tangible et normatif pour la société, au-delà de la simple efficience des ressources. Elle se distingue des valeurs privées conceptualisées autour de trois dimensions principales :

D'abord, la valeur sociale et normative. Il s'agit des droits, services et obligations définis de façon consensuelle pour la collectivité.

Ensuite la valeur opérationnelle ou service rendu. C'est l'impact concret des services publics sur les citoyens (qualité, accessibilité, santé publique, éducation, environnement).

Enfin la valeur stratégique : contribution au développement durable et à l'intérêt général à long terme (Mark Moore, 19959; Bozeman, 2007)[10].

La valeur publique intègre la participation de multiples parties prenantes, y compris les usagers, c ommunautés locales, partenaires privés ou associatifs, experts et régulateurs, au travers de processus de gouvernance en réseau où le dialogue et la délibération sont centraux (Stocker, 2006[11] ; Guirou, 202 4)[12].

Méthodes de création de valeur publique

Pour un établissement public camerounais, la création de la valeur publique peut s'articuler autour d'un triangle stratégique fondé par Moore (1995). Premièrement, il est question de définir une valeur attendue ou qui répond aux aspirations du public, ensuite créer un environnement autorisant et enfin développer la capacité opérationnelle.

Définir une valeur publique attendue par le public consiste à la fois à identifier les attentes ou aspirations sociales et territoriales légitimes, et à traduire ces attentes en objectifs clairs et mesurables, tout en intégrant les aspects qualitatifs et non-économiques

La création d'un environnement autorisant vise à construire des coalitions des parties prenantes, incluant citoyens, associations, entreprises et acteurs politiques ainsi qu'à la mise en place d'un cadre institutionnel qui favorise la transparence, le dialogue et la participation collective. Elle vise enfin à adapter les outils de gouvernance pour réduire les conflits et les asymétries d'information.

Enfin Parler de développement de la capacité opérationnelle, c'est maitriser les ressources humaines, financières, juridiques et technologiques nécessaires. C'est également mettre en œuvre les processus internes et les indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour suivre l'impact sociétal. C'est enfin assurer une capacité adaptative pour faire évoluer les services selon l'expérience des usagers et les changements contextuels.

Application au contexte camerounais

Dans le contexte camerounais, les défis identifiés incluent la lenteur administrative, la faible coordination, l'inégalité d'accès aux services, et un suivi-évaluation limité.

---

[9] Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.* Harvard University Press.

[10]Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgeto wn University Press.

[11] Stocker, A. (2006). *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance.*

[12] Guirou, C. (2024). *Création de valeur(s) publique(s) et méta-organisations.*

Les reformes récentes (SIGIPES, plateforme AIGLES), visent à moderniser la gestion des agents publics, automatiser les processus et renforcer la transparence (IJSMES, 2024)[13].

Pour une meilleure intégration de la valeur publique dans le contexte camerounais, il est fortement recommandé de sensibiliser les gestionnaires publics à la logique de valeur publique ; c'est-à-dire comprendre la logique qui se cache derrière chaque action et son impact pour le citoyen. Il est également question de promouvoir l'inclusion des citoyens et acteurs locaux dans les processus de planification et d'évaluation des services publics (Co-construction des objectifs) et préconiser une approche intégrée de la performance par la combinaison des indicateurs financiers, qualitatifs et d'impact social (santé, éducation, infrastructures etc.). Enfin il faut envisager la Gouvernance en réseau à travers l'articulation entre Etat central collectivités territoriales et partenaires privés ou associatifs, afin d'harmoniser le objectifs et optimiser les prestations de services.

Limites et précautions

La participation citoyenne peut être limitée par les contraintes institutionnelles ou politiques. Par ailleurs la mesure de la valeur publique reste souvent qualitative et difficilement standardisée. Enfin on note une complexité du réseau d'acteurs susceptible de générer des conflits ou des blocages décisionnels.

La création de valeur publique dans un établissement public camerounais consiste en la définition colle ctive d'objectifs sociétaux, la mobilisation d'un environnement autorisant, et le développement d'une ca pacité opérationnelle adaptée. Cette approche permet de dépasser le paradigme du Nouveau Manage ment Public (centré sur l'efficience) pour instaurer un management stratégique orienté vers l'intérêt gén éral, la légitimité institutionnelle et la satisfaction des usagers.

La mise en œuvre réussie repose sur une approche participative, adaptative et multi-niveaux, garantissant que chaque initiative crée une valeur tangible et perçue par les citoyens.

Citation pratique : *"L'application de la théorie des parties prenantes aux établissements publics camerounais transforme la nature de la performance : celle-ci n'est plus strictement comptable,* mais devient relationnelle. Le contrat n'est plus seulement un acte juridique, mais un pacte de confiance entre l'EP et son écosystème socio-économique."

Cette théorie prépare parfaitement l'analyse de notre étude de cas. En montrant que la performance dépend des relations avec le secteur privé (coopératives).

SECTION 2 : LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE PUBLIQUE : ANALYSE DES INDICATEURS

Cette partie prépare le terrain pour l'analyse technique du présent mémoire. Dans le secteur public, et particulièrement pour les Établissements Publics (EP) au Cameroun, la performance ne se résume pas

[13] IJSMES (2024). Administrations publiques camerounaises : enjeux, défis et perspectives. International Journal of Small and Medum Enterprises.

à un bilan comptable (bénéfice/perte). Elle est multidimensionnelle car elle doit concilier viabilité financière, qualité du service rendu et impact social.

C'est une excellente transition vers la dimension opérationnelle de notre travail. La trilogie des « 3E » constitue le baromètre de la performance dans le Nouveau Management Public. Pour un établissement public (EP) au Cameroun, ces concepts permettent de passer d'un jugement subjectif sur la gestion à une mesure objective et chiffrée.

2.1. **La Trilogie des « 3E » : Économie, Efficacité, Efficience**

L'évaluation de la performance économique d'une convention (Contrat-Plan ou Convention de Performance) ne peut se limiter à l'examen du solde budgétaire. Elle s'articule autour de trois dimensions complémentaires qui forment la chaîne de la valeur publique.

A. L'Économie ou le reflet d'une gestion optimisée des ressources

L'économie consiste à acquérir les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) au meilleur prix, au bon moment et en qualité adéquate. Cette notion peut être mieux appliquée aux Etablissements Publics. Elle concerne la passation des marchés publics et la rationalisation des charges de structure. Un Etablissements Public "économe" est celui qui réduit ses coûts d'intrants sans sacrifier la qualité. Ainsi, une réduction des frais de fonctionnement de 15% grâce à une meilleure gestion de la flotte automobile ou de la consommation d'énergie en est une parfaite illustration.

B. L'Efficacité : L'atteinte des objectifs

L'efficacité mesure le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ dans la convention. Elle ne se préoccupe pas du coût, mais du résultat final. Par exemple si le Contrat-Plan fixe un objectif de 500 jeunes agriculteurs formés par an, et que l'Etablissement Public en forme 500, il est efficace. Dans le cadre de l'implémentation de la SND30, l'efficacité constitue le critère qui permet de vérifier si l'Etablissement Public contribue réellement à l'émergence du pays.

C. L'Efficience : Le cœur de la Loi de 2017

L'efficience est le concept le plus complexe et le plus crucial. Elle analyse le rapport entre les ressources utilisées (inputs) et les résultats atteints (outputs). C'est l'optimisation du rendement. On note ici une réelle logique de contrainte législative. La Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 sur les Etablissements Publics insiste sur l'efficience car l'État camerounais cherche à réduire "l'enveloppe fiscale" allouée auxdits Etablissements Publics.

A côté de celle-ci, la loi de 2017 ambitionne de rechercher la productivité. Être efficient, c'est produire mieux avec moins. Pour un établissement universitaire par exemple, ce serait augmenter le taux de réussite des étudiants tout en maintenant un coût par étudiant constant ou décroissant.

Conclusion du chapitre

En somme, les théories de l'agence et du Nouveau Management Public fournissent la justification intellectuelle de la décentralisation fonctionnelle. La convention n'est plus un simple document formel, mais un instrument de réduction des coûts de transaction et d'optimisation de la valeur publique.

Cependant, cette théorie ne peut s'appliquer sans un cadre légal contraignant. Il importe de souligner que beaucoup d'Etablissements Publics camerounais sont parfois efficaces (ils atteignent leurs missions de service public) mais rarement efficients (ils le font à un coût exorbitant pour le contribuable). La gouvernance contractuelle imposée par les réformes de 2017 vise précisément à corriger ce déséquilibre en plaçant l'efficience au sommet des priorités managériales.

CHAPITRE 2 : L'ARCHITECTURE JURIDIQUE DES CONVENTIONS SOUS LA LOI DU 12 JUILLET 2017

La Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017, relative à la réforme des Établissements Publics au Cameroun, constitue un jalon significatif dans la modernisation et la sécurisation de la gestion publique. Cette législation vise à encadrer de manière précise le pouvoir contractuel des établissements publics, en harmonisant les impératifs de sécurité juridique et de performance économique. L'institution d'un cadre normatif structuré répond à plusieurs enjeux cruciaux : la transparence dans les relations contractuelles, la prévisibilité juridique des transactions, ainsi que l'optimisation des ressources publiques dans le respect des obligations légales.

L'architecture juridique des conventions, telle que prévue par la loi, repose sur plusieurs piliers fondamentaux à savoir, le Principe de capacité contractuelle qui stipule que la loi définit explicitement les conditions dans lesquelles un établissement public peut conclure des contrats, précisant les limites de compétence de ses organes dirigeants et la nature des actes susceptibles d'engager l'établissement juridiquement et financièrement.

Le deuxième principe repose sur la sécurité juridique. Les contrats doivent être conformes aux normes législatives et réglementaires en vigueur. La loi prévoit des mécanismes de contrôle et de validation visant à prévenir les litiges et à garantir la stabilité des engagements contractuels.

L'on note comme troisième principe, la performance économique et l'efficience. L'encadrement juridique cherche à assurer que les conventions conclues maximisent l'utilisation des ressources publiques tout en favorisant la compétitivité, notamment par des mécanismes transparents de passation, suivi et évaluation des obligations contractuelles.

La hiérarchisation et formalisme des conventions sont clairement énoncés dans ce texte. La loi distingue les types de conventions selon leur portée et leur objet, imposant des formalismes adaptés — comme l'authentification, l'approbation par l'organe compétent ou la publication, afin de garantir la légalité et la traçabilité des actes contractuels.

Enfin, la Loi n°2017/010 trace les contours d'un système juridique contractuel intégré, où chaque convention est encadrée par des principes clairs permettant à la fois de sécuriser les relations institutionnelles et de promouvoir une gestion efficiente et responsable des établissements publics. L'étude approfondie de ses dispositions révèle l'importance accordée à la prévention des risques juridiques, à la responsabilité des acteurs et à la cohérence des pratiques contractuelles avec les objectifs de développement et de performance institutionnelle du Cameroun.

SECTION 1 : LA TYPOLOGIE ET LE REGIME JURIDIQUE DES CONVENTIONS

Cette section permet de classifier les instruments juridiques qui matérialisent la **gouvernance contractuelle** au Cameroun. Il est important de noter que le nouveau statut général de 2017 a diversifié ces instruments pour offrir aux Établissements Publics (EP) une plus grande flexibilité stratégique. On y retrouve ainsi le contrat-plan, la convention de coopération et de partenariat et la convention de financement et d'appui technique.

1.1. Le Contrat-Plan État-Établissement Public

Le Contrat-Plan plus souvent qualifié de « convention reine » est l'instrument central de la relation de tutelle. Il ne s'agit plus d'un simple document administratif, mais d'un véritable **outil de pilotage stratégique**. Il se présente comme un mécanisme qui définit clairement les droits et devoirs. Il s'agit en effet d'un engagement synallagmatique. L'État, d'une part garantit les ressources (subventions d'investissement, exonérations fiscales, dotations en capital) tandis que l'Etablissement Public garantit des résultats quantifiables. Il est caractérisé par le principe de Pluri annualité. Sa durée (entre 3 et 5 ans)[14] rompt avec l'annualité budgétaire classique, permettant à l'Etablissement Public de planifier des investissements lourds (ex: achat d'équipements médicaux pour un hôpital, construction de laboratoires pour une université).

