Le FMI révèle, la gouvernance décide : sept ans d'analyse du programme du Cameroun (2017-2024)

Pr Viviane Ondoua Biwolé, 12 octobre 2026

Résumé exécutif

La dernière mission post financement FMI du mois d'octobre 2026 est un bon prétexte pour revisiter nos avis depuis 2017 date du lancement du programme avec le FMI au Cameroun. En effet, il ressort de cette mission que le Cameroun présente un profil résilient mais fragile du point de vue de l'endettement, de la croissance (insuffisante), du retard dans la mise en œuvre des réformes et dans la gouvernance. C'est en ces mots que je pourrais résumer les résultats de cette mission. Si quelques progrès ont été enregistrés, réforme des finances publiques, digitalisation (pour une meilleure capture fiscale), une croissance tout de même positive bien que largement insuffisante, le rythme d'endettement et les taux de ceux-ci restent inquiétants. De même, les réformes du compte unique du trésor et les interventions directes persistantes de la SNH en plus de l'inachèvement des projets structurants sont autant de griefs soulevés. Il convient de noter par ailleurs que les montants de plus en plus élevés de la dette intérieure sont de nature à crisper le climat des affaires (un peu plus de 3 500 milliards de dette intérieure). Au-delà des chocs extérieurs souvent évoqués (il nous semble qu'ils ne peuvent pas à eux seuls tout justifier), les causes internes ne sont pas négligeables. Entre 2017 et 2024, seize billets que j'ai publiés dans mon blog www.vivianeondouabiwole.com analysent le

programme du Cameroun avec le FMI. Leur thèse centrale : le succès du programme dépend moins des agrégats macroéconomiques que de la qualité de la gouvernance et du capital humain qui portent les réformes. ***Bien plus, le privilège que j'ai eu de rencontrer la mission d'évaluation du FMI ce mois d'octobre 2026 me conforte à l'idée que le problème au Cameroun n'est ni économique, ni technique (au sens de la promulgation des lois ou de la création de nouvelles structures), le problème est politique. Il serait dommage de continuer à apporter des solutions techniques (sans succès depuis les temps) à un problème politique. Ce dernier tient à la désignation des responsables choisis sur la base de leurs compétences, aux choix stratégiques d'investissements, aux priorités retenues et à la gouvernance.*** Une urgence s'impose sans délai : « boucher les trous sources de pertes sèches» notamment dans les pertes chroniques des subventions des entreprises publiques. Si à court terme la situation entretient l'illusion que la situation économique du Cameroun est maîtrisée, à moyen et long terme, il sera obligé de passer par des restrictions plus dures à l'exemple de ce qu'il avait été obligé de faire dans les années 80-90 à savoir déflater le personnel de la fonction publique, la rendre plus efficace et plus moderne.

Le présent texte résume mes propositions formulées de 2017 à 2024. Les développements après 2025 ne présentaient pas de nouveautés particulières qui méritaient de nouveaux développements.

Principales idées

1. **Le programme du FMI est une contrainte, mais aussi une occasion de réformer l'État.** Les engagements de consolidation budgétaire imposent de réduire le train de vie de l'État, la taille du gouvernement et la masse salariale, et pas seulement de couper des dépenses.
2. **Les revues du FMI révèlent des faiblesses persistantes.** Sous un ton diplomatique, les communiqués (notamment celui de juin 2023) pointent des réformes lentes, une dépense de faible qualité, la dette intérieure, la corruption et le blanchiment ; leur répétition d'une revue à l'autre est le vrai signal d'alarme.
3. **Les entreprises publiques sont le maillon critique.** Contre-performances chroniques, pertes, dettes fiscales et sociales, mandats échus et dirigeants peu qualifiés en font un risque budgétaire majeur qui fragilise les engagements de l'État.
4. **Les causes internes pèsent autant que les chocs externes.** Matières premières, Covid-19, guerre en Ukraine ou conflits sont réels, mais le manque d'éthique, de courage politique et de volonté de changer aggrave la crise.

