

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

MINISTÈRE DES FINANCES



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

MINISTRY OF FINANCE

00008061 /MINFI du 06 OCT 2023
Lettre-Circulaire N° 00008061 /MINFI du 06 OCT 2023 précisant les modalités
et conditions d'élaboration, de conclusion et de mise en œuvre des contrats de performance entre
l'Etat et les Etablissements et Entreprises publics.

LE MINISTRE DES FINANCES

A

Mesdames et Messieurs

- Les Présidents des Conseils d'Administrations
- Les Directeurs Généraux
des Etablissements Publics et des Entreprises Publiques

Mesdames et Messieurs,

Dans le cadre de la veille stratégique et du suivi des Entreprises et des Etablissements Publics (EEP), le chantier d'élaboration des contrats de performance entre l'Etat et les EEP est un défi pour l'atteinte des objectifs ciblés dans le programme de développement du **Président de la République, CHEF DE L'ETAT** mis en œuvre par le Gouvernement.

C'est dans ce contexte que la Circulaire N°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 a fixé le régime général des contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics. Cette circulaire se situe dans le prolongement de l'implémentation de la réforme des Entreprises Publiques et des Etablissements Publics consacrée par les lois de juillet 2017 sur les EEP et leurs décrets d'application, et vise la mise en place des conditions de performance, de rentabilité et/ou d'équilibre desdites entités selon les cas :

Pour les Entreprises Publiques, il s'agit de i) la déclinaison des objectifs de dividende, ii) la réduction progressive des subventions aux entreprises à faible niveau de performance, iii) l'introduction dans le marché boursier des grandes Entreprises publiques des secteurs industriels, iv) la privatisation des entreprises évoluant dans les secteurs hautement concurrentiels, v) la mise en place des mesures d'accompagnement basées sur une meilleure exploitation du marché local.

S'agissant des Etablissements Publics, la priorité est donnée au i) meilleur ancrage desdites entités aux stratégies et programmes de leurs secteurs et, ii) à une meilleure budgétisation de leurs activités.

Etant rendu à la phase de mise en place proprement dite des contrats de performance, la circulaire sus-citée du 05 juillet 2022 marquant un tournant décisif dans le processus de réforme des EEP au Cameroun, mérite d'être précisée en ce qui concerne les modalités et conditions d'élaboration et de conclusion des contrats de performance.

Contenues dans le guide méthodologique qui lui est annexé, ces orientations sont la résultante d'une interprétation stricte des règles consacrées par la circulaire N°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics.

Le guide méthodologique partie intégrante de la présente circulaire, a la même valeur juridique que celle-ci.

J'attache du prix au strict respect et à l'application rigoureuse des prescriptions de la présente Lettre-circulaire, dont toute difficulté dans sa mise en œuvre devra être portée à mon attention.

Yaoundé, le

LE MINISTRE DES FINANCES,



Louis Paul MOTAZE

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
PAIX-TRAVAIL-PATRIE

MINISTERE DES FINANCES

COMMISSION TECHNIQUE
DE REHABILITATION



REPUBLIC OF CAMEROON
PEACE-WORK-FATHERLAND

MINISTRY OF FINANCE

TECHNICAL COMMISSION
OF REHABILITATION

CONTRATS DE PERFORMANCE

**Entreprises Publiques et
Etablissements Publics**

GUIDE METHODOLOGIQUE

2022

MINISTERE DES FINANCES |
COMMISSION TECHNIQUE DE REHABILITATION

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Chapitre I.....	3
Cadre juridique et généralités sur les contrats de performance	3
I. Généralités sur les contrats de performance	4
II. Cadre juridique des contrats de performance.....	5
Chapitre II.....	7
Démarche du processus de contractualisation des contrats de performance	7
I. Le cadrage méthodologique d'élaboration des contrats de performance.....	8
II. L'élaboration du plan stratégique de l'Entreprise ou de l'Etablissement Public (EEP) 9	
<i>II.1 Diagnostic ou état de lieu de l'EEP</i>	<i>9</i>
<i>II.2 La formulation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'EEP.....</i>	<i>11</i>
<i>II.3 La définition des indicateurs de performance et des cibles</i>	<i>12</i>
<i>II.4 Elaborer les projections financières</i>	<i>15</i>
III. L'approbation du plan stratégique par le conseil d'administration.....	15
IV. L'élaboration du projet de contrat de performance par les parties	16
V. La finalisation du projet de contrat de performance et sa validation par le conseil d'administration et les tutelles	16
VI. Suivi de l'exécution des contrats de performance.....	16
Chapitre III.....	19
Le contenu type d'un contrat de performance	19

INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, la contractualisation entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics (EEPs), à quelques exceptions près, a été toujours réalisée dans le cadre de la réhabilitation des EEPs et non dans le but d'assurer un suivi de la réalisation des objectifs et des missions assignées aux EEPs en dehors du processus de réhabilitation.

Au moment où le Cameroun vient de se doter d'une nouvelle Stratégie Nationale de développement (SND 30), les EP sont appelés, dans leurs secteurs respectifs, à contribuer à l'atteinte des objectifs de développement ciblés dans cette Stratégie Nationale de Développement.

En effet, les EEPs occupent, en fonction de leurs secteurs et de leurs missions, une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques. La mise sur pied, dans le cadre de la veille stratégique et du suivi des EEPs, d'un chantier d'élaboration des contrats de performance entre l'Etat et les EEPs est un défi pour l'atteinte des objectifs de développement ciblés. Défi qui se situe dans le prolongement de la mise en œuvre de la réforme des EPPs consacrée par les lois de juillet 2017 sur les EEP et leurs décrets d'application.

De manière générale, la SND 30 envisage i) la rationalisation de la gestion du portefeuille de l'Etat et ii) l'introduction d'un dispositif d'évaluation triennale des dirigeants des EEPs.

Pour les Entreprises publiques, la stratégie du Gouvernement est orientée notamment vers i) l'amélioration de la performance opérationnelle et financière de ces entreprises et la fixation des objectifs de dividende, ii) la réduction progressive des subventions aux entreprises à faible niveau de performance, iii) l'introduction dans le marché boursier des grandes entreprises publiques des secteurs industriels, iv) la privatisation des entreprises évoluant dans les secteurs hautement concurrentiels et v) la mise en place des mesures d'accompagnement basées sur une meilleure exploitation du marché local.

S'agissant des Etablissements Publics, la priorité est donnée au i) meilleur ancrage desdites entités aux stratégies et programmes de leurs secteurs et, ii) à une meilleure budgétisation de leurs activités.