L'Indicateur de Performance constitue également une exigence. Chaque objectif est assorti d'une cible chiffrée. Si l'objectif est la couverture sanitaire, l'indicateur sera, par exemple, le "taux de fréquentation des services de soins spécialisés".

1.2. Les Conventions de Coopération et de Partenariat (PPP)

L'innovation majeure de la loi de 2017 est l'ouverture de l'Etablissement Public sur son environnement économique. L'Etablissement Public n'est plus un vase clos budgétivore, mais un acteur du marché.

L'Etablissement Public dispose désormais de la capacité à mobiliser de l'Épargne Privée. Ces conventions permettent de financer des projets d'envergure sans alourdir la dette publique directe.

Au Cameroun, la réforme des Établissements Publics (EP) a pris un tournant décisif avec les lois de **juillet 2017** (portant statut général des entreprises publiques et des établissements publics). Le contexte camerounais est marqué par une volonté de l'État de réduire sa dépendance au budget central tout en répondant aux besoins immenses en infrastructures.

Voici comment cette mobilisation de l'épargne privée se matérialise spécifiquement dans le paysage institutionnel camerounais.

[14] NGA Félicien, ETE OMBEDE, la gouvernance des entreprises publiques camerounaises au scanner : une lecture sur l'efficacité des contrats de performance, 2022.

Le Cadre Légal : La Loi de 2017

Avant 2017, la plupart des EP camerounais étaient perçus comme des structures budgétivores. Les nouvelles dispositions leur permettent désormais **d'accéder au marché financier régional (BVMAC)[15] :** Un établissement public peut, sous certaines conditions, émettre des emprunts obligataires.

Elle peut par ailleurs nouer des Partenariats Public-Privé (PPP) avec le concours du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariats (CARPA), qui est l'organe technique de référence au Cameroun pour le montage desdits contrats.

Exemples Concrets et Domaines d'Application

Le recours à l'épargne et aux financements privés au Cameroun cible principalement les secteurs générateurs de revenus (cas des entreprises publiques) à l'instar du secteur de l'énergie et de l'eau.

Le Secteur de l'Énergie et de l'Eau c'est le domaine de prédilection avec des entités comme **EDC** (Electricity Development Corporation) ou la **SONATREL (**Société Nationale du Transport de l'Electricité) qui sont au cœur de ces mécanismes. Le cas du Barrage de Nachtigal peut nous servir de parfaite illustration. Bien qu'il s'agisse d'une société de projet (NHPC), l'implication des capitaux privés aux côtés de l'État démontre la capacité à mobiliser des fonds sans que l'État ne supporte 100% de la dette initiale.

Dans un autre registre, l'on peut également évoquer l'exemple de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun (CAPEF) qui est particulièrement pertinent. Contrairement aux EP industriels comme EDC, la CAPEF est une Chambre Consulaire. Son rôle bien défini dans le décret de 2016[16], n'est pas de produire, mais de stimuler la croissance d'un secteur. Pour financer ses missions sans dépendre uniquement de la subvention de l'État, elle doit devenir un facilitateur d'affaires entre le monde rural et les investisseurs privés (nationaux et internationaux).

La CAPEF se positionne comme Interface. Dans ce contexte, elle ne se contente plus de représenter les intérêts des agriculteurs. Elle utilise sa capacité juridique[17] pour signer des conventions de partenariat qui structurent l'épargne privée vers des projets productifs. Le mécanisme qu'elle utilise en la matière consiste à apporter la sécurisation foncière, l'expertise technique et l'encadrement des producteurs ; le partenaire privé apporte le capital, les intrants et les débouchés technologiques. Par exemple, pour la construction du nouvel immeuble abritant la Délégation Régionale du Littoral, elle a signé une convention avec la Société **SCI HOKA IMMO** pour la réalisation desdits travaux. Idem pour la

[15] Bourse des valeurs mobilières d'Afrique Centrale.
BVMAC est une bourse régionale basée à Douala qui régule et gère le marché financier des pays membres de la CEMAC, offrant un espace pour l'achat et la vente de valeurs mobilières afin de dynamiser le financement des économies locales.

[16] Le Décret N°2016/194 du 13 avril 2016 portant réorganisation de la CAPEF dans son article 3 lui reconnait la mission de représentation et de défenses des intérêts de ses ressortissants et émets des avis consultatifs sur les questions concernant la profession auprès des pouvoirs publics et des organismes nationaux et internationaux.

[17] Article 6, alinéa 4 du décret de 2016 stipule que la CAPEF coopère avec les autres Chambres consulaires, les administrations, les CTD, les organismes nationaux et internationaux sur les questions relevant de ses attributions.

construction des entrepôts de stockage des produits des membres et ressortissants dans le domaine portuaire de Douala-Bonaberi, les travaux en cours sont réalisés par un partenaire privé.

Il importe de dire que cette nouvelle approche n'impact pas sur la dette publique. Le financement est porté par l'investisseur (ou un pool bancaire). L'État camerounais n'emprunte pas ; il offre simplement le cadre institutionnel via l'établissement public.

Plusieurs de Leviers de Financement Privé pour la CAPEF peuvent nous servir d'exemples à l'instar des contrats ou partenariat dans le domaine de l'agriculture, le développement des centres de formation ou d'incubation, sans oublier le recours au capital investissement.

Dans le cadre des Contrats d'Agriculture, la CAPEF peut nouer des partenariats avec des agro-industriels internationaux (ex: groupes sucriers, huiliers ou cacao-filières). Ici, l'investisseur finance les équipements et les semences pour les membres et ressortissants de la Chambre. A l'issue de l'opération, le remboursement se fait par la vente exclusive de la récolte au partenaire à un prix pré-négocié. Dans ce registre, on note que l'épargne privée préfinance la campagne agricole.

Relativement au développement des Centres d'Incubation, la CAPEF peut signer des conventions d'exploitation avec des partenaires privés pour financer ses centres d'excellence (comme ceux dédiés à la transformation du manioc ou du maïs ou les Ecoles Pratiques créées dans les 10 Régions du pays). L'investisseur privé modernise le centre avec ses propres fonds en échange d'une gestion partagée sur 10 ou 15 ans. Cela permet à la CAPEF de remplir sa mission de formation sans alourdir son budget d'investissement.

Le recours au Capital-Investissement donne la possibilité à La CAPEF de servir de caution morale pour attirer des fonds d'investissement vers des coopératives agricoles. Le fonds injecte des capitaux dans des projets de transformation locale (usines de jus de fruits, chocolateries artisanales) sous l'égide de la Chambre.

Pour un investisseur international ou un épargnant fortuné, passer par un établissement public comme la CAPEF offre trois garanties majeures que n'offre pas toujours le secteur privé pur : une caution institutionnelle, l'accès au foncier et l'organisation ou la fédération des producteurs. La Caution Institutionnelle réduit le "risque pays". Le partenaire sait que le projet est aligné avec la Stratégie Nationale de Développement (SND30). S'agissant de l'Accès au Foncier, la CAPEF facilite l'accès aux terres agricoles, souvent un point de blocage pour les investisseurs privés au Cameroun. Enfin, l'organisation des Producteurs rentre dans les attributions de la CAPEF. Celle-ci fédère des milliers de petits exploitants, offrant ainsi à l'investisseur une "masse critique" et une sécurité d'approvisionnement qu'il ne pourrait pas obtenir seul.

Les Outils de Mobilisation au Cameroun

Les outils de mobilisation les plus couramment utilisés au Cameroun sont au nombre de deux (02). Il s'agit d'abord de l'emprunt obligataire et ensuite du contrat de partenariat.

Relativement à l'Emprunt Obligataire, l'État du Cameroun utilise régulièrement la BVMAC (Bourse des Valeurs Mobilières d'Afrique Centrale). Des Etablissement Publics robustes ont la possibilité d'émettre leurs propres obligations "bleues" (eau) ou "vertes" (énergie propre).

Le Contrat de Partenariat (loi 2006 modifiée) par contre, C'est l'outil qui permet à un opérateur privé d'apporter le financement pour construire un édifice public (ex: hôpitaux, marchés modernes, routes à péage) contre une rémunération différée de l'EP.

Les Défis Spécifiques au Contexte Camerounais

Malgré ce potentiel, plusieurs obstacles subsistent pour que les EP mobilisent efficacement l'épargne. Il s'agit entre autres des risques liés à la notation financière, à la gouvernance et le risque de signature selon (entretien avec le Coordonnateur du programme PROFOR-ARCHIPELAGO)

La notation financière stipule que pour attirer l'épargne privée (notamment des banques locales comme Afriland, la Régionale Bank, SCB ou Société Générale), l'Etablissement Public doit prouver sa solvabilité. Or, beaucoup d'Etablissements Publics camerounais souffrent encore de déséquilibres financiers. La Gouvernance appelle quant à elle à la transparence des comptes ; celle-ci est une exigence des investisseurs. La mise en œuvre des contrats de performance avec l'État est ici cruciale. le risque de Signature est un défi majeur à relever. Si un Etablissement Public fait défaut, c'est l'image de l'État qui est affectée. C'est pourquoi le Ministère des Finances (MINFI) garde un droit de regard étroit sur ces conventions.

Les défis spécifiques au Cameroun selon les derniers rapports de la Banque Mondiale (BM), combinent les problèmes structurels persistants (gouvernance, infrastructures, système éducatif), des crises humanitaires et sécuritaires, ainsi qu'une économie en quête de diversification et de formalisation. Pour redresser le pays, il est crucial d'adopter une approche intégrée qui consiste à renforcer les institutions, développer les infrastructures, promouvoir l'inclusion sociale et économique et adapter systématiquement les politiques publiques aux réalités locales pour transformer les défis en opportunités durables.

Ces enjeux reflètent non seulement la complexité du contexte camerounais, mais indiquent également les priorités nécessaires pour attendre un développement inclusif et durable.

Autrefois **"services déconcentrés"** vivant de subventions, les Etablissements Publics camerounais mutent vers un modèle de **"développement par projet"**. L'enjeu n'est plus seulement de gérer un service, mais de structurer des dossiers bancables capables de séduire les banques de la zone CEMAC et les épargnants locaux.

1.3. Les Conventions de Financement et d'Appui Technique

Ces accords lient l'Etablissement Public à des partenaires au développement (Banque Mondiale, BAD, AFD, etc.). Ils jouent un rôle de "catalyseur de rigueur". Une rigueur matérialisée par la transparence, le renforcement des capacités et l'exigence de performance.

S'agissant de l'Exigence de Transparence**,** les bailleurs de fonds imposent souvent leurs propres manuels de procédures (passation des marchés, audits financiers). Cela oblige l'Etablissement Public à s'aligner sur des **standards internationaux** de gestion.

Le Renforcement des Capacités quant à lui renseigne sur l'idée selon laquelle **l'**appui technique n'est pas seulement financier ; il comprend souvent un volet formation pour le personnel de l'Etablissement Public, améliorant ainsi la qualité du capital humain.

Enfin la Conditionnalité de la Performance se présente comme une nécessité. Contrairement aux subventions d'État parfois "automatiques", les fonds des bailleurs sont débloqués par tranches, en fonction de l'atteinte réelle des étapes du projet (*milestones*).

Synthèse Juridique de la Section 1

L'ensemble de ces conventions forme un **faisceau contractuel** qui encadre l'autonomie de l'EP. Le présent tableau fixe les types de conventions les plus utilisées dans le contexte des EP camerounais et leurs objectifs spécifiques.