5. **Sans changement de gouvernance, la tutelle du FMI se prolongera.** L'auteure l'annonce en 2019 et en 2023, en anticipant un programme possiblement prolongé jusqu'en 2029.
6. **La crise est sous-régionale.** Seuls trois États de la CEMAC sur six sont sous programme ; réserves faibles, dette élevée, banques fragiles et faible rapatriement des recettes d'exportation menacent toute la zone.
7. **Le FMI n'est pas infaillible.** Ses propositions sur les entreprises publiques sont jugées discutables lorsqu'elles ignorent les lois de 2017, le rôle des conseils d'administration et les réalités politiques ; plus largement, les modèles importés échouent quand ils ne tiennent pas compte des valeurs de la société.

Principales recommandations

1. **Alléger l'État :** passer de 42 à 20-25 ministres, supprimer les doublons ministériels, rationaliser les comités, réduire les dépenses de confort et les chapitres communs du budget, après un audit stratégique et opérationnel de l'administration.
2. **Professionnaliser la gestion des ressources humaines :** assainir le fichier du personnel, sanctionner les fraudeurs et leurs supérieurs, former les gestionnaires RH et créer des directions RH dans les ministères.
3. **Réformer la gouvernance des entreprises publiques :** définir une politique actionnariale claire, nommer les dirigeants sur la compétence, respecter les mandats légaux, signer des contrats de performance, sanctionner les contre-performances, auditer avant toute ouverture du capital ou privatisation.
4. **Garantir transparence et redevabilité :** préciser l'usage des ressources dégagées par les réformes (par exemple la baisse des subventions aux carburants), rendre compte régulièrement et lutter réellement contre la corruption.
5. **Protéger les ressources des réformes :** affecter les marges budgétaires aux infrastructures structurantes, limiter l'endettement, éviter les détournements électoralistes et accompagner les ménages vulnérables.
6. **Mobiliser au niveau de la CEMAC :** obtenir un engagement fort des chefs d'État, ne ni minimiser la crise ni laisser filer les budgets, faire respecter les critères de convergence et associer les universitaires au débat technique.
7. **Repenser le modèle de gouvernance :** passer d'un modèle « princier » à un modèle d'efficience, hybride, qui combine les exigences de performance et les valeurs communautaires africaines, avec l'adhésion des acteurs.

Introduction

De septembre 2017 à décembre 2024, 16 billets du blog vivianeondouabiwole.com analysent le FMI et son programme avec le Cameroun ; quatre autres l'évoquent en passant. Leur fil conducteur est constant : le programme du FMI n'échouera ou ne réussira pas sur ses chiffres, mais sur la gouvernance et le capital humain de l'État.

Le corpus a été établi à partir des archives annuelles du blog et de son plan du site (2016 à 2026). Aucun billet n'est daté de 2016, et aucun billet de 2025-2026 ne traite du FMI. Chaque billet est désigné par un code [B1] à [B16], renvoyant à la liste des références en fin de document.

1. Le programme du FMI, contrainte budgétaire et occasion de réduire le train de vie de l'État

Dès la signature du programme, l'auteure lit les exigences du FMI comme une obligation de restructurer l'État lui-même, et pas seulement de couper des dépenses.

- **Appel au débat (2017).** Elle invite ses lecteurs à confronter leurs propositions aux orientations exprimées par le directeur général adjoint du FMI sur les mesures nouvelles qu'impose le programme d'assistance [B1].
- **Réduire la taille du gouvernement (2017).** La stratégie déterminant la structure, le programme impose d'alléger l'appareil gouvernemental. Le Cameroun s'étant engagé à réduire de 15 % son budget d'investissement en 2018, elle propose de supprimer les doublons ministériels (MINFOF/MINEPDED), de rationaliser les comités (27 actifs de janvier à septembre 2017) et de fusionner les structures à objectif commun (MINADER/MINEPIA). Elle suggère de passer de 42 ministres à 20-25, répartis en trois pôles, après chiffrage des économies, tout en tenant compte des contraintes sécuritaires, d'équilibre régional et de sûreté de l'État [B2].
- **Assainir la masse salariale (2018).** Le comptage physique des agents publics est justifié par l'engagement pris envers le FMI. La masse salariale est passée d'environ 393 milliards FCFA (2006) à 945 milliards (budget 2017), et les effectifs de 163 000 à 322 000 agents. L'auteure attribue ces dérives à l'échec du projet SIGIPES, à la fraude et au déficit de compétences RH : seuls 6 organigrammes ministériels sur 35 prévoient une direction des ressources humaines. Elle recommande sanctions et formation d'environ 525 gestionnaires RH [B3].