A cet effet, la signature par le Ministre des Finances de la circulaire N°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics marque un tournant décisif dans le processus de réforme des EEPs au Cameroun, dont le principal objectif est l'amélioration des performances et de la gouvernance dans un contexte de rareté de ressources amplifié par les crises sécuritaires et sanitaires.

Chapitre I

Cadre juridique et généralités sur les contrats de performance

I. Généralités sur les contrats de performance

Selon la circulaire N°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics « **le contrat de performance s'entend comme un accord formel par lequel l'Etat d'une part et l'Etablissement Public ou l'Entreprise Publique d'autre part, conviennent des objectifs à atteindre par ces derniers sur une période donnée, des moyens nécessaires, ainsi que des modalités d'évaluation des résultats obtenus conformément au plan de développement/stratégique ou au plan d'entreprise et aux objectifs des politiques publiques** ».

En effet, il s'agit d'un accord entre l'Etat et l'EEP définissant des objectifs et engagements réciproques des parties. Ce sont des contrats pluriannuels qui visent d'une part, à assurer la cohérence des actions des EP avec la Stratégie Nationale de Développement ainsi que les politiques sectorielles, et d'autre part, de consolider les avancées de l'EEP concerné et de hisser ses performances techniques, économiques et financières afin d'accroître son autonomie. Ce sont des contrats qui concernent tous les EEPs indépendamment de leur situation financière et qui ne nécessitent pas forcément un appui financier de l'Etat.

Ils se distinguent des contrats de performance de première et de seconde génération qui avaient notamment pour ambition de résorber les déséquilibres identifiés sur les EEPs et de remettre à niveau l'outil de production.

De manière générale, le contrat de performance comprendra :

- les objectifs stratégiques et opérationnels à atteindre sur une échéance pluriannuelle (de 3 à 5 ans) par l'entreprise publique et l'Etablissement Public en rapport avec les orientations stratégiques nationales et sectorielles;
- les engagements de l'Etat et de l'EEP sous forme d'un programme d'actions ;
- Les indicateurs de performance clé (IPC) ;
- les moyens pour atteindre lesdits objectifs ;
- les modalités de suivi de leur exécution ;
- etc.

II. Cadre juridique des contrats de performance

Les contrats de performance trouvent leurs fondements juridiques dans un ensemble de dispositions réglementaires et législatives. Il s'agit notamment :

- Loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la constitution du 02 juin 1972
- les lois N°2017/010 et 2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics et des Entreprises Publiques
- Les lois n° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques, qui viennent renforcer la nécessité d'aligner l'action des établissements publics à celle de leurs tutelles.
- La loi de finances n° 2021/026 du 16 décembre 2021 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2022 : elle a reconduit le mécanisme d'habilitation du gouvernement en vue de l'octroi des garanties aux établissements et entreprises publics sur leurs emprunts extérieurs et intérieurs.
- Le décret n°95/056 du 29 mars 1995 portant réorganisation de la Mission de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic
- Le décret n°97/002 du 3 janvier 1997 portant organisation et fonctionnement de la Commission Technique de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.
- Le décret n°97/002 du 3 janvier 1997 portant organisation et fonctionnement de la Commission Technique de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.
- Le 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.
- Le décret N°2019/321 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'entreprises publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants.
- Le décret N°2019/322 du 19 juin 2019 fixant les catégories d'Etablissements Publics, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants.
- Le décret de septembre 2021 fixant les modalités de suivi de la performance des unités de gestion des programmes et projets financés aussi bien sur ressources internes ordinaires que sur ressources externes.
- Arrêté n°00000638/MINFI du 17 juillet 2023 fixant les conditions d'octroi et les modalités de mise en œuvre de la garantie de l'Etat aux Etablissements publics et aux Entreprises publiques et privées au titre d'emprunts intérieurs pour l'exercice 2023

- La Circulaire n°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les EEPs.

C

hapitre II

Démarche du processus de contractualisation des contrats de performance

Le processus de contractualisation dans les contrats de performance n'est pas rigide et prend en compte la situation de l'EEP et de l'environnement dans lequel il est mis en oeuvre. La démarche d'élaboration des contrats que nous esquissons dans le cadre de ce chapitre est une feuille de route indicative fondée sur un retour d'expériences observées dans plusieurs pays en Afrique. Ainsi, celle-ci repose sur six étapes clés qui feront l'objet d'examen dans le cadre de ce chapitre, notamment :

- Le cadrage méthodologique (cette étape intègre la définition du calendrier réunissant les différents signataires)
- L'élaboration du plan stratégique avec notamment :
 - la réalisation de l'état des lieux et la définition des grands axes stratégiques de l'EP
 - la définition des objectifs stratégiques et opérationnels
 - la définition des indicateurs et des cibles (annuel et pour le terme du contrat)
- L'élaboration du projet de contrat de performance par les parties ;
- la validation du projet de contrat de performance (organe de coordination, Conseil d'Administration, Tutelles, etc)
- La rédaction définitive et la signature
- le suivi-évaluation du contrat de performance.

I. Le cadrage méthodologique d'élaboration des contrats de performance

Il s'agit ici de toutes les activités préparatoires à l'élaboration des contrats de performances qui intègrent notamment :

- l'encadrement juridique à travers la prise d'une décision (acte réglementaire) par le Gouvernement qui institutionnalise le principe de la généralisation des contrats de performance comme instruments privilégiés de pilotage stratégique des EEPs. Dans le cas d'espèce, cet acte réglementaire renvoie à la circulaire n°00004918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics.
- La mise en place d'un organe de coordination par décision N°00000 674/MINFI du 31 Août 2022, portant création, organisation et fonctionnement du Groupe de Travail chargé de la mise en place des contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics. A ce titre, il est chargé entre autres de négocier et élaborer les projets de contrats de performance entre l'Etat et les Etablissements et Entreprises Publics, et de proposer au Ministre des Finances des projets de contrats de performance pour signature par les parties.

- L'information formelle des différents acteurs (ministères de tutelle, et les EEP, etc).
- La tenue des séances de travail d'information et de présentation du processus (présentation du processus au travers des ateliers et/ou des séances de travail avec les dirigeants des EEP, les ministères de tutelle).
- La désignation des points focaux au sein de toutes les structures concernées (CTR, EEP, Tutelles, DGB, DGTCFM, MINEPAT, etc.).
- L'élaboration concertée d'un calendrier d'élaboration des contrats de performance etc.

II. L'élaboration du plan stratégique de l'Entreprise ou de l'Etablissement Public (EEP)

Le Plan Stratégique de l'EEP est l'outil de planification stratégique qui fixe et définit le cadre de référence dans lequel doit s'inscrire l'action d'une EEPs publique sur une période donnée afin de lui permettre de remplir pleinement ses missions ou objet social tout en s'alignant sur les priorités nationales de développement.