Type de Convention	Partenaire	Objectif Principal
Contrat-Plan	État (Tutelles)	Redevabilité et alignement stratégique.
PPP	Secteur Privé	Financement innovant et expertise métier.
Appui Technique	Bailleurs de fonds	Mise aux normes et rigueur de gestion.

Source : auteur à partir des entretiens avec les coordonnateurs de projets.

Toutefois, il faut dire que la superposition de ces conventions peut parfois créer un "conflit de normes" ou une surcharge de reporting pour les dirigeants d'Etablissements Publics, un point critique souvent soulevé dans la littérature sur la gouvernance au Cameroun.

Section 2 : Le cadre de contrôle et de reddition de comptes

Cette section touche au cœur de la "Corporate Governance" appliquée au secteur public camerounais. Le passage d'une gestion administrative à une gestion contractuelle déplace le centre de gravité du pouvoir : de la **Tutelle ministérielle** vers le **Conseil d'Administration (CA)**.

2.1. Le Rôle Central du Conseil d'Administration : De la Figuration à la Décision Stratégique

L'esprit de la réforme de 2017 est de faire du Conseil d'Administration le véritable "pilote" de la performance de l'Établissement Public (EP). Il ne s'agit plus seulement d'une instance de représentation

politique, mais d'un organe de gouvernance économique. L'article 24[18] de la loi de 2017 défini toutes les compétences du Conseil d'administration en la matière.

A. Le Pouvoir de Validation et de Suivi Contractuel

Le Conseil d'Administration est l'organe qui donne vie à la convention. Selon la nouvelle architecture juridique, il approuve le **Contrat-Plan :** C'est le Conseil d'administration qui délibère sur les termes du contrat avant sa signature avec l'État. Il doit s'assurer que les objectifs fixés sont réalistes et alignés sur les capacités financières de l'Etablissement Public.

En second lieu, il procède à l'adoption des Indicateurs : Le Conseil d'Administration valide les indicateurs de performance (KPI). Ce rôle est crucial car un indicateur mal défini rend l'évaluation de la performance impossible.

Enfin le Conseil d'Administration est garant du contrôle de l'exécution. Il se réunit désormais pour examiner les rapports d'exécution trimestriels. Il n'attend plus la fin de l'exercice pour constater les écarts, il doit agir en cours de route.

B. L'Évaluation et la Responsabilisation du Directeur Général

L'une des avancées majeures de l'**Article 41** et des articles suivants est la clarification de la relation entre le Conseil d'Administration (CA) et la Direction Générale.

A cet effet, le CA procède à l'évaluation de la performance. Il a désormais le pouvoir (et le devoir) d'évaluer le DG sur la base des résultats obtenus par rapport aux engagements contractuels.

Il dispose également du pouvoir de sanction. En cas de contre-performance avérée ou de faute de gestion, le CA peut proposer au Président de la République la suspension ou le licenciement du DG. Cela réduit l'aléa moral évoqué précédemment.

C. La Responsabilité Civile et Pénale des Administrateurs

Pour éviter que le CA ne soit une simple "chambre d'enregistrement", la loi de 2017 introduit une notion forte, celle de **la responsabilité des administrateurs**.

L'on note aussi une certaine Solidarité dans la prise des décisions. Les membres du CA peuvent être tenus personnellement responsables des décisions préjudiciables à la santé financière de l'EP.

Professionnalisation : La loi encourage la présence d'experts au sein des conseils (experts financiers, ingénieurs, etc.) pour que les délibérations soient basées sur une analyse technique et non uniquement sur des directives administratives.

Dans la pratique camerounaise, le défi reste l'**indépendance des administrateurs**. Comme beaucoup sont nommés par décret et représentent des ministères, leur loyauté est parfois partagée entre l'intérêt de l'EP et les instructions de leur administration d'origine. C'est ce qu'on appelle en théorie des

[18] Article 24 « Le Conseil d'Administration a le pouvoir de définir, orienter la politique générale et évaluer la gestion de l'Etablissement publique, dans les conditions fixées par son objet social, et conformément à la législation et réglementation en vigueur ».

organisations le **conflit de loyauté**, qui peut freiner l'efficacité du CA dans son rôle de contrôleur de la performance.

Citation utile : *"Le Conseil d'Administration dans la loi de 2017 n'est plus un organe de contemplation, mais un organe d'action. Sa responsabilité est engagée non plus seulement sur la régularité des actes, mais sur la pertinence économique de la stratégie contractuelle."*

2.2. La Surveillance des Tutelles : Entre Contrôle et Accompagnement

Cette section met en lumière le mécanisme de la double tutelle, une spécificité du modèle camerounais qui vise à encadrer l'autonomie des Établissements Publics (EP). Si la loi de 2017 prône la liberté contractuelle, elle ne signifie pas pour autant un "chèque en blanc" aux gestionnaires. L'État reste le garant du patrimoine public et du respect de la stratégie nationale. La gouvernance des EP au Cameroun repose sur un équilibre délicat entre l'autonomie de gestion et le contrôle étatique, exercé par deux acteurs majeurs. D'une part la **Tutelle Technique** (le Ministère sectoriel) et la **Tutelle Financière** (le Ministère des Finances) d'autre part.

A. La Tutelle Technique : Le Garant de la Mission de Service Public

Le Ministère sectoriel (ex: le Ministère de l'Agriculture pour la CAPEF, le MINESUP pour les Universités) veille à la conformité stratégique. Elle s'assure premièrement de l'alignement des objectifs sur la SND30. La tutelle technique s'assure que les objectifs inscrits dans le Contrat-Plan ne s'écartent pas des priorités de développement du pays (ex: transformation structurelle, développement du capital humain). Elle veille également au suivi des Performances Métiers. C'est la tutelle technique qui valide les indicateurs techniques. Par exemple, il vérifiera si le nombre de kilomètres de routes entretenues par un EP du secteur des BTP correspond aux besoins du réseau national. La tutelle technique joue enfin un rôle important et crucial dans l'approbation des délibérations. Les grandes décisions du Conseil d'Administration relatives à l'organisation des services doivent souvent recevoir l'approbation de la tutelle technique.

B. La Tutelle Financière (MINFI) : Le Gardien de l'Équilibre Budgétaire

Le Ministère des Finances exerce une surveillance rigoureuse sur la **viabilité économique** de l'EP. Il émet un avis conforme sur tous les actes ou engagements ayant une incidence financière. Autrement dit tout engagement financier majeur (emprunt, prise de participation, investissement lourd dépassant un certain seuil) est soumis à l'avis conforme du MINFI. Cela permet d'éviter un surendettement qui retomberait finalement sur le budget de l'État. Par ailleurs, il évalue si les demandes de subventions formulées dans les conventions sont compatibles avec les capacités du Trésor Public. On parle alors de la soutenabilité des Subventions**.**

Le MINFI exerce sa tutelle au sein de l'Etablissement Public à travers le Contrôleur Financier et l'Agent Comptable. Bien que l'EP soit autonome, ces deux figures (nommées par le MINFI) assurent une surveillance de proximité sur la régularité des dépenses et la sincérité des recettes.

C. Le Défi de l'Articulation des Tutelles

Le principal risque identifié par la recherche (notamment par des auteurs comme Akono Ongba) est la **lourdeur du circuit d'approbation**. Notre analyse nous a permis d'identifier deux problèmes majeurs. Il s'agit d'une part de l'entrave à l'agilité et les conflits de priorités entre la tutelle et l'Etablissement Public.

L'entrave à l'agilité nous renseigne sur la validation ou l'approbation des actes par la tutelle qui freinent parfois la célérité des actions des EP. L'exigence de visas préalables pour des actes contractuels peut ralentir la réactivité de l'EP face à des opportunités de marché.

Les conflits de priorités également posent un problème majeur. Parfois, la tutelle technique pousse pour plus d'investissements (logique de service public) tandis que la tutelle financière exige une réduction des coûts (logique de rigueur budgétaire).

Finalement, la surveillance des tutelles, bien que nécessaire pour prévenir les dérives, doit évoluer vers un **"Contrôle de Résultats"** plutôt qu'un **"Contrôle d'Opportunité"**. L'enjeu de la loi de 2017 est de transformer les tuteurs en "partenaires" du Contrat-Plan plutôt qu'en "censeurs" administratifs.

La performance économique de l'Etablissement Public dépend de la fluidité du dialogue entre le DG, le Conseil d'Administration et les deux tutelles. Un blocage à l'un de ces niveaux paralyse l'exécution de la convention.

2.3. L'Audit et le Contrôle des Comptes : Garantir la Sincérité de la Performance

Le nouveau cadre juridique camerounais soumet les Établissements Publics (EP) à un double verrou de contrôle : un contrôle technique permanent (Commissaire aux comptes) et un contrôle juridictionnel externe (Chambre des Comptes).

A. Le Commissaire aux Comptes (CAC) : La Certification de la Fiabilité

Contrairement à l'ancien modèle où seul le Contrôleur Financier (représentant du MINFI) intervenait, la loi de 2017 généralise le recours au Commissaire aux Comptes, souvent issu de l'ONECCA (Ordre National des Experts Comptables du Cameroun). Le commissaire aux compte a pour mission principale de certifie que les états financiers sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du patrimoine de l'EP. Il s'assure par ailleurs d'établir un lien de performance à travers la certification des comptes. Sans comptes certifiés, les indicateurs de performance (ex: taux d'autofinancement, marge nette) n'ont aucune valeur légale ou scientifique. Le CAC est celui qui valide la base de calcul de l'efficience économique. Enfin, le commissaire aux comptes a un devoir d'alerte auprès du Conseil d'Administration s'il constate des faits compromettant la continuité de l'exploitation de l'Etablissement Public. Un rôle de veille et de contrôle stratégique de gestion pour le bien de l'entité publique.

B. La Chambre des Comptes de la Cour Suprême : Le Juge de la Fortune Publique

La Chambre des Comptes intervient pour juger les comptes des comptables publics et contrôler la gestion des établissements publics. Il s'agit d'une juridiction financière spécialisée, rattachée à la Cour Suprême. Elle joue un rôle central dans le contrôle et le jugement des finances et des comptes des entreprises publiques et parapubliques. Son fondement juridique provient de l'article 38[19] de la Constitution de 1996, et elle est encadrée par plusieurs lois en l'occurrence la loi n°2003/005 du 21 avril 2003, complétée par la loi n°2006/016 et les lois de 2018 portant code de transparence et régime financier de l'Etat.

Les missions de la Chambre des comptes de la Cour Suprême sont à la fois juridictionnelles, de contrôle et d'audit, de certification financière, d'assistance du parlement et d'évaluation des politiques publiques.

La fonction juridictionnelle de la Chambre des Comptes consiste à juger les ordonnateurs, contrôleurs financiers et comptables publics pour garantir la responsabilité face aux fautes de gestion. Par ailleurs, elle statue sur les comptes publics des entreprises publics/parapubliques.

L'expression ‘’**juge de la fortune publique** ‘’ qui lui est attribuée est une expression imagée qui désigne sa fonction juridictionnelle. Elle intervient ainsi comme arbitre et gardienne des biens publics, évaluant et sanctionnant la gestion des finances de l'Etat et des entités publiques. Cette appellation reflète la responsabilité quasi judiciaire de la Chambre des Comptes dans la protection des ressources financières des finances publiques, en veillant à ce que les fonds soient utilisés correctement et conformément à la loi

En pratique, la Chambre agit donc comme **un juge sur la gestion de la fortune publique**, en au ditant les comptes, en vérifiant la conformité légale, en identifiant les fautes de gestion, et en saisissant les mécanismes de sanction ou de recommandations correctives.

Quant à sa fonction de contrôle et audit, elle vérifie la conformité des opérations de dépenses et de recettes avec la législation en vigueur. Elle évalue aussi l'efficience et l'efficacité et l'économie de l'utilisation des fonds publics. La certification financière implique de s'assurer de la régularité, la sincérité et la fidélité du compte général de l'Etat.