- **Constance du thème.** La réduction du train de vie revient en 2018 dans les questions posées aux candidats à la présidentielle [B4], en 2019 après le report de la CAN [B6], en 2023 [B13] et en 2024 avec l'audit proposé de l'administration (chapitres communs, lignes 94 et 65, à ramener de 10 % à 5 % voire 3 % du budget) [B15].

2. Lire entre les lignes des revues et communiqués du FMI

L'auteure traite les documents du FMI comme des diagnostics à décoder : sous le ton diplomatique, ils révèlent des contre-performances persistantes.

- **Communiqué du 29 juin 2023.** L'approbation des quatrièmes revues de la FEC et du MEDC, avec un décaissement de 73,6 millions de dollars (environ 45 milliards FCFA), est une bonne nouvelle. Mais le communiqué reconnaît des résultats mitigés : réformes structurelles lentes, nécessité de poursuivre l'assainissement budgétaire (donc qualité de la dépense en cause), dette intérieure, climat des affaires, gouvernance, corruption et blanchiment. Leur persistance interroge la pertinence des actions engagées depuis le DSCE (2009) puis la SND30, et appelle à repenser le pilotage des réformes et le capital humain qui les porte [B12].
- **Rapport d'assistance technique sur les entreprises publiques (2021).** L'auteure en retient des constats préoccupants mais juge plusieurs propositions discutables (voir thème 3) [B9].
- **Diagnostic de la gouvernance et de la corruption (décembre 2023).** Elle résume le rapport, réalisé à la demande du MINFI, en une exigence : des réformes institutionnelles pour une gouvernance transparente, efficiente, intègre et respectueuse de l'État de droit (voir thème 4) [B14].
- **Rapports et statistiques du FMI comme sources.** Ses analyses mobilisent régulièrement les chiffres du Fonds : prévision de croissance de 4,4 % pour 2019 [B6], inflation de 5,9 % (2022) puis 7,2 % (2023) au Cameroun contre une norme CEMAC de 3 % [B13], rapport n° 23/245 de novembre 2023 sur la fragilité bancaire [B13], données sur le poids des entreprises publiques en Afrique subsaharienne [B13], subventions aux carburants [B15].

3. Les entreprises publiques, risque budgétaire au cœur du dialogue avec le FMI

C'est le thème le plus développé : pour l'auteure, les entreprises publiques sont à la fois un risque budgétaire relevé par le FMI et le terrain où se joue la crédibilité de l'État face à ses engagements.

- **Un risque chiffré (2019).** S'appuyant sur le FMI, le MINFI et la Banque mondiale, elle rappelle qu'en 2013 les 23 principales entreprises commerciales réalisaient 1 400 milliards FCFA de chiffre d'affaires (environ 11 % du PIB), qu'elles sont passées d'un bénéfice de 23,9 milliards (2010) à une perte de 13,7 milliards (2013), avec 175 milliards de dettes fiscales et 35,8 milliards de dettes sociales. Les causes : chute des cours des matières premières (à l'origine du programme FMI), corruption, ingérence politique, rémunérations sans lien avec les résultats [B7, B8].
- **Critique du rapport du FMI (2021).** Elle valide les constats du FMI : pas de répertoire à jour du portefeuille, dettes peu traçables, surveillance éclatée, SNH et SNI hors contrôle, conseils d'administration inégalement efficaces. Elle conteste en revanche ses propositions : absence de choix d'un modèle de gouvernance, primauté du contrôle budgétaire contraire à l'autonomie prévue par les lois de 2017, oubli du conseil d'administration et du pouvoir discrétionnaire de nomination. Elle préfère un comité interministériel ou un audit externe périodique à une réorganisation du MINFI, et juge la privatisation prématurée [B9].
- **Le coût des contre-performances (2023).** Au moins 28,5 milliards FCFA de pertes pour 12 entités ayant régressé au classement du MINFI : 22,5 milliards de baisse de chiffre d'affaires et 6 milliards de rémunérations des dirigeants. Ces pertes fragilisent l'État face à ses engagements envers le FMI ; elle propose sanctions, audits et contrats de performance [B11].
- **Le capital humain des dirigeants (2023).** Selon le FMI, les passifs des entreprises publiques représentent en moyenne 20 % du PIB en Afrique subsaharienne. Au Cameroun, 66 % des dirigeants étudiés n'ont pas de diplôme adapté au métier de leur entreprise et 77 % n'ont pas d'expérience entrepreneuriale ; au moins 48 PCA exercent au-delà des mandats légaux. Elle appelle à une politique actionnariale claire et salue l'introduction en bourse prévue du PAD, de la SODECOTON et d'ADC [B13].