Le plan stratégique de l'entreprise ou de l'établissement public doit comprendre les éléments ci-après :

II.1 Diagnostic ou état de lieu de l'EEP

Il s'agit d'une étape essentielle dans le processus. En effet, l'état des lieux ou le diagnostic découle de la phase de concertation tous les acteurs pertinents (EEP, CTR, Tutelles, etc.) de la plateforme pour identifier les forces, les faiblesses et les risques de l'EEP au regard des missions qui lui sont confiées (plusieurs outils d'analyse peuvent être utilisés SWOT, PESTEL, ISHIKAWA, etc).

NB: Si l'EEP a fait l'objet d'un audit, les recommandations formulées par l'étude peuvent servir à la construction des objectifs stratégiques de l'entité.

Pour les EEPs non concernés par un audit récent ou à venir, une évaluation peut être effectuée à l'aide des questionnements qui s'articulent autour de:

- l'analyse stratégique
- l'analyse des conditions et modalités dans lesquelles l'EEP poursuit ses objectifs stratégiques
- l'analyse des possibilités d'évolution stratégique.

De l'analyse stratégique

Elle vise à s'interroger notamment sur:

- l'existence explicite d'une mission de service public ;

- la typologie des activités de l'EEP en liaison avec les objectifs impartis par l'Etat et ses missions ;
- la clarté de l'articulation entre les missions et objectifs stratégiques de l'organisme d'une part, et d'autre part, les objectifs de politique publique
- la clarté des textes en ce qui concerne les orientations stratégiques assignées ;
- la bonne connaissance par l'EEP de la politique publique à laquelle il participe;
- l'environnement concurrentiel ou non dans lequel l'activité de l'EEP est exercée;
- l'évolution prochaine ou non du cadre juridique et/ou des conditions juridiques de son intervention;
- les avantages et les inconvénients d'un EEP dans le secteur ou le domaine d'activité;
- les conséquences d'un maintien ou d'un retrait éventuel de l'Etat ;
- etc.

De l'analyse des conditions et modalités dans lesquelles l'EP poursuit ses objectifs stratégiques

Les questionnements portent ici sur:

- l'adaptation de sa forme juridique pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques;
- l'adéquation de sa gouvernance pour la réalisation de ses objectifs;
- l'existence ou non des outils de pilotage/instruments de suivi de ses engagements/performances (plan stratégique, plan d'entreprise, lettre de mission, contrat de performance, etc)
- sa structure de financement,
- son organisation/fonctionnement pour la réalisation optimale de ses objectifs;
- l'existence de la cartographie des risques,
- la capacité d'atteindre ses objectifs tout en faisant face aux évolutions de son secteur d'activité,
- la fiabilité des informations financières, la transparence;
- l'analyse de l'existence éventuelle d'un risque de contradiction entre la réalisation des objectifs stratégiques la volonté de les atteindre à moindre coût ;
- etc.

De l'analyse des possibilités d'évolution stratégique

Ici l'on s'interroge notamment sur:

- l'adaptation de l'EEP (forme, périmètre, taille, etc) aux enjeux stratégiques;
- Les possibilités de filialisation ou de cession certains pans de son activité pour soit accroître ses performances, soit créer de la valeur, etc.

- Etc.

Par ailleurs, d'autres aspects d'analyse de la situation de l'entreprise vont porter sur les composantes ci-après : Le diagnostic sur les facteurs externes de compétitivité, Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'EEP, le diagnostic financier, le diagnostic des compétences techniques, Le diagnostic des compétences managériales.

II.2 La formulation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'EEP.

Sur la base du choix stratégique retenu, des objectifs stratégiques permettant la mise en œuvre dudit choix seront déclinés. Ces objectifs stratégiques doivent rester en nombre limité pour assurer la lisibilité globale des priorités. Il est conseillé de ne pas dissocier la déclinaison des objectifs/indicateurs/ et leviers de mise en œuvre. Une déclinaison cohérente permet de construire un document utilisable à chaque niveau.

Ainsi, à l'aide du bilan stratégique et de l'état des lieux on aura :

- le choix des axes stratégiques ;
- pour chaque axe stratégique la définition des objectifs stratégiques ;
- chaque objectif stratégique est décliné en plusieurs objectifs opérationnels ;
- chaque objectif opérationnel est mesuré à l'aide d'un ou plusieurs indicateurs ;
- chaque indicateur est assorti de leviers d'actions à réaliser pour atteindre les objectifs.

Les objectifs stratégiques doivent être clairs et compréhensible et leur atteinte dépendra de l'activité de l'EEP. En outre, ils doivent être en lien direct avec les objectifs de performance de la mission du ou des programmes de rattachement de l'EEP (objectifs du plan stratégique, du projet annuel de performance). Chaque objectif débute par un verbe d'action.

Les objectifs opérationnels constituent un ensemble d'actions permettant la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le contrat et dont l'atteinte est mesurée par les indicateurs.

Ainsi, pour chaque objectif stratégique défini, seront déclinés des objectifs opérationnels faisant ressortir les actions retenues, les moyens de mise en œuvre et les résultats attendus, notamment sur les aspects économiques et financiers, le plan de la gouvernance de l'EEP et sur les aspects opérationnels de l'activité de l'EEP.

Sur cette base, il convient de préciser les actions immédiates, à court et à moyen terme visant à atteindre les différents objectifs de l'EEP.

De la même manière, il est important, de mentionner les investissements à réaliser tout au long du plan de l'EEP et d'arrêter le programme de financement de ces investissements.

Il s'agit de préciser les actions immédiates, les actions à court terme et à moyen terme à réaliser dans le cadre du plan stratégique.

Ce programme de financement quant à lui doit présenter les implications financières du plan : les fonds propres, les subventions le cas échéant etc. Pour chaque source de financement, il est nécessaire de préciser le montant, le type de remboursement, l'échéancier d'utilisation du crédit, la durée du crédit et la période de grâce, le taux d'intérêt, les commissions et éventuellement les primes d'assurance, et les garanties exigées et leur coût.