Son rôle d'Assistance au Parlement est de fournir des avis sur les projets de loi de règlement et sur l'exécution des lois de finances. Elle soutient également les commissions parlementaires par des enquêtes et analyses financières. Enfin l'évaluation des politiques publiques qui consiste pour la Chambre des Comptes de mesurer l'impact, la pertinence et l'efficacité des dépenses publiques et formuler les recommandations.

La Chambre des Comptes fonctionne selon la procédure contradictoire et de collégialité, garantissant une discussion ouverte entre les auditeurs et les entités contrôlées.

[19]Les juridictions compétentes (notamment la **Cour des Comptes**) sont chargées de **contrôler les comptes publi cs**, y compris ceux de l'État, des entreprises publiques, et de toute autre entité recevant des fonds publics.

Elle incarne l'institution suprême de contrôle et de jugement des finances publiques, et le qualificatif de **« Juge de la Fortune Publique »** souligne son rôle clé dans la protection, la régulation et la transparen ce des ressources de l'État. Elle est indépendante, technique et juridictionnelle, garantissant la rigueur et l'équité dans la gestion des fonds publics au Cameroun.

C. Le Contrôle Supérieur de l'État (CONSUPE)

En tant qu'institution supérieure de contrôle des finances publiques au Cameroun, le CONSUPE peut mener des **audits de performance** spécifiques sur l'exécution des Contrats-Plans. Il vérifie à cet effet la conformité de l'utilisation des subventions d'investissement par rapport aux objectifs de la **SND30**.

Il s'assure aussi que les conventions de financement (avec les bailleurs) ont été exécutées selon les règles de transparence internationales.

L'évolution majeure apportée par la gouvernance contractuelle réside dans la nature du contrôle, avant le contrôle s'assurait que la procédure de dépense était respectée (Le fond compte peu, la forme est tout). Par contre de nos jours on contrôle si la dépense a produit l'impact prévu dans le contrat (La forme reste importante, mais le résultat est prioritaire).

Toutefois, l'efficacité de ces contrôles se heurte parfois à la faiblesse des systèmes d'information au sein des Etablissements Publics. Si la comptabilité n'est pas tenue en temps réel, le contrôle intervient souvent trop tard (contrôle *a posteriori* lointain), ce qui limite sa capacité à corriger la trajectoire économique de l'établissement en cours de contrat.

Conclusion du chapitre Le cadre juridique camerounais est désormais complet et moderne. Il offre une base solide pour une gestion contractuelle transparente. Toutefois, la lettre de la loi ne suffit pas : c'est dans la mise en œuvre pratique et l'évaluation réelle de ces conventions que se joue la performance économique.

Conclusion de la première partie

La première partie de ce mémoire a permis de démontrer que la gouvernance contractuelle repose sur un double socle : une ambition managériale de performance (Chapitre 1) et une rigueur légale imposée par la réforme de 2017 (Chapitre 2). Ce cadre étant posé, il convient maintenant d'analyser comment ces mécanismes sont appliqués sur le terrain et de mesurer leur impact réel sur l'économie camerounaise à travers une étude empirique.

PARTIE II : ANALYSE DES MÉCANISMES D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS ET ÉPREUVE DES FAITS

L'évaluation des conventions dans les établissements publics constitue un processus structuré visant à garantir la bonne mise en œuvre de politiques, contrats ou programmes, ainsi que l'atteinte des objectifs prescrits. Cette analyse synthétise les différents mécanismes, fondements théoriques, démarches et outils mobilisés dans les pratiques d'évaluation selon les références documentaires et réglementaires actuelles.

CHAPITRE 3 : LES DISPOSITIFS D'EVALUATION DES CONVENTIONS DANS LES ETABLISSEMENTS PUBLICS AU CAMEROUN

L'évaluation des conventions dans les établissements publics constitue un volet fondamental de la gouvernance et de l'efficacité administrative. Elle permet non seulement de mesurer la conformité des actions aux engagements pris, mais aussi d'assurer une utilisation optimale des ressources publiques.

Ce chapitre se propose d'examiner les dispositifs d'évaluation mis en place à deux niveaux : interne et externe, en mettant en lumière les mécanismes institutionnels qui permettent de contrôler et d'apprécier la performance des conventions au sein des établissements publics.

Nous adopterons une approche analytique en deux sections : d'abord l'examen des mécanismes internes, puis celui des mécanismes externes et de tutelle. Chaque section comportera une présentation des acteurs, des procédés d'évaluation et des limites observées, suivi d'une conclusion partielle synthétisant les points essentiels.

SECTION 1 : LES MECANISMES INTERNES

Les mécanismes internes sont au cœur de la gestion administrative des établissements publics. Ils permettent de suivre en continu l'exécution des conventions, de corriger les anomalies et de prévenir les risques de non-conformité.

L'évaluation des conventions et des performances dans les établissements publics au Cameroun repose sur un ensemble structuré de mécanismes légaux et institutionnels, définis par la Loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et ses textes d'application, notamment les décrets et arrêtés de 2019[20]. Ces dispositifs reposent principalement sur l'action du Conseil d'Administration, de la Direction Générale et du Contrôle Interne.

1.1 Le rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) constitue l'organe stratégique de décision et de supervision. Il a pour missions principales de définir les orientations générales et valider les conventions avant leur exécution, recevoir des rapports réguliers sur l'état d'avancement et la conformité des engagements pris et surtout de critiquer et recommander des ajustements pour améliorer l'efficacité des conventions. il a les pouvoirs les plus étendus pour définir, orienter la politique générale et évaluer la gestion de l'entreprise ou de l'établissement publique dans les limites fixées par son objet social (Article 6)[21]

Méthodologie d'évaluation au sein du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration s'appuie sur des rapports semestriels et annuels préparés par la direction de l'établissement. Ces rapports sont analysés lors des sessions plénières, avec des indicateurs de performance tels que le respect des délais, l'atteinte des objectifs financiers et opérationnels, et la qualité des résultats attendus.

Comme limites observées, les informations transmises sont parfois insuffisantes ou incomplètes. Par ailleurs, l'impact décisionnel dépend fortement de l'engagement et de l'expérience des membres du Conseil d'Administration.

1.2 La contribution de la Direction Générale

[20] 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 Etablissements publics et des Entreprises publiques.
[21] Article 6 du décret de 2019.

L'article 20 alinéa 1 du décret de 2019 suscité précise que la Direction Générale d'un Etablissement public ou d'une Enterprise publique est placée sous l'autorité d'un Directeur Général ou de tout autre organe en tenant lieu. A cet effet la Direction Générale assure la mise en œuvre opérationnelle et le suivi quotidien des conventions. Ses responsabilités incluent la supervision des équipes techniques chargées de l'exécution des conventions, le suivi budgétaire et contractuel ainsi que la synthèse et la transmission des rapports au Conseil d'Administration.

Pratiques d'évaluation interne

L'intégration des pratiques d'évaluation internes constitue un levier important d'amélioration de la performance dans les établissements publics au Cameroun. Elles reposent sur la mise en place de tableaux de bord de suivi des indicateurs clés et l'institution régulière des réunions entre les responsables pour identifier les écarts par rapport aux engagements contractuels.

Un tableau de bord est un outil de pilotage visuel qui contient des indicateurs hiérarchisés sur une période donnée. Il sert à suivre l'état d'avancement des programmes, identifier les écarts par rapport aux objectifs préalablement définies et à orienter les prises de décision et actions correctives.

S'agissant de l'instauration ou de l'institution des réunions régulières, c'est une pratique qui vise à suivre l'implémentation des engagements et identifier les écarts. Plus spécifiquement, ces réunions périodiques ont pour objectifs d'identifier les écarts entre les engagements fixés par l'Etat ou les administrations publiques et leur mise e, œuvre effective dans les établissements publics, assurer le contrôle et l'assistance dans l'exécution des politiques et programmes, partager les bonnes pratiques et coordonner les interventions inter-départements pour corriger les anomalies, fournir les bases pour le pilotage des politiques publiques par les autorités à différents niveaux hiérarchiques et enfin à élaborer les plans d'actions correctifs en cas de déviation.

Les pratiques d'évaluation au niveau interne à travers notamment les réunions régulières entre chefs de départements au Cameroun sont un outil stratégique de suivi et de pilotage des établissements publics. Elles permettent non seulement de détecter les écarts, mais aussi de renforcer la coordination entre services, d'améliorer la performance institutionnelle et d'assurer que les directives de l'État sont véritablement mises en œuvre au niveau local. Toutefois, elles se heurtent le plus souvent à certaines critiques qui en constituent des limites. Il peut s'agir entre autres du risque d'autocensure ou de biais dans l'auto-évaluation et surtout de l'insuffisance de ressources ou de compétences spécifiques pour certains types d'évaluation complexe.

1.3 Le contrôle interne

Le contrôle interne représente un mécanisme d'assurance et de prévention. Il repose sur l'audit interne qui est une évaluation périodique de la conformité et de la performance, la supervision des procédures financières et administratives et la détection des risques opérationnels et la proposition de mesures correctives.

Il nécessite l'usage d'outils et méthodes spécifiques pour son efficacité opérationnel. L'on note ainsi la mise sur pied d'un Plan de contrôle annuel programmé en fonction des priorités. Par ailleurs l'on procède à une vérification ciblée sur les points sensibles des conventions (exécution, facturation, respect des délais) et enfin un rapport d'audit est diffusé à la Direction Générale et au Conseil d'Administration.

L'audit interne observé à ce niveau se heurte comme tous les autres mécanismes d'évaluation internes à certaines limites. Pour ce cas spécifique, il s'agira de la capacité limitée face à des conventions complexes ou multi-acteurs, et parfois, de faibles répercussions sur les actions correctives.

Les mécanismes internes assurent une première ligne de contrôle et permettent un suivi régulier des conventions. Toutefois, leur efficacité dépend de la disponibilité des informations, de la compétence des acteurs et de la rigueur dans l'application des méthodes de contrôle. Ils constituent une base indispensable à laquelle viennent se superposer les contrôles externes, objet de la section suivante.

SECTION 2 : LES MECANISMES EXTERNES ET DE TUTELLE

Les mécanismes externes sont engagés par les autorités tutélaires, qu'il s'agisse des ministères de tutelle ou de la Chambre des Comptes, afin d'assurer la légalité, la régularité et l'efficacité de la gestion des établissements publics. Ils permettent également de compléter et de vérifier l'évaluation interne en apportant un regard indépendant.

2.1 Les ministères de tutelle technique et financière

Les ministères de tutelle exercent un contrôle à la fois technique et financier. La tutelle technique évalue la pertinence et l'efficacité des actions entreprises au regard des missions assignées à l'établissement. Elle s'appuie sur des indicateurs de performance liés à la qualité, la quantité et l'impact des services offerts.

Quant à la tutelle financière, elle assure la conformité budgétaire et la régularité de l'utilisation des fonds publics, en contrôlant notamment la préparation et la justification des dépenses. C'est ainsi qu'en 2022 par exemple, la CAPEF a réalisé une vaste opération nationale d'état des lieux de son patrimoine immobilier bâti et non bâti à l'effet d'engager subséquemment le processus de sa sécurisation et de sa valorisation par la conclusion des actes de jouissances comme sources alternatives et pérenne de ses ressources budgétaires. Une opération recommandée par le Ministre des Finances, et consécutive à une enquête administrative auprès de l'institution consulaire, par une lettre signée en date du 24 novembre 2021[22].

Les ministères peuvent organiser des missions d'inspection et demander des rapports périodiques afin de s'assurer de la transparence et de la bonne exécution des conventions.

Les inspections peuvent être sporadiques et ne pas couvrir l'ensemble des conventions.

[22] Lettre n°00009060/N/MINFI/CAB/GS du 24 novembre 2021 portant recommandations consécutives à une mission d'enquêtes à la CAPEF

Une grande dépendance des établissements vis-à-vis des informations collectées auprès des services internes.

2.2 La Chambre des Comptes

La Chambre des comptes est l'institution de contrôle externe des finances publiques et des politiques qu'elles soutiennent. Elle est indépendante par rapport au Gouvernement et au Parlement, ainsi qu'autonome dans l'exercice de ses attributions. Elle décide seule de la publication de ses avis, décisions et rapports.

En vertu de l'article 41[23] de la Constitution, « la Chambre des comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes. Elle connait de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi ».

Elle intervient comme un mécanisme indépendant et juridictionnel. Elle procède à l'examen de la régularité des comptes et des opérations liées aux conventions, veille au contrôle de la performance et de l'efficacité des programmes financés et publie les rapports et recommandations ayant un effet direct sur la responsabilité des gestionnaires publics.

Méthodes d'évaluation

Pour mener à bien ses missions, la Chambre des Comptes de la Cour Suprême dispose de plusieurs méthodes d'évaluation, notamment l'Audit détaillé sur la conformité légale et financière, l'analyse comparative des coûts et performances par rapport aux objectifs fixés ainsi que le rapport public permettant la transparence et l'information des citoyens.

Comme limites, on note ici que le processus peut être long et ne pas fournir d'alertes en temps réel et la portée est parfois limitée aux aspects financiers, moins sur la qualité opérationnelle.

Les mécanismes externes constituent un complément indispensable au contrôle interne. Ils assurent une régulation obligatoire et indépendante pour garantir la légalité et l'efficacité des conventions. L'articulation entre tutelles, ministères et établissements publics est essentielle pour optimiser la gestion et renforcer la transparence.

Conclusion du Chapitre

L'évaluation des conventions dans les établissements publics repose sur un système complémentaire combinant des mécanismes internes et externes. Les dispositifs internes permettent un suivi quotidien et proactif, bien que limités par les ressources et les compétences disponibles. Les dispositifs externes, qu'ils émanent des ministères de tutelle ou de la Chambre des Comptes, apportent une vérification indépendante et structurée, renforçant la crédibilité et la transparence des processus.

[23] Article 41 de la Constitution du 18 janvier 1996 en vigueur au Cameroun.

Le bon fonctionnement de l'ensemble des dispositifs d'évaluation conditionne la performance globale des établissements publics et contribue à une gouvernance responsable, transparente et orientée vers l'efficience. Cette articulation harmonieuse entre évaluation interne et contrôle externe constitue un enjeu majeur pour la bonne administration des ressources publiques et la satisfaction des missions assignées.

Ce chapitre, par sa méthodologie rigoureuse et ses exemples pratiques, fournit donc une base solide permettant de comprendre comment les conventions sont évaluées et contrôlées dans le cadre des établissements publics, en vue de leur optimisation.

Chapitre 4 : EVALUATION DE L'IMPACT ECONOMIQUE ET PERSPECTIVES D'OPTIMISATION

Introduction

L'ambition de moderniser le secteur agropastoral camerounais repose sur un pilier fondamental : la montée en compétences des acteurs de terrain. Pour la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts (CAPEF), ce défi de formation s'inscrit dans un contexte budgétaire où l'optimisation des ressources est une priorité absolue. Ce quatrième chapitre se propose d'analyser l'impact économique des conventions internationales, avec un accent particulier sur le partenariat PROFOR - ARCHIPELAGO, né de l'impulsion de la CPCCAF et soutenu par l'Union Européenne.

L'entrée en vigueur de cette convention marque un tournant décisif dans le modèle de financement de la formation professionnelle au sein de la Chambre. En effet, au-delà du transfert de savoir-faire technique dans la filière laitière et l'entrepreneuriat agricole, ce partenariat agit comme un véritable bouclier financier. En absorbant les coûts structurels lourds — tels que l'ingénierie pédagogique, l'équipement des centres pilotes et la prise en charge des experts — le programme ARCHIPELAGO permet à la CAPEF de sanctuariser ses fonds propres.

L'enjeu ici est double : il s'agit d'évaluer comment ces ressources externes créent une valeur ajoutée immédiate pour les populations vulnérables (jeunes, femmes, migrants), tout en offrant à la CAPEF une marge de manœuvre budgétaire pour assurer ses missions régaliennes de représentation et de plaidoyer. À travers cette évaluation, nous démontrerons que la convention ne se limite pas à une simple aide ponctuelle, mais constitue un levier d'optimisation permettant de passer d'une logique de dépense à une logique d'investissement stratégique sans pression sur le trésor propre de l'institution.

C'est un projet ambitieux et stratégique. Le PROFOR (Projet de Formation Professionnelle Agricole et d'Élevage) est une initiative clé au Cameroun pour moderniser le secteur agropastoral en misant sur le capital humain.

Le programme a plusieurs objectifs Principaux. L'idée centrale est de transformer l'agriculture de subsistance en une agriculture de seconde génération, plus productive et compétitive.

Il ambitionne également de professionnaliser les acteurs des différentes filières à travers l'amélioration de la qualité de la formation technique pour les jeunes et les producteurs. A l'issue de leur formation professionnelle, il s'assure de leur insertion économique c'est à dire faciliter l'accès à l'emploi ou à l'auto-emploi pour les diplômés des centres de formation.

Le projet de formation professionnelle vise enfin à aligner les programmes de formation sur les besoins réels des chaînes de valeurs (maïs, aviculture, porciculture, etc.).

Les Axes d'Intervention

Le projet s'appuie généralement sur plusieurs piliers pour garantir son efficacité. Cette stratégie passe par la rénovation des centres, qui consiste à réhabiliter des infrastructures des Écoles d'Agriculture et des Centres de Formation aux Métiers de l'Élevage. Il met à jour des curricula pour inclure la gestion d'exploitation, la transformation et le marketing, et veille à l'accompagnement des jeunes formés dans la recherche de financements pour lancer leurs propres projets.

C'est un projet qui est crucial pour le Cameroun dans la mesure où le secteur agropastoral au Cameroun emploie environ 60 % de la population active et constitue un pilier essentiel de l'économie nationale, contribuant significativement au PIB et à la sécurité alimentaire tout en faisant face à de nombreux défis structurels et techniques. Aussi, le secteur agro-pastoral est le principal secteur d'emploi du pays, impliquant directement environ 60 à 62 % de la population active et représentant 16 à 23 % du PIB, selon les sources consultées du PEA Jeunes[24]

Il contribue également à plus de la moitié des revenus d'exportation non pétroliers, avec des cultures d'exportation telles que le cacao, le café, le coton, l'huile de palme, le caoutchouc et la banane**.** La majorité de l'emploi est concentrée dans les petites exploitations familiales, souvent de moins de 1,5 hectare.

Principales filières et productions

Le secteur agropastoral Camerounais est très diversifié. On y retrouve les Cultures vivrières telles que manioc, maïs, mil, sorgho, ignames et plantains ; les Cultures d'exportation à l'instar du cacao, café, coton, huile de palme, banane et caoutchouc. Pour ce qui est du secteur Élevage, on a les bovins, ovins, caprins, porcs, volailles et apiculture, avec des projets récents comme le PRODEL qui a bénéficié à plus

[24] Le PEA Jeunes est un programme de Promotion de l'entrepreneuriat Agropastoral lancé par le gouvernement camerounais. Il vise à soutenir les jeunes de 18 à 35 ans dans la création et le développement d'entreprises agropastorales rentables, avec des effets significatifs sur l'emploi et la sécurité alimentaire. Il bénéficie de l'appui technique et financier du FIDA.

de 360 000 éleveurs et visé la réduction de la mortalité animale et l'accès aux marchés (données de la Banque Mondiale). Malgré cette diversité, la productivité reste faible, et la production nationale n'équivaut pas toujours aux besoins locaux, particulièrement pour le lait et certaines viandes selon les données récentes consultées sur le Site portail de la Banque mondiale.

Défis rencontrés

Le secteur est confronté à plusieurs contraintes. On retrouve les obstacles naturels tels que les sols appauvris ou peu fertiles, pluies irrégulières selon les zones, attaques de la faune. Problèmes techniques et humains tels que le vieillissement des exploitants, faible niveau de formation, faible mécanisation, faible adoption des innovations agricoles. Contraintes économiques notamment l'absence d'accès aux crédits et aux subventions, enclavement des zones rurales limitant l'accès aux marchés, faible valorisation des produits. Les Facteurs institutionnels et climatiques ne sont pas à négliger. Il s'agit de la gestion insuffisante des ressources pastorales, conflits agropastoraux, impact du changement climatique sur les pâturages ainsi que perturbations dues à la pandémie de COVID-19 et aux crises internationales.

Section 1 : Résultats de terrain et analyse économique

L'examen des rapports et les multiples entretiens semi-directifs avec les responsables de la CAPEF et les membres et ressortissants nous ont permis de comprendre l'impact des du partenariat sur la performance économique des établissements publics à travers notamment ces projets réalisés ou en cours de réalisation par la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Élevage et des Forêts du Cameroun (CAPEF).

I- Analyse comparée des performances économiques

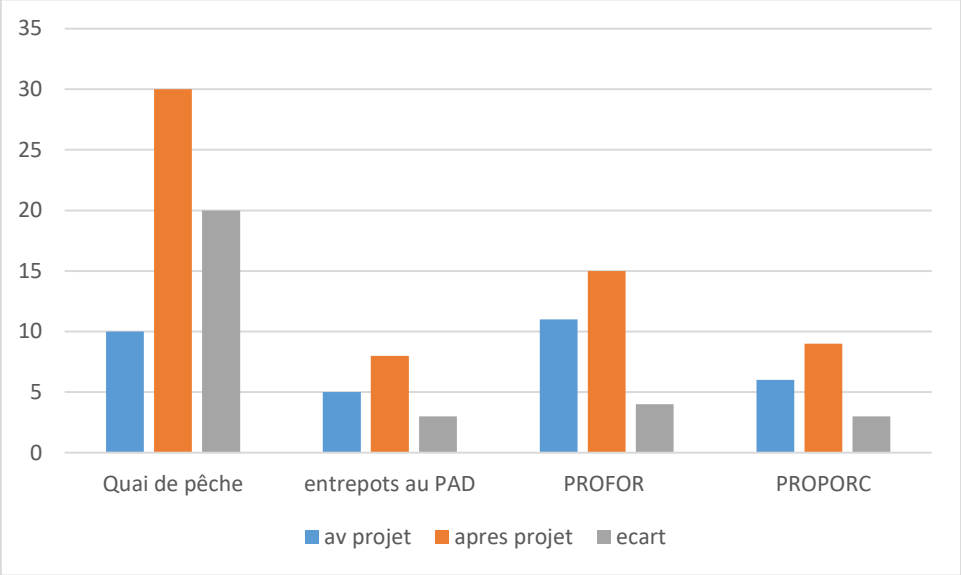
Projets	**Nature**	**Délais**	**Taux d'exécution**	**Cout**	**impacts**
Quai de pêches de Limbé	MOU CAPEF/PAD	En cours	20%	4 Milliards	émergence, à partir des membres et ressortissants de la CAPEF, d'un secteur privé halieutique national dynamique et autonome, devant s'imposer comme moteur du développement durable de la chaine de valeur halieutique au Cameroun
Entrepôts au PAD	MOU CAPEF/PAD	En cours	60%	//	Gains économiques importants pour les membres et ressortissants. Garanties

					de sécurité et limitation des tracasseries
Construction de la DR/Littoral	PPP CAPEF/SCI HOKA IMMO	3 ans	100%	//	Amélioration du cadre du travail et de la gouvernance, visibilité renforcée de l'institution consulaire
PROFOR	CPCCAF	5 ans	100%	//	Plusieurs jeunes, femmes et migrants –retours (des régions de l'Est et de l'Adamaoua) sont formés et possède des compétences correspondant aux besoins du secteur privé et au potentiel économique du secteur agricole et de la filière laitière (production et transformation laitière). L'entrepreneuriat dans le secteur agricole et la filière lait est renforcé
PROPORC	Projet consulaire	permanent	75%		Meilleure structuration de la filière. Gains économiques importants bénéfiques aux membres et ressortissants

Source : construction de l'auteur a partir des données de terrain

Performance	**Avant le Projet**	**Après le Projet**	**Ecart**
Quai de pêche	36	300	264
entrepôts au PAD	5	60	55
PROFOR	20	123	119
PROPORC	30	300	270

Source : construction de l'auteur a partir des données de terrain



Source : construction de l'auteur a partir des données de terrain

L'examen du tableau et du graphique révèle une progression fulgurante de la capacité opérationnelle après la mise en œuvre des projets. L'écart global positif témoigne d'une transformation structurelle des actifs de l'établissement.