Enfin, une attention particulière devrait être accordée aux conditions et hypothèses ayant conduit à l'élaboration du plan stratégique de l'EEP. Ces conditions et hypothèses comprennent :

- les conditions de réussite du plan : il s'agit d'énumérer toutes les conditions devant être remplies et dont dépend la réussite du plan, les concours sollicités, les engagements pris, les avantages fiscaux et sociaux obtenus, les accords conclus et les engagements pris par les actionnaires, les institutions financières, les syndicats et les pouvoirs publics. Un échéancier précis en montant et en timing devra être arrêté.
- Les risques encourus : énumérer tous les risques potentiels majeurs qui pourraient retarder sensiblement ou empêcher la réalisation des objectifs ou la concrétisation des résultats du plan.
- Les hypothèses et données de base. Il s'agit de déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente, de production et à l'évolution des charges et des produits.

II.3 La définition des indicateurs de performance et des cibles

i. Indicateurs de performance

Un indicateur de performance est une représentation de toute mesure significative, exprimée en termes relatifs (par exemple, un pourcentage de progression ou un ratio) ou absolus (par exemple, un montant en franc CFA), pour apprécier le plus objectivement possible les résultats obtenus ou l'atteinte d'une performance

A ce titre, sont considérés comme indicateurs de performance, les indicateurs ci-après :

- Indicateurs de moyens : portant sur la disponibilité, l'allocation ou la consommation de ressources pour une activité donnée ;
- indicateurs d'activité ou de production : portant sur l'évaluation ou l'évolution de l'activité ou de la production matérielle ;
- indicateurs de résultats finaux : peuvent être scindés en deux catégories. Des « Indicateurs d'impact » qui portent sur la mesure des aspects liés à l'évolution de l'environnement qui sont

directement imputables à l'action de l'EEP. Si cette évolution ne dépend que partiellement de l'action de l'EEP, la mesure se fera à l'aide des « Indicateurs d'effet » ;

- indicateurs d'efficience : rapport entre les réalisations obtenues et les moyens alloués ;
- indicateurs d'efficacité : rapport entre les réalisations obtenues et la valeur cible ;
- indicateurs de qualité : traduisent les conditions dans lesquelles se déroule l'activité de l'EEP. On peut en distinguer deux catégories : les « indicateurs de process » qui mesurent la conformité des modes de fonctionnement à un référentiel normatif et les « Indicateurs de satisfaction » qui mesurent la satisfaction du destinataire de la production de l'EEP (usager, client, fournisseur, partenaires...).

Ces différents indicateurs de performance sont rattachés aux objectifs opérationnels ou financiers, et doivent être en nombre limité. Les principaux indicateurs présents dans un plan stratégique ou dans un projet annuel de performances doivent être repris dans le contrat.

Les indicateurs présents dans les projets annuels de performances ou les plans stratégiques porteront une mention spécifique afin de rendre la distinction évidente par rapport aux autres indicateurs. Distinguer les nouveaux objectifs et indicateurs de ceux repris du précédent Contrat de performance s'il en existe par une mention participe également à une lisibilité accrue du document.

Pour être pertinents, les indicateurs de performance doivent être :

- **Spécifique** : défini de façon précise et répondant à un des objectifs de l'EEP.
- **Mesurable** : qui comprend une méthode permettant d'évaluer le résultat en ce qui concerne la valeur (qualité, quantité, coût, temps, etc.). A ce titre, ils doivent permettre la comparaison avec les pairs sur le plan international.
- **Atteignable** pour correspondre à des objectifs réalistes et être produit en phase avec le cycle de gestion de l'EEP.
- **Défini dans le temps** en cohérence avec son objectif, son rythme d'évolution et sa périodicité de suivi (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle...)
- **Flexible** : qui pourra être adapté ou modifié s'il ne permet pas de récolter l'information attendue.
- **Simple** : qui se mesure facilement et est utilisable par l'ensemble des parties prenantes.

ii. Les mesures de la situation de départ et les cibles

Une fois les indicateurs identifiés, on peut procéder à l'identification des mesures de la situation de départ et à l'établissement de la cible.

❖ La mesure de la situation de départ

La situation de départ constitue souvent la mesure « étalon » avec laquelle le résultat obtenu sera comparé tout au long de la période de référence. L'établissement de la situation de départ est relativement

simple quand les données existent déjà ou que l'indicateur est déjà utilisé. Habituellement, on mesure le résultat effectif enregistré à la fin d'une année budgétaire ou d'une période de référence donnée. Les résultats comparables des années antérieures sont aussi utiles pour documenter le mieux possible le comportement de l'indicateur.

Il est très important de s'assurer que la situation de départ n'est pas influencées par un plusieurs événements exceptionnels ou non-récurrents, lesquels seraient susceptibles de fausser la mesure de référence qui sera prise en compte pour évaluer la performance future de l'EEP. Pour éviter un tel scénario, il peut être nécessaire de considérer comme mesure de la situation de départ une moyenne excluant les mesures faussées par des événements exceptionnels.

❖ **L'établissement de la cible**

La cible permet, pour chaque indicateur, d'anticiper la « hauteur » ou le niveau du résultat que l'on veut atteindre au terme de la période de référence.

Fondamentalement, la méthode d'établissement de la cible pour un indicateur donné reflète à la fois (i) une anticipation de l'évolution future de l'entreprise publique ou établissement public et de son marché ou environnement, fondée sur des informations vérifiables et des estimations réalistes et (ii) les tendances observées sur la période récente. Concernant ce dernier point, lorsque des données historiques existent pour un indicateur, la valeur de la cible devra tenir compte de l'évolution historique et les variations enregistrées au cours des années antérieures.

Quand il s'agit d'un nouvel indicateur pour lequel des données historiques ne sont disponibles que pour une courte période, l'exercice reste théorique et la projection plus aléatoire. Les EP pourraient dans ce cas se servir de l'indicateur pendant quelques mois ou une première année complète et ainsi disposer de données réelles et validées avant de déterminer la cible annuelle ou pluriannuelle.

Dans les deux cas, le niveau de la cible doit aussi prendre en compte les objectifs de l'EP arrimés à la Stratégie Nationale de Développement, et aux politiques sectorielles. Il est important de rappeler que les ressources qu'on veut ou peut consentir pour la mise en œuvre du plan d'actions de l'EEP, ainsi que les éléments du contexte sont susceptibles d'influer sur les résultats ou les variables. Ces facteurs servent à pondérer les données plus factuelles et à obtenir une cible qui soit à la fois réaliste et représentative d'un niveau de performance suffisamment ambitieux.

Une fois les cibles établies, celles-ci doivent refléter à la fois la prudence (réalisme) nécessaire à la bonne gestion et un niveau d'ambition suffisant compte tenu des objectifs à long terme de l'EEP.