Analyse quantitative des gains de capacité

Les performances record (PROPORC et Quai de pêche) : Avec des écarts respectifs de +270 et +264, ces deux projets affichent une croissance exponentielle (multipliée par 10 pour le Quai de pêche). Cela démontre que le cadre contractuel a permis de lever des goulots d'étranglement majeurs qui limitaient la production ou l'accueil avant le projet.

L'efficience opérationnelle (Entrepôts au PAD et PROFOR) : Bien que les chiffres bruts soient inférieurs, l'écart de +55 pour les entrepôts du PAD représente une multiplication par 12 de la capacité de stockage. C'est un indicateur de performance économique direct : plus de stockage signifie plus de redevances portuaires et une meilleure attractivité.

Interprétation en termes de Gouvernance Contractuelle

Les écarts sont si élevés pour plusieurs raisons :

- Maîtrise des délais : Si ces écarts sont visibles aujourd'hui, c'est que les contrats de réalisation (avec les entreprises de BTP ou prestataires) ont été exécutés avec un taux de respect des délais satisfaisant.
- Respect du cahier des charges : L'atteinte de tels niveaux de performance prouve que les spécifications techniques inscrites dans la convention ont été rigoureusement suivies et contrôlées.

Impacts Économiques et Financiers

Ces écarts ne sont pas que des chiffres, ils représentent un levier économique

Économies d'échelle : L'augmentation massive des capacités (Quai de pêche, Entrepôts) permet de réduire les coûts unitaires de gestion. Il ya également une génération de revenus à travers le passage de 5 à 60 millions/ annuel en termes de gain (gains générés par la construction des entrepôts au PAD), ce

qui multiplie mécaniquement le potentiel de chiffre d'affaires des membres et ressortissants, améliorant la performance et la visibilité de la Chambre.

II- Analyse détaillée des coûts évités et résilience budgétaire de la CAPEF

Cette section va démontrer stratégiquement comment les financements **PROFOR-ARCHIPELAGO** ont permis à la CAPEF de maintenir ses ambitions de formation malgré une contraction drastique de son Budget d'Investissement Public (BIP). L'analyse de l'impact économique du partenariat PROFOR-ARCHIPELAGO repose sur le concept de **coût d'opportunité évité**. En finance institutionnelle, un coût évité représente une dépense nécessaire que l'organisation aurait dû supporter sur ses ressources propres si le partenaire extérieur n'était pas intervenu.

1.1. Analyse de la trajectoire budgétaire (2022-2024)

L'évolution du budget d'investissement de la CAPEF montre une vulnérabilité croissante aux fluctuations des dotations étatiques :

Année	Budget d'Investissement (FCFA)	Variation (%)
2021	1 531 627 000	-
2023	1 554 810 706	+1,5%
2024	396 011 920	**-74,5%**

Source : Archives DCGAI/CAPEF.

Le tableau ci-contre fait une présentation du Programme où sont logées les activités de formation budgétisées pour le compte de l'exercice 2021, le taux de réalisation et les écarts observés dans la mise en œuvre dudit programme. Son exploitation et l'entretien avec l'un des responsables de la DCGAI de la CAPEF, Les ressources prévues pour cette importante activité n'ont pas pu être mobilisées du fait d'un contexte particulièrement difficile avec notamment les conflits sécuritaires dans les Régions du Nord-ouest et du Sud-ouest, la pandémie du Covid-19 etc. Toutefois certaines activités ont bel et bien été réalisées grâce aux ressources externes générées par le projet ARCHIPELAGO.

OBJECTIF	Améliorer la productivité des exploitations agricoles		
INDICATEUR	Intitulé	I1 : Nombre de ressortissants ou d'organisation de producteurs formés I2 : Nombre de coopératives ou d'organisations de producteurs appuyés	**Le taux ou niveau de réalisation de la cible :** **I1 : 100%** **I2 : 0%**
	Unité de mesure :	Nombre	
	Année de référence :	**2020**	

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">Valeur de référence :</td><td colspan="4">I1 : 0
I2 : 7</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Année cible :</td><td colspan="4">2021</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Valeur cible :</td><td colspan="4">I1 : 50
I2 : 48</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Réalisation exercice (Résultat technique) :</td><td colspan="4">I1 : 50
I2 : 0</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">CREDITS</td><td colspan="2">Dotation initiale (en FCFA)</td><td colspan="2">Dotation Révisée (en FCFA)</td><td colspan="2">Consommation (en FCFA)</td><td colspan="2">Taux ou niveau de réalisation financière</td></tr>
<tr><td>AE</td><td>CP</td><td>AE</td><td>CP</td><td>AE</td><td>CP</td><td>AE</td><td>CP</td></tr>
<tr><td>11 100 000</td><td>11 100 000</td><td>11 100 000</td><td>11 100 000</td><td>0</td><td>0</td><td>0%</td><td>0%</td></tr>
<tr><td>TACHES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)</td><td colspan="8">Plusieurs formations ont été réalisées dans les domaines ci-après :
Opérations post récolte du cacao-café dans le Centre ;
Pratiques agroécologiques dans le Centre ;
Transformation et conservation des produits agricoles périssables dans le Centre ;
Techniques de séchage et de conditionnement des fruits secs pour l'exploitation dans le Littoral ;
Rédaction des projets dans la Région de l'Ouest ;
Gestion des OPA dans la Région du Sud ;
L'importance du repos biologique à LAGDO dans la Région du Nord.</td></tr>
<tr><td>CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTIVITE</td><td colspan="8">La COVID 19, qui a entrainé une réduction du nombre d'apprenants à former ainsi que le retard dans la mise en œuvre des actions de formations ;
Loi n°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la Formation Professionnelle au Cameroun ;
Décret N° 2021/116 du 24 Février 2021 portant nomination de Monsieur MINDJOS MOMENY Martin Paul en qualité de Président de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts du Cameroun ;
Décision N° 2020/0427/CAPEF /CAB du 04 octobre 2021 portant création de certaines unités opérationnelles de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts du Cameroun ;</td></tr>
</table>

	• Décision N°2021/0356/CAPEF/PDT/CAB du 31 aout 2021 portant statut des Unités Opérationnelles de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts du Cameroun ; • Décision N°2021/02/CAPEF/BE du 06 août 2021 portant organisation et Fonctionnement des services administratifs de la Chambre d'Agriculture, des Pêches, de l'Elevage et des Forêts du Cameroun.
JUSTIFICATION DU RESULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	Bien que les fonds n'aient pas pu être mobilisés, certaines activités ont été réalisées dans certaines Régions (le Sud, le Centre, l'Ouest, le Littoral et le Nord) sur la base des ressources externes captées par le PROFOR.
PERSPECTIVES	Introduire les formations dans le domaine des forêts en plus des formations dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et des pêches pour l'année 2022.

SOURCE : Rapport de performance 2021 de la CAPEF

Brève présentation du projet PROFOR- ARCHIPELAGO

Le projet PROFOR-ARCHIPELAGO de la Chambre d'agriculture est présenté de manière synthétique dans ce document préparé par Monsieur **DOB MBOBLE Christian Charly**, Responsable Suivi-Evaluation sous la supervision de monsieur **NGOUNOU TAJO Guy Bertin**, Coordonnateur PROFOR.





1

PRESENTATION DU PROJET



2

PRESENTATION DU PROJET

- **Historique**:
- Le Projet de compagnonnage consulaire initiative de la Conférence Permanente des

- **Objectifs**
- Contribuer au renforcement des compétences professionnelles dans le secteur de la production et de la transformation laitière, de l'entrepreneriat

3 PRESENTATION DU PROJET



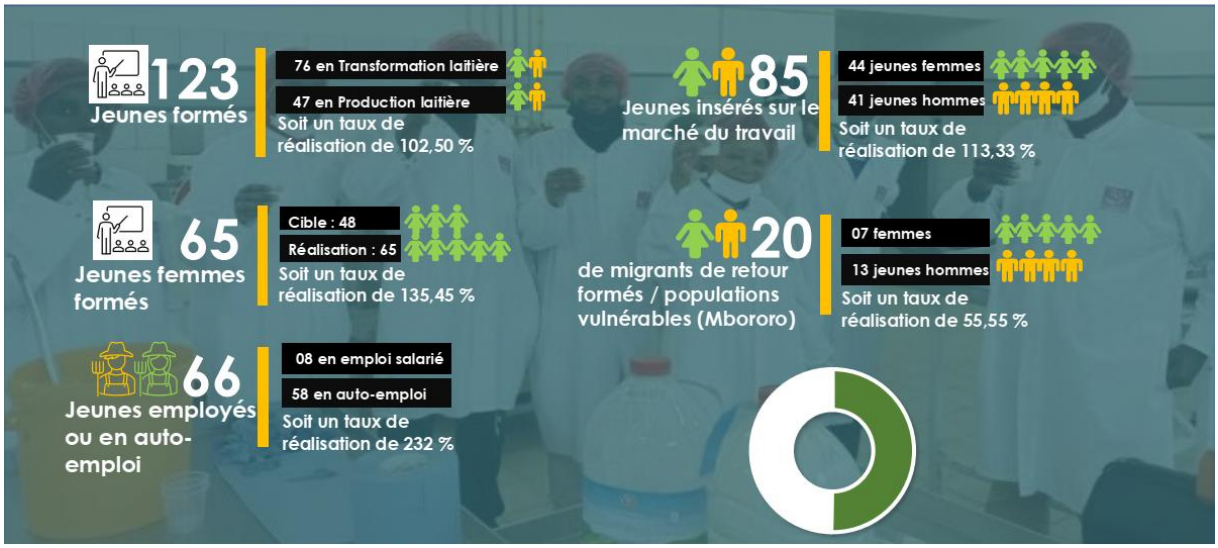
4 DESCRIPTIF DU PROJET



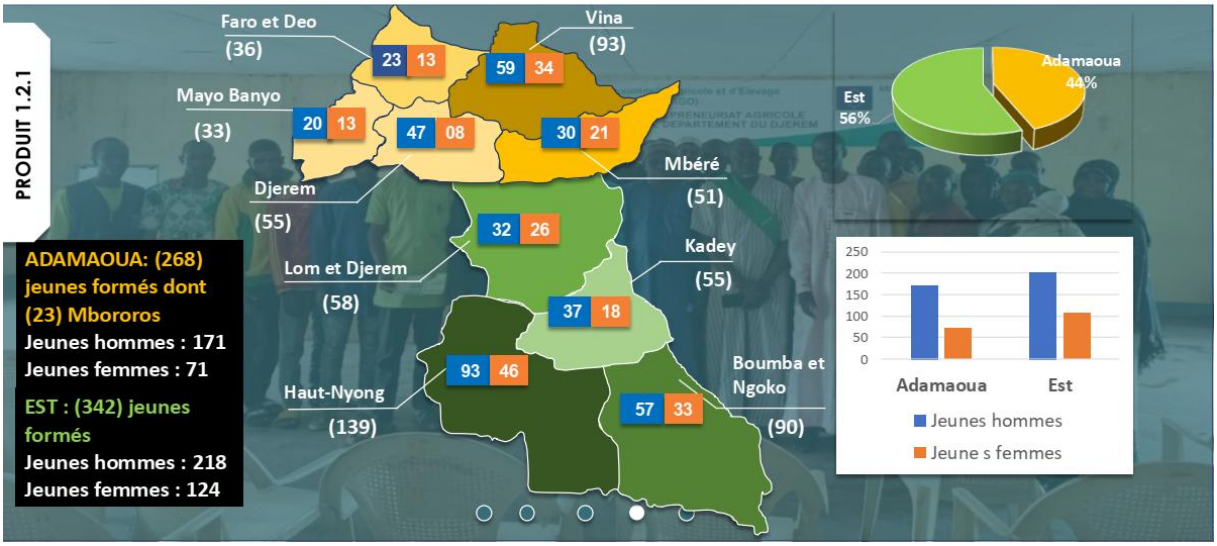
5 RESULTATS DU PROJET



6 **Résultat 1.1:** Les jeunes, les femmes et les migrants de retour sont formés et possèdent des compétences correspondant aux besoins du secteur privé et aux potentiels économiques du Secteur Agricole et de la Filière lait (production et transformation laitière)