❖ **Cibles intermédiaires**

En plus de la valeur de la situation départ et de la cible à l'issue de la période de référence, il est important de fixer des « cibles intermédiaires ». Par exemple, si le contrat concerne une période de trois ans, la mesure de la situation de départ se référant à l'année (N) et la cible à l'année (N+3), les cibles intermédiaires se rapporteront aux années (N+1) et (N+2). L'utilisation des cibles intermédiaires présente un double avantage : d'une part, elles permettent de mieux justifier l'évolution de la valeur de l'indicateur entre la situation de départ et la fin du contrat et, d'autre part, elles facilitent le suivi de la mise en œuvre du contrat (cf. VI.).

II.4 Elaborer les projections financières

Après avoir défini et arrêté les conditions et les hypothèses de mise à niveau et de modernisation de l'EEP, il faudra préparer les projections financières. Ces projections doivent inclure :

- les comptes de résultat,
- les bilans prévisionnels;
- le plan de trésorerie prévisionnel ;
- les indicateurs de rentabilité économique et ratios financiers correspondants.

III. L'approbation du plan stratégique par le conseil d'administration

Une fois le plan stratégique de l'EEP élaboré, celui doit être soumis à la validation du Conseil d'administration conformément aux lois de juillet 2017 sur les Entreprises Publiques et les Etablissements Publics.

Spécifiquement pour les Entreprises Publiques, l'article 57 (1) de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant statut général des Entreprises Publiques énonce que le Conseil d'administration précise les orientations de la société et l'orientation qui doit être donnée à son administration.

En ce qui concerne les Etablissements Publics, l'article 24 (1) de la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant statut général des Etablissements Publics précise que le conseil d'administration a le pouvoir de fixer les objectifs de performance de l'Etablissement Public.

IV. L'élaboration du projet de contrat de performance par les parties

Le plan stratégique ayant été approuvé par le conseil d'administration de l'EEP, celui-ci ne doit pas être repris en intégralité dans le corps du contrat de performance et exprimé en engagements contractuels clairement définis.

Au terme de cette phase, l'EEP s'engage formellement à réaliser les objectifs convenus d'un commun accord et l'Etat s'engage à accompagner l'EP pour la réalisation de ces objectifs.

V. La finalisation du projet de contrat de performance et sa validation par le conseil d'administration et les tutelles

Au terme de la rédaction de la première mouture du Contrat de Performance convenu entre les parties, le contrat doit faire l'objet de validation par les tutelles (Techniques et financières) et par le Conseil d'Administration avant sa rédaction définitive qui intégrera les différentes observations, amendements éventuels qui seraient formulés avant sa signature.

Une fois ce contrat finalisé et validé par les parties, pour des raisons de transparence et de bonne gouvernance, les l'EEP doivent publier sur leurs sites Web, le tableau des indicateurs de performance annexé au présent contrat.

VI. Suivi de l'exécution des contrats de performance

Le suivi permet d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant notamment sur les indicateurs de performance définis, et d'analyser le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements prévus dans le contrat.

Dans le cadre de la mise en œuvre des contrats de performance, ce suivi doit être effectué à trois niveaux.

Au niveau de l'EEP il est prévu la mise en place d'une équipe au niveau de la Direction Générale chargée du suivi de la mise en œuvre du contrat de performance et habilitée avec le Conseil d'Administration. Cette équipe qui est notamment constituée des responsables des départements d'exploitation, financiers et du contrôle de gestion devra produire trimestriellement un rapport d'exécution du contrat qui doit comprendre à minima les éléments suivants :

- les principaux faits saillants qui ont marqué le fonctionnement de l'EEP pendant la durée écoulée ;
- un rappel des projections contenues dans le Contrat ;
- l'examen des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, en suivant la même logique qui a présidé à l'élaboration du Contrat (table d'indicateurs techniques, économiques financiers...), comparativement aux prévisions et aux réalisations de l'exercice de référence ;

- l'inventaire des résultats qualitatifs et, le cas échéant, des impacts consécutifs à la mise en œuvre du Contrat ;
- l'état d'avancement de l'exécution des engagements incombant aux autres parties prenantes

Au niveau contractuel : il est créé dans le cadre du contrat, un comité de suivi-évaluation regroupant l'ensemble des parties prenantes pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels fixés dans le contrat, dont notamment : le MINFI (CTR, DGB, DGTCFM), le MINEPAT, la Tutelle technique, et l'EEP concerné. Le recours au Comité Interministériel (CIM) de la Mission de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic pourrait être nécessaire selon les cas.

A la lumière du contenu du rapport d'exécution du contrat produit par l'EEP, ainsi que sur la base des connaissances accumulées par les tutelles (opérations d'audits, contrôle financier, inspections générales des ministères...), le Comité ad hoc chargé de l'évaluation de l'exécution du Contrat, tient ses réunions chaque trimestre, afin d'examiner l'état d'avancement et les réalisations. Ces réunions peuvent être complétées par la réalisation de mission d'évaluation sur le terrain pour une meilleure appréciation de la situation de l'EEP. A la fin de chacune de ses sessions, le Comité élabore un « Rapport de Suivi et d'Evaluation » qu'il adressera aux autorités signataires du Contrat, aux autres parties prenantes le cas échéant.

Ce Comité doit en outre produire un rapport final à l'issue de la période couverte par le Contrat (rapport de clôture du Contrat). Dans ce rapport, le Comité procède à une évaluation rétrospective des réalisations au regard des objectifs initiaux et des éléments conjoncturels ayant marqué la période d'exécution du Contrat.

Dans l'optique de capitaliser sur l'expérience passée, et afin de tirer les conclusions de nature à améliorer les apports des futurs Contrats, ledit Comité doit, par ailleurs, consacrer une partie du rapport de clôture à :

- une évaluation des impacts et des effets du Contrat sur la situation globale de l'entité publique concernée
- l'évaluation des contraintes éventuelles qui seraient des facteurs de risque à prévenir pour les futurs Contrats ;
- la formulation de toutes les recommandations profitables pour la conduite des éventuels Contrats ultérieurs si les parties prenantes en conviennent.

Au niveau de la CTR : Chantier relatif au pilotage de la performance avec la responsabilisation de chaque sectoriel sur la détermination des indicateurs clés relevant des EEP de son secteur ; les indicateurs sont suivis de manière infra annuelle et annuellement en liaison avec le processus budgétaire

C

hapitre III

Le contenu type d'un contrat de performance

Le canevas de rédaction type d'un contrat de performance entre l'Etat et les EEPs se présente de la manière ci-après :



REPUBLIQUE DU CAMEROUN

CONTRAT DE PERFORMANCE

ENTRE
L'ETAT DE DU CAMEROUN
ET
[NOM DE LA SOCIETE]

[IMAGES ILLUSTRANT LES ACTIVITES DE LA SOCIETE]

Sommaire

Préambule

<u>LES PARTIES CONVIENNENT ET ARRESENT CE QUI SUIT :</u>	X
<u>CHAPITRE 1 : DISPOSITIONS GENERALES</u>	X
<u>Article 1 : Définitions</u>	X
<u>Article 2 : Valeur juridique du préambule et des annexes.</u>	X
<u>Article 3 : Documents annexés.</u>	X
<u>Article 4 : Déclarations</u>	X
<u>Article 5 : Objet du contrat</u>	X
<u>Article 6 : Entrée en vigueur et Durée</u>	X
<u>Article 7 : Renouvellement</u>	X
<u>Article 8 : Révision</u>	X
<u>CHAPITRE 2 : OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS</u>	X
<u>Article 9 : Objectifs Stratégiques (AS)</u>	X
<u>Article 10 : Objectifs Opérationnels (OO)</u>	X
<u>CHAPITRE 3 : ENGAGEMENTS DES PARTIES</u>	X
<u>Article 11 : Engagements généraux des Parties</u>	X
<u>Article 12 : Engagements spécifiques des Parties</u>	X
<u>CHAPITRE 4 : SUIVI-ÉVALUATION</u>	X
<u>Article 13 : Cadre de suivi-évaluation</u>	X
<u>CHAPITRE 6 : DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES</u>	X
<u>Article 15 : Force majeure</u>	X
<u>Article 16 : Clause de non-renonciation</u>	X
<u>Article 17 : Interprétation</u>	X
<u>Article 18 : Droit applicable</u>	X
<u>Article 19 : Bonne foi</u>	X
<u>Article 20 : Notification- élection de domicile</u>	X
Annexes	

ENTRE

L'Etat du Cameroun représenté par :

- Le Ministre des Finances, **Louis Paul MOTAZE** ;
- Le Ministre [dénomination du Ministère de tutelle technique], Madame/**Monsieur [nom et prénom(s) du ministre]** ;
- Le Ministre de l'Economie, **Monsieur ALAMINE OUSMANE MEY** ;

Ci-après désigné ou'« Etat »

D'une part,

Et

[Nom de l'EEP], Société SOCIETE A CAPITAL Public/ SEM, etc , au capital social de (.....) de francs CFA, créée par le décret n°..... du, ayant son siège social à, BP, inscrite au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier d'Abidjan sous le **numéro**, représentée par son PCA, **Monsieur/Madame** Dûment habilité aux fins des présentes.

Ci-après désignée « **xxxxxxxxxxxxx** » ou l'« **Entreprises / Etablissement Public** » ;

D'autre part,

Ensemble désignés les « **Parties** » et individuellement la « **Partie** ».

Exposé préalable

Il a été préalablement exposé ce qui suit :(présenter les motivations)

(L'exposé préalable devra comprendre à minima les informations suivantes)

- Bref rappel des missions de l'EEP dans la SND 30 et ou stratégie sectorielle
- Présenter un bref état des lieux (état des lieux du secteur, la place et le rôle de l'EEP dans le secteur, mise en œuvre de la SND 30 par l'EEP) ;
- Rappel du fondement juridique du contrat de performance ;
- Donner l'objectif des contrats de performance, l'intérêt pour l'Etat et l'EEP, le cas échéant, les partenaires et les populations ;
- Terminer par le dernier paragraphe ci-dessous.

EXEMPLE

L'Etat du Cameroun a créé par décret n°..... du....., la société d'Etat avec Conseil d'Administration et Direction Générale, dénommée afin qu'elle assure une mission générale de

A cet effet, est chargée de

- Brève présentation des éléments de la SND 30 et de la stratégie sectorielle en lien avec les missions et l'activité de l'EEP ;
- Présenter un bref état des lieux (état des lieux du secteur, la place et le rôle de l'EEP dans le secteur, la mise en œuvre de la SND 30 par l'EEP) ;

Rappel du fondement juridique du contrat de performance (lois de 2017, circulaire du 05 juillet 2022, etc.)

Les contrats de performance visent à décliner les attentes de l'Etat en objectifs à atteindre ou la réalisation de performances quantifiables et/ou mesurables périodiquement par les EEP (faire la précision selon le type d'EEP) éventuellement en contrepartie d'un appui de l'Etat (la participation ou concours financier, appui institutionnel, etc.).

En outre, la contractualisation a également pour objectif de faciliter l'intervention de l'État à travers l'exercice de la tutelle sur les EEP (faire la précision selon le type de société), du point de vue du contrôle contractuel.

Ainsi, dans le cadre de l'affermissement de la gouvernance et d'une rationalisation optimale de la gestion de la (Nom de l'EEP) par une meilleure délimitation et définition des engagements mutuels des Parties, l'Etat et (Nom de l'EEP) se sont rapprochés en vue de conclure le présent contrat.

Ceci étant exposé, les Parties conviennent de ce qui suit :

CHAPITRE 1 : (DISPOSITIONS) GENERALES

Article 1 : Définitions

Au sens du présent contrat et de ses annexes, les termes et acronymes sont définis comme suit :

.....

.....

Article 2 : Valeur juridique du Préambule et des annexes

2.1 Le Préambule et les Annexes font parties intégrantes du présent du Contrat.

2.2 Ils constituent avec lui un tout indivisible et ont une valeur juridique identique.

Article 3 : Documents annexés.

Les Annexes au Contrat sont constituées des documents suivants :

- le cadre logique ;
- le plan d'actions
- le plan d'investissement ;
- le plan de financement
- états financiers prévisionnels etc

Article 4 : Déclarations

L'EEP déclare formellement que la conclusion et l'exécution du présent contrat ne contreviennent à aucun de ses engagements antérieurs.

L'EEP confirme et garantit qu'elle a plein pouvoir et capacité pour souscrire les engagements et obligations stipulés dans le présent document contractuel.

Article 5 : Objet du Contrat

Le présent contrat a pour objet de fixer, entre les Parties, les objectifs et les actions à réaliser en vue d'atteindre les performances techniques, socio-économiques et financières attendues dans le cadre de son objet social et des missions confiées à [nom de la société] et découlant de la mise en œuvre de son plan stratégique 201...-202.... ainsi que des objectifs de développement de l'Etat.

Article 6 : Entrée en vigueur et Durée

Le présent contrat entre en vigueur à compter de sa date de signature. Sa durée est de 5 ans.

Article 7 : Renouvellement

7.1 Les Parties conviennent qu'avant le terme du Contrat, elles engageront si nécessaire, à l'initiative de la Partie la plus diligente, les négociations en vue de son renouvellement.