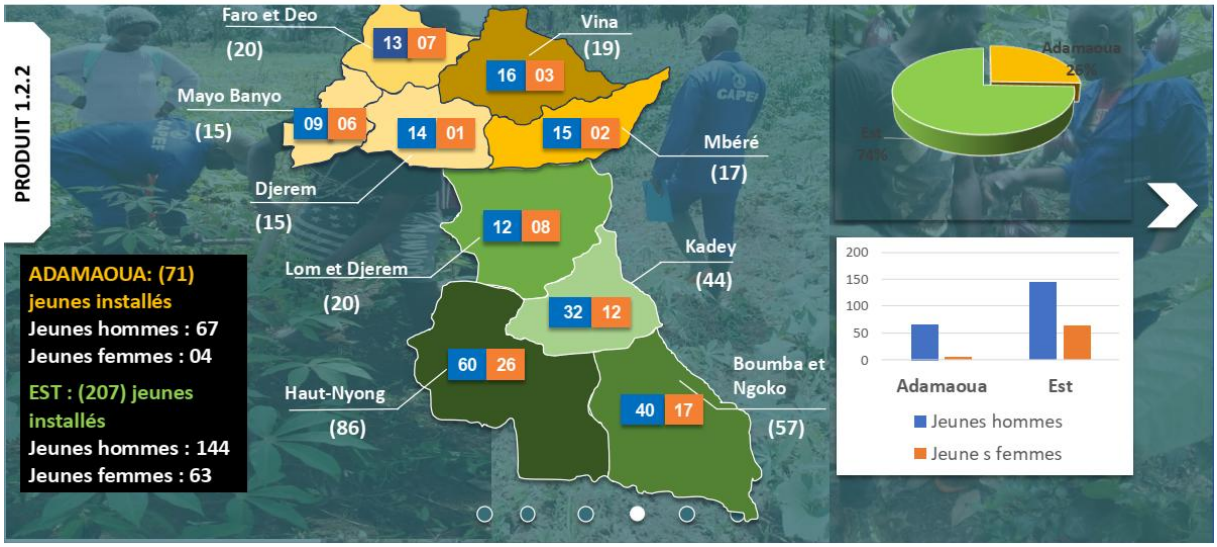
7 **Résultat 1.2:** L'entreprenariat dans le secteur Agricole et la Filière lait est renforcé



8 **Résultat 1.2:** L'entreprenariat dans le secteur Agricole et la Filière lait est renforcé (suite)



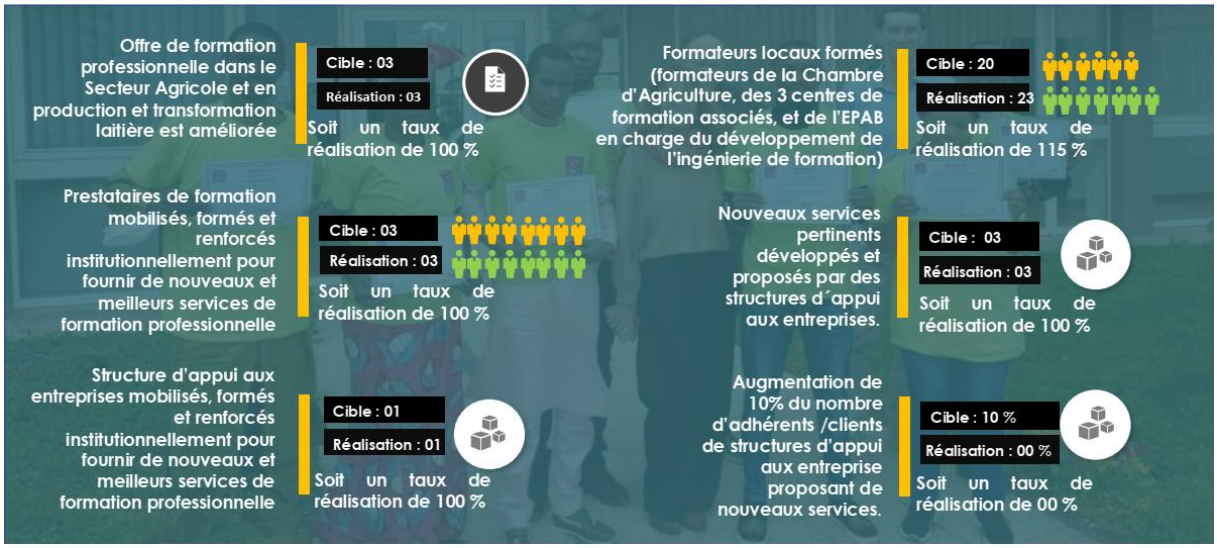
9 **Résultat 1.2:** L'entreprenariat dans le secteur Agricole et la Filière lait est renforcé (fin)



10 **Résultat 2.1**: Le secteur privé et les jeunes, les femmes et les migrants de retour sont conscients des possibilités offertes par les centres de formation professionnelle du Secteur Agricole et de la Filière Lait (production et transformation laitière) afin de mieux adapter l'offre de main-d'œuvre aux besoins du marché.



Résultat 2.2: Les performances et prestations de services de la Chambre d'agriculture et des 3 centres de formation professionnelle qui s'associent pour le développement d'une offre de formation adaptée au besoin du Secteur Agricole et de la Filière lait sont améliorés



Résultat 2.3: Le développement local est renforcé, au travers d'une meilleure connaissance des enjeux et facteurs clés de succès dans le secteur agricole et la filière laitière, dune plus grande animation entre les acteurs de ces secteurs et du développement des projets et partenariats entre eux



13 ELEMENTS DE CAPITALISATION

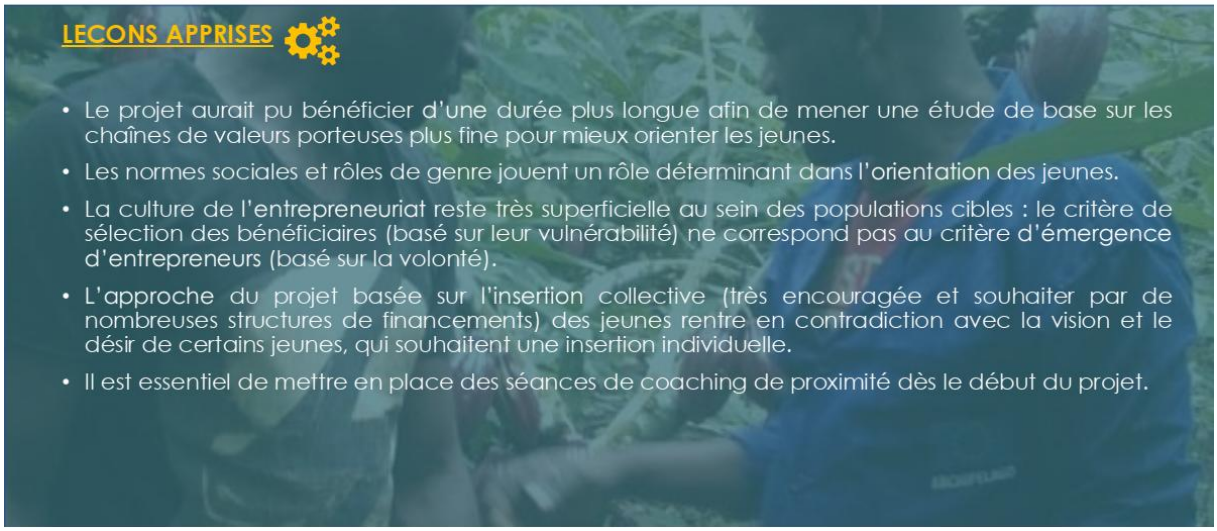


14 DIFFICULTES RENCONTREES ET LECONS APPRISES

DIFFICULTES TECHNIQUES

- La réticence des publics cibles due à la perception de la CAPEF et son action PROFOR;

15 DIFFICULTES RENCONTREES ET LECONS APPRISES



16 BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS



17 PERSPECTIVES



18 Stratégie et perspectives de pérennisation des acquis du PROFOR

L'effondrement budgétaire de 2024 (passant de 1,5 milliard à moins de 400 millions) aurait normalement dû entraîner un arrêt total des programmes de formation et de modernisation. C'est ici que l'impact du financement extérieur devient un levier de **résilience**.

1.2. Identification des poches de coûts absorbées par ARCHIPELAGO

En l'absence de la convention, la CAPEF aurait dû ponctionner son budget restant pour couvrir trois domaines critiques tels que l'ingénierie pédagogique, les infrastructures de formation et l'expertise internationale. L'Ingénierie Pédagogique vise le développement de curricula aux normes internationales pour la filière lait. Ce coût, estimé à plusieurs dizaines de millions de FCFA, a été intégralement pris en charge par le fonds FFUE. S'agissant des infrastructures de Formation, il est question de la réhabilitation ou l'équipement technique des centres de formation. En 2024, avec un budget de 396 millions, la CAPEF n'aurait pu couvrir que l'entretien courant, rendant impossible tout investissement dans du matériel de transformation laitière moderne. Quant à l'Expertise Internationale, elle fait référence à un recours au "compagnonnage consulaire" (expertise de la CPCCAF) qui représente une valeur ajoutée financière que la Chambre n'aurait pu s'offrir sans aide extérieure.

1.3. La théorie du "Relais de Financement"

Le financement ARCHIPELAGO a fonctionné comme un mécanisme de substitution. Alors que les ressources propres de la CAPEF diminuaient de près de **75%** en 2024, le niveau de service rendu aux ressortissants (agriculteurs, éleveurs) est resté stable, voire s'est amélioré dans la filière lait.

Conclusion de section : Le partenariat a permis de décorréler la capacité opérationnelle de la CAPEF de sa santé budgétaire immédiate. Sans ces fonds conventionnels, la chute du budget

d'investissement en 2024 aurait conduit à une paralysie des missions de formation professionnelle, compromettant ainsi les objectifs de sécurité alimentaire et d'insertion des jeunes.

Section 2 : Création de valeur ajoutée pour les bénéficiaires et retour sur investissement (ROI) de la filière lait

Le financement ARCHIPELAGO ne se contente pas de pallier le déficit budgétaire de la CAPEF ; il injecte une dynamique de croissance au sein de populations souvent exclues des circuits financiers classiques.

2.1. Impact Social et Employabilité des Publics Vulnérables

L'approche par compétences du projet cible trois segments prioritaires dont l'insertion représente un gain de productivité pour l'économie nationale :

D'abord les Jeunes et Femmes En passant d'une main-d'œuvre non qualifiée à des prestataires de services techniques (traite mécanique, hygiène laitière, gestion), ces bénéficiaires voient leur revenu moyen augmenter de manière significative. Ensuite les Migrants de retour, le projet valorise leur réinsertion en les transformant en entrepreneurs agropastoraux, transformant un défi social en une opportunité économique pour les zones rurales.

La réduction de l'exode rural constitue un segment essentiel visé par le projet, en créant des pôles de formation locaux, on stabilise la force de travail dans les bassins de production.