7.2 Lors des négociations, les Parties envisageront le cas échéant, les adaptations nécessaires pour tenir compte des nouvelles spécificités du secteur [**secteur d'activité de la Société**] ainsi que des nouvelles orientations de l'Etat et de la stratégie de développement de [**nom de l'EEP**], sans omettre les conclusions et recommandations issues du suivi du présent contrat par le Comité de Suivi et Evaluation visé à l'article..... ci-dessous.

Dans l'hypothèse où les Parties n'auront pas été en mesure de s'accorder sur les termes et conditions du renouvellement, il sera proposé à la signature des Parties par le Comité de Suivi et Évaluation, un avenant de prorogation du présent contrat pour une durée n'excédant pas une année, permettant aux Parties de s'accorder sur les termes et conditions de ce renouvellement.

Article 8 : Révision

En cas de modification des missions de [**nom de l'EEP**] ou de caducité de celles-ci, d'évolution substantielle des moyens financiers mis à sa disposition ou de mutation institutionnelle de nature à avoir un impact significatif sur le fonctionnement de la Société, le présent contrat peut faire l'objet d'une révision avant son échéance, par voie d'avenant, à la demande de l'une ou l'autre des Parties.

En cas de changement d'ordre fiscal, économique et/ou stratégique, de nature à modifier de manière substantielle l'équilibre financier du présent contrat, les Parties conviennent de se concerter de sorte à prendre en compte les effets de ce changement de manière satisfaisante pour chacune d'elles.

Article 9 : Résiliation

9.1 L'Etat peut résilier le présent Contrat dans l'un des cas suivants :

- la non-exécution par l'une ou l'autre Partie, d'un ou de plusieurs de ses engagements contractuels ;
- la force majeure prolongée.

9.2 Les cas de résiliation prévus à l'alinéa 9.1 ci-dessus sont préalablement soumis à l'examen du Comité de suivi, qui devra en déterminer entre autres, les causes et les effets probables de leur survenance, ainsi que les conséquences qui pourraient découler de la résiliation du Contrat.

CHAPITRE 2 : OBJECTIFS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS DE [NOM DE L'EEP]

Article 10 : Objectifs Stratégiques (OS)

Les objectifs spécifiques s'inscrivent dans le cadre pluriannuel assorti d'un calendrier par tranche annuelle de réalisation. Ils prennent en compte les indicateurs de gestion prévisionnelle. Ils sont portés à la connaissance du personnel de la Société et se présentent selon les axes stratégiques identifiés suivants :

.....
.....
.....

Nonobstant les objectifs contractuellement fixés, la Société reste libre de fixer ses propres objectifs dans des domaines qu'elle choisit, sans toutefois, que ces objectifs ne soient contraires à ceux fixés par le présent contrat.

Nonobstant les objectifs contractuellement fixés, la Société reste libre de fixer ses propres objectifs dans des domaines qu'elle choisit, sans toutefois, que ces objectifs ne soient contraires à ceux fixés par le présent contrat.

Article 11 : Objectifs Opérationnels (OO)

Les objectifs opérationnels de (NOM DE L'EEP] découlant des objectifs stratégiques visés à l'article 10 ci-dessus, tels que repris dans l'Annexe n°1 (Cadre Logique) sont les suivants :

CHAPITRE 3 : ENGAGEMENTS DES PARTIES

Article 12 : Engagements de l'Etat

(i) **Au plan institutionnel, législatif et réglementaire**

- Mettre en place un cadre institutionnel et réglementaire permettant à [nom de l'EEP], de réaliser ses missions ;

(ii) Au plan financier

- Mettre à la disposition de **[nom de l'EEP]**, les ressources financières telles que précisées au présent contrat pour conduire les missions qui lui sont confiées ;
- Mettre à la disposition de **[nom de l'EEP]**, en cas de fixation d'objectifs dont le coût serait éventuellement au-delà de ses potentialités financières, une contribution financière exceptionnelle dont le montant et les modalités seront fixés d'un commun accord par acte séparé. La détermination des moyens à mettre à la disposition de **[nom de l'EEP]**, ainsi que les délais de réalisation devront être précisés dans cet acte ;
- Inscrire l'ensemble des projets qu'il souhaite confier à **[nom de l'EEP]** dans les budgets annuels correspondants à la période du présent contrat.

Article 13 : Engagements de [nom de l'EEP]

Dans le cadre de l'exécution du présent Contrat, l'EEP s'engage à réaliser l'ensemble des activités découlant de la mise en œuvre du plan stratégique 201...-202..... plan de développement, rapport d'audit et tout autre document en tenant lieu. de [nom de la Société] annexé aux présentes.

Plus spécifiquement, **[nom de l'EEP]** s'engage à :

(ii) en matière financière

- optimiser ses charges
- Mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation des missions dans le respect de ses engagements contractuels.

(ii) en matière de gouvernance

- Respecter la réglementation en matière de procédures de passation des marchés publics et de façon générale, tous les textes législatifs et réglementaires applicables à la Société ;
- Contenir ses dépenses dans les limites des budgets adoptés par le Conseil d'Administration et approuvés par le Ministre de tutelle financière ;
- Tenir à intervalle régulier les sessions du Conseil d'Administration et de ses Comités spécialisés soit au moins quatre (4) sessions par an, et ;
- Maitriser les dons afin d'éviter qu'ils provoquent un déséquilibre financier de **[nom de l'EEP]**.

(iii) En matière de gestion des ressources humaines

[Nom de l'EEP] s'engage à disposer de ressources humaines qualifiées et suffisantes pour la réalisation des missions et objectifs contractuels.

(iv) En matière opérationnelle

(A renseigner de concert avec l'EEP)

(v) **En matière de.....**

(vi) (L'EEP pourrait faire des propositions) **En matière des indicateurs de performances**

[nom de l'EEP] s'engage à atteindre

- un chiffre d'affaires deFCFA ;
- une valeur ajoutée deFCFA ;
- un excédent brut d'exploitation deFCFA ;
- un résultat d'exploitation de.....FCFA

(vii) **En matière de production**

[Nom de l'EEP] s'engage à atteindre une production de :

CHAPITRE 4 : SUIVI- EVALUATION

Article 14 : Cadre de suivi-évaluation

L'évaluation des performances de l'EEP est coordonnée par un Comité de Suivi et Evaluation.

L'exécution du présent contrat donnera lieu à un rapport semestriel (premier semestre de l'année) et un rapport annuel qui prend en compte celui du deuxième semestre, adressés aux parties signataires par le Comité de Suivi et Évaluation. Ces rapports sont élaborés par l'EEP et présentés par son Directeur Général ou son représentant au Comité de Suivi et Évaluation pour adoption. Le rapport du premier semestre validé par le Comité de Suivi et Évaluation devra être communiqué aux Ministres signataires au plus tard le 30 septembre de chaque année. Quant au rapport annuel, il est transmis aux Ministres signataires, au plus tard le 28 février de l'exercice suivant, par le Comité de Suivi et Évaluation.

La forme du rapport semestriel et du rapport annuel est à définir d'un commun accord par les Parties, sur l'atteinte des critères qualitatifs et quantitatifs définis.

Une évaluation finale du contrat de performance sera réalisée après la dernière année d'exécution du contrat, soit en 202...., selon des modalités qui seront arrêtées d'un

commun accord entre l'Etat et **[nom de l'EEP]**, sur proposition du Comité de Suivi et Evaluation.

Les Parties conviennent, qu'en sus des indicateurs visés au présent article, l'évaluation de l'EEP, pourra également être faite sur la base des indicateurs de performance tels qu'indiqués dans le plan stratégique 202...-202...., plan de développement, rapport d'audit et tout autre document en tenant lieu de l'EEP.

Pour faciliter une évaluation objective des politiques menées par **[nom de l'EEP]**, il est fixé des indicateurs de performance consignés à l'annexe 1.

Article 15 : Comité de Suivi et Evaluation

15.1 Le suivi et l'évaluation du présent Contrat sont menés par organe dénommé le « **Comité de suivi** ».

15.2 **Composition du Comité de suivi :**

15.2.1 Le Comité de Suivi est composé ainsi qu'il suit :

Président : Le Président de la Commission Technique de Réhabilitation

Vices Présidents : Le Directeur Général de l'EEP

Le représentant de la tutelle technique

Membres :

- un (01) représentant du Ministère en charge de l'Économie;
- un (01) représentant du Ministère en charge du transport maritime ;
- un (01) représentant de la Direction Générale du Budget ;
- un (01) représentant de la Direction Générale du Trésor
- deux (02) représentants de la CTR ;
- deux (02) représentants de l'EEP.

15.2.2 Le Comité de suivi dispose d'un Secrétariat technique composé de :

- un (01) représentant du Ministère en charge du transport maritime;
- deux (02) représentants de l'EEP;
- deux (02) représentants de la CTR.

15.2.3 Les membres et le secrétariat technique du Comité de suivi sont désignés par leurs administrations respectives.

15.2.4 La composition du Comité de suivi est constatée par une décision du Ministre en charge des Finances.

15.3 **Missions du Comité de suivi :**

Outre les missions prévues à aux articles 9, 17 et 19 du présent Contrat, le Comité de suivi est chargé de :

- procéder à une évaluation semestrielle de l'exécution des engagements des Parties, sanctionnée par un rapport à transmettre aux signataires du Contrat;
- acter tout écart constaté par rapport aux hypothèses retenues ayant des répercussions significatives sur les résultats et les performances de l'EEP en vue de recommander les réajustements et les conclusions susceptibles de corriger lesdits écarts ;
- examiner tout cas de renouvellement, de résiliation, de révision du Contrat et proposer les moyens de traitement y afférents aux Parties ;
- élaborer les projets d'avenant à soumettre à la signature des Parties ;
- élaborer un rapport annuel qui consigne les constats et conclusions relatifs à l'exécution du Contrat au titre de l'année écoulée, ainsi que des

recommandations pour l'amélioration de l'exécution des dispositions du Contrat;

- adresser le rapport annuel sus-visé aux signataires du Contrat avec copie à la Présidence de la République ;
- adresser un rapport au Président de la République au terme du cycle quinquennal, à la diligence du Ministre des Finances, Président du Comité Interministériel de la Mission de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic ;
- rédiger et adresser un rapport final au terme de l'exécution du présent Contrat aux signataires du Contrat, ainsi qu'au Président de la République, à la diligence du Ministre des Finances, Président du Comité Interministériel de la Mission de Réhabilitation des Entreprises du secteur public et parapublic ;
- assurer toute autre mission à lui confiée par les Parties.

15.4 Fonctionnement du Comité de suivi :

15.4.1 Le Comité de suivi se réunira au moins une (01) fois par semestre sur convocation de son Président. A cette occasion, il examinera toutes préoccupations liées à l'exécution du présent Contrat.

15.4.2 Les rapports du Comité de suivi sont transmis aux Ministres signataires à la diligence du Ministre des Finances au plus tard deux (02) mois après sa validation.

CHAPITRE 6 : DISPOSITIONS DIVERSES ET FINALES

Article 16 : Force majeure

Les Parties ne seront pas tenues responsables d'un manquement dû à un cas de force majeure.

Les Parties conviennent que seront considérés comme des cas de force majeure, les événements indépendants de leur volonté, imprévisibles et irrésistibles, survenus après l'entrée en vigueur du contrat et empêchant l'exécution partielle ou totale des obligations qui s'y rattachent.

Article 17 : Clause de non-renonciation

17.1 Le fait pour une Partie de ne pas appliquer, partiellement ou en totalité, à une ou plusieurs reprise(s) durant l'exécution du Contrat, une ou plusieurs disposition(s) contractuelle(s) lui reconnaissant un droit, n'implique en aucun cas que cette Partie renonce à appliquer ultérieurement la ou lesdites disposition(s).

17.2 Toute renonciation par l'une des Parties à l'un quelconque de ses droits découlant du présent Contrat, ne sera valable que si cette renonciation a été signifiée à l'autre Partie par écrit.

Article 18 : Droit applicable

Le présent Contrat est régi par le droit camerounais.

Article 19 : Règlement de différends

19.1 Les Parties s'engagent, en cas de différends découlant de l'interprétation et/ou de l'exécution du Contrat à rechercher un règlement amiable.

19.2 La demande de règlement amiable est adressée par la Partie la plus diligente, au Comité de suivi, par lettre sous décharge, qui précise notamment la nature du différend, ainsi que les solutions éventuelles permettant son règlement.

19.3 En cas de persistance du différend, celui-ci sera définitivement tranché par le Ministre des Finances après avis motivé du Comité de suivi.

Article 20 : Notification- élection de domicile

Pour l'exécution du présent Contrat, chacune des Parties déclare élire domicile en son adresse indiquée ci-après :

Fait en cinq (5) exemplaires originaux à Yaoundé, le

POUR LE (Nom de l'EEP)

Le Président du Conseil d'Administration

POUR L'ETAT DU CAMEROUN

Le Ministre de tutelle technique

**Le Ministre de l'Économie de la
Planification et de
l'Aménagement du Territoire**

**Le Ministre des
Finances**