2.2. Valorisation Économique de la Filière Lait (ROI)

L'impact sur la filière lait se mesure à travers l'amélioration des rendements et la réduction des pertes.

Indicateur de Performance	**Avant le Projet (Méthodes Traditionnelles)**	**Après Formation/Équipement (PROFOR)**
Pertes post-récolte	Élevées (rupture de la chaîne du froid)	Réduites (techniques de conservation)
Qualité Sanitaire	Variable (risques de contamination)	Standardisée (normes de transformation)
Valeur Ajoutée	Vente de lait cru à faible prix	Vente de dérivés (yaourts, fromages)
Accès au Marché	Local et informel	Structuré (partenariats consulaires)

Source : archives PROFOR.

2.3. L'effet multiplicateur du financement extérieur

Chaque franc CFA investi par le fonds FFUE dans la formation génère un effet multiplicateur sur l'économie locale. Pour la CAPEF, le **ROI institutionnel** est particulièrement élevé :

1. **Augmentation de l'assiette des ressortissants :** Plus les agriculteurs sont prospères et formalisés, plus la base de membres de la CAPEF se solidifie.

2. **Modèle de "Franchise"[25] :** Les curricula développés deviennent des actifs immatériels que la CAPEF peut répliquer dans d'autres régions sans investissement supplémentaire.

La franchise en effet est un système commercial dans lequel un entrepreneur (franchisé) utilise le savoir-faire et la marque d'une entreprise existante (franchiseur) pour développer sa propre activité. Ce modèle repose sur un contrat écrit qui définit les droits, obligations et conditions financières entre les parties. Il concerne divers secteurs tels que la restauration, le commerce de détail, la distribution ou la production

Il importe de dire ici que le retour sur investissement ne doit pas être vu comme un profit financier immédiat pour la Chambre, mais comme une **augmentation de la richesse produite par ses ressortissants**, ce qui valide sa mission de service public agropastoral.

Section 3 : Perspectives d'optimisation et stratégies de pérennisation des acquis

Les principaux responsables du PROFOR ont développé une stratégie et des perspectives de pérennisation des acquis du Programme formulées sur trois (03) phases distinctes. La première phase est dite d'extension et de pérennisation des acquis. La deuxième constitue la phase croisière et enfin la dernière est qualifiée de phase de consolidation des acquis.

S'agissant de la première phase, il sera question de la poursuite de l'accompagnement vers l'insertion des jeunes encadrés et formés par le PROFOR ; La rédaction en cours de finalisation d'un PROFOR II avec l'extension et l'expérimentation du nouveau dispositif dans une (01) ou deux (02) nouvelles régions. Quant à la deuxième ou phase croisière, elle consiste à La généralisation du dispositif sur plusieurs autres régions du Cameroun, avec la possibilité d'un financement **Archipelago II** et La mise en place d'un modèle économique. Enfin la phase de consolidation des acquis appelle à opérer des ajustements nécessaires afin de corriger les insuffisances constatées au cours des deux premières phases.

Toutefois, nous pensons que la fin du financement **ARCHIPELAGO** ne devrait pas marquer l'arrêt des activités, mais plutôt le début d'une phase d'autonomie. La CAPEF doit capitaliser sur les actifs (matériels et immatériels) acquis pour bâtir un modèle économique viable.

a. Vers un modèle économique de "Centres de Profit"

Le terme et le concept de "centre de profit" ont été inventés par Peter Drucker en 1945, et son a pplication au Cameroun s'inspire de ce modèle classique de gestion d'entreprise.

[25] Le modèle moderne de franchise a été initialement développé par l'inventeur américain Isaac Merrit Singer au milieu du XIXe siècle, avec des contributions ultérieures importantes de General Motors aux États-Unis et du groupe Pingouin en France.

Le centre de profit est défini comme une unité opérationnelle autonome au sein d'une entrepris e, responsable de la génération de ses revenus et de ses bénéfices. Chaque centre de profit voit ses pr ofits et pertes calculés séparément des autres secteurs de l'entreprise, ce qui permet un suivi rigoureux des performances et des marges. Cette autonomie facilite l'évaluation de la rentabilité des différentes di visions de l'entreprise et encourage une gestion orientée vers les résultats.

Pour ne plus dépendre uniquement du Budget d'Investissement Public (BIP) — dont nous avons vu la forte volatilité (chute de 74% en 2024) — la CAPEF peut explorer les pistes suivantes :

Mettre en place des Prestations de services payantes. La stratégie vise à transformer les centres de formation en centres de services techniques (location de matériel de transformation, tests de qualité du lait, conseil vétérinaire) pour les coopératives.

Procéder à la vente de la production. Les unités pilotes de transformation laitière mises en place par le projet doivent générer des revenus par la commercialisation des produits finis (yaourts, fromages "made in Cameron")[26], réinjectés dans l'entretien des machines.

Elle devra enfin développer des stratégies visant la Certification et Labellisation : Créer un label de qualité "CAPEF-PROFOR" pour les produits laitiers, dont l'adhésion par les éleveurs permettrait de financer le suivi technique.

3.2. Institutionnalisation de l'Ingénierie Pédagogique

Le projet a permis de créer des programmes de formation de haut niveau. La pérennisation passe par l'**accréditation nationale**. Elle consiste à faire inscrire les curricula ARCHIPELAGO au répertoire national des certifications professionnelles (en lien avec le MINEFOP) pour rendre ces formations diplômantes et pérennes.

Bien plus, il faudra appliquer le modèle **"Train-the-Trainers".** Le modèle "Train-the-Trainers" est un cadre pédagogique conçu pour former des individus afin qu'ils deviennent à leur tour d es formateurs capables de transmettre leurs compétences à d'autres participants.

Il vise notamment l'effet multiplicateur, en permettant à un expert initial de former plusieurs gén érations de formateurs, ce qui décuple l'impact de la formation. Historiquement,

Ce modèle a été institutionnalisé et popularisé pendant
la Seconde Guerre mondiale afin de mobiliser rapidement une main-
d'œuvre industrielle majoritairement inexperte. Ainsi **l**es experts formés durant le compagnonnage

[26] « Made in Cameroon » signifie que le produit est fabriqué ou transformé au Cameroun et représente à la fois un label garantissant l'origine locale et un concept promouvant le développement économique national.

consulaire deviennent le corps professoral permanent de la CAPEF, éliminant à cet effet le besoin de consultants internationaux coûteux à l'avenir.

3.3. Digitalisation et Mutualisation (Scalabilité)[27]

Afin de réduire les coûts opérationnels futurs, deux leviers sont essentiels sont à retenir. **La digitalisation (E-learning), qui consiste à a**rchiver les modules théoriques sur une plateforme numérique pour réduire les frais de déplacement et d'hébergement lors des sessions de formation. Et **Le plaidoyer pour le Fonds de Développement Agropastoral qui appelle à l'usage ou l'utilisation d**es résultats probants du Programme ARCHIPELAGO pour négocier une ligne budgétaire pérenne auprès du gouvernement, basée sur les performances de la filière laitière.

Synthèse des leviers de pérennisation

Pilier	Action Stratégique	Objectif Financier
Autonomie financière	Facturation de services experts aux coopératives.	Réduire la dépendance au BIP.
Capital humain	Base de données de formateurs nationaux certifiés.	Zéro coût d'expertise internationale.
Patrimoine technique	Maintenance préventive du matériel acquis (FFUE).	Allonger la durée de vie des actifs.

Conclusion du Chapitre : L'évaluation montre que si le financement extérieur a servi de "bouclier financier" face aux coupes budgétaires de 2024, la véritable réussite du partenariat réside dans sa capacité à laisser derrière lui une **institution plus résiliente**. L'optimisation passera par une transition d'une gestion de projets vers une gestion d'actifs productifs, garantissant que la CAPEF reste le moteur de la formation agropastorale, quelles que soient les fluctuations du budget de l'État.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette analyse consacrée à la **gouvernance contractuelle des conventions dans les établissements publics camerounais**, il apparaît que le recours aux partenariats stratégiques n'est plus une simple option, mais une nécessité impérieuse pour la performance institutionnelle.

Nos travaux ont permis de démontrer que, dans un contexte marqué par une forte volatilité budgétaire — comme l'illustre la baisse drastique de plus de **74 % du budget d'investissement de la**

[27] Anna Tsing a introduit la scalabilité dans ses travaux en sciences sociales pour décrire la capacité d'un phénomène à être transformé et utilisé à différentes échelles sans perdre ses propriétés essentielles. Dans sa réflexion, la scalabilité est la qualité requise pour qu'un objet franchisse les limites locales et devienne exploitable économiquement ou industriellement par le capitalisme, par exemple dans le contexte de l'exploitation forestière et de la cueillette de champignons matsutake.

CAPEF entre 2022 et 2024 — la convention devient un outil de résilience financière. Le programme **PROFOR-ARCHIPELAGO**, porté par la CPCCAF et financé par l'Union Européenne, a servi de cas d'école pour illustrer comment un établissement public peut sanctuariser ses missions régaliennes tout en externalisant les coûts lourds de l'ingénierie et de l'équipement.

L'enseignement majeur de cette étude est que le succès observé à la CAPEF n'est pas un cas isolé ou spécifique au secteur agropastoral. Le modèle de gouvernance contractuelle mis en œuvre ici est **transposable et valable pour tout autre type d'établissement public au Cameroun**, qu'il soit administratif, social ou technique.

En effet, la mécanique de "compagnonnage" et de financement extérieur permet à toute structure publique de :

- ✓ **S'affranchir de la dépendance exclusive aux subventions étatiques** ;
- ✓ **Moderniser ses services** par un transfert de technologies et de compétences internationales ;
- ✓ **Optimiser l'utilisation de ses fonds propres** en les concentrant sur le fonctionnement interne plutôt que sur des investissements lourds et risqués.

Pour que ce mode de gouvernance devienne un levier de développement systémique, il est essentiel que les gestionnaires publics camerounais passent d'une simple « gestion de projets » à une véritable « stratégie d'ingénierie partenariale ». La convention ne doit plus être vue comme une aide ponctuelle, mais comme une **modalité de gestion structurelle** permettant de garantir la continuité du service public malgré les contraintes macroéconomiques.

En définitive, la gouvernance contractuelle, si elle est rigoureuse et alignée sur les objectifs nationaux, représente la clé de voûte de l'autonomie et de la modernisation des établissements publics camerounais de demain.

BIBLIOGRAPHIE

- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualis m*. Georgetown University Press.
- Stocker, A. (2006). *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance.*
- Guirou, C. (2024). *Création de valeur(s) publique(s) et méta-organisations.*
- IJSMES (2024). *Administrations publiques camerounaises : enjeux, défis et perspectives.*
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. Journal of Financial Economics.
- Grossman, S., & Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical an d Lateral Integration. Journal of Political Economy, 94(4), 691–719.
- Hart, O., & Moore, J. (1990). Property Rights and the Nature of the Firm. Journal of Political Eco nomy, 98(6), 1119–1158.
- Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies. Free Press.

- North, D.C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge U niversity Press.
- Zarou S., El Aalim S., & Chemlal M. (2025). L'impact de la gouvernance sur la performance des organisations publiques. International Journal of Applied Management and Economics.
- Bakkour, D. (2013). L'approche contractuelle du concept de gouvernance. University of Montpel lier.
- Wade, A. (2026). La contractualisation, un levier pour l'amélioration de la gouvernance des insti tutions publiques.
- Décret N°2012/0709/PM du 20 mars 2012
- Circulaire MINFI N°4918 du 05 juillet 2022
- CARPA, Journal des PPP au Cameroun, N°001 juillet 2018
- Cameroon Tribune, « Entreprises et établissements publics : contrats de performance pour tous »
- Décret N°194/2016 portant réorganisation de la CAPEF ;
- Rapport de performance 2021, 2022, 2023 et 2024 de la CAPEF.