4. Gouvernance, corruption et transparence : le vrai test du programme

Pour l'auteure, les griefs du FMI en matière de gouvernance confirment ce qu'elle signale depuis 2016 : les chocs extérieurs n'expliquent pas tout, les faiblesses internes aggravent la crise.

- **Diagnostic du FMI (décembre 2023).** Le rapport couvre trois domaines : lutte contre la corruption, le blanchiment et le financement du terrorisme ; gouvernance budgétaire (finances publiques, fiscalité, entreprises publiques, marchés publics) ; exécution des contrats et droits de propriété. Elle y voit la preuve d'une gouvernance « en panne » [B14].
- **Éthique, courage, envie (2023).** Rappelant qu'elle alertait dès l'accord de 2016 sur les exigences de gouvernance, elle estime qu'il manque au Cameroun l'éthique (mandats illégaux, contre-performances chroniques), le courage (réformes impopulaires, nominations sur la compétence plutôt que sur l'affinité communautaire) et l'envie de changer [B13].
- **Conditions de réussite des réformes (2024).** La hausse des prix à la pompe, qui libère environ 200 milliards FCFA, ne sera utile qu'avec transparence sur l'usage des fonds, reddition des comptes et lutte contre la corruption ; les affaires Glencore, fonds Covid-19 et CAN ne rassurent pas [B15].
- **Blanchiment et CEMAC (2018).** Elle relève la faible efficacité des dispositifs nationaux contre le blanchiment et le financement du terrorisme soulignée par les chefs d'État de la CEMAC [B5].
- **Redevabilité politique (2018).** Elle demande aux candidats à la présidentielle comment ils comptent conduire le programme avec le FMI, réduire le train de vie de l'État et lutter contre la corruption, avec des engagements mesurables [B4].

5. Chocs, finances publiques et risque d'un programme sans fin

À plusieurs reprises, l'auteure avertit que les chocs mal gérés allongeront la tutelle du FMI.

- **Report de la CAN 2019.** Contre la thèse d'un effet négligeable, elle s'appuie sur le cadrage du programme FEC : la croissance prévue à 4,4 % perdrait environ 0,3 point. Les recettes attendues (205 milliards FCFA : visas, timbres aéroportuaires, taxes touristiques) et les 750 milliards investis dans l'hôtellerie sont en jeu, avec un baril à 46 $ contre 64 $ budgétés. Elle prévient que le Cameroun pourrait devoir prolonger son programme [B6].

- **Crise de liquidités (2023).** Raréfaction du crédit, arriérés des entreprises publiques, quatre arriérés de dette accumulés en 2022 (apurés en septembre 2023), inflation de 7,2 %, déficit budgétaire de 0,8 %. Elle anticipe un « bail » du FMI prolongé probablement jusqu'en 2029 [B13].
- **Subventions aux carburants (2024).** Avec une inflation de 7,7 % en 2023, une dette publique autour de 42 % du PIB et plus de 900 milliards FCFA de subventions en 2022, la hausse des prix à la pompe est jugée opportune pour créer un espace budgétaire. Mais elle risque d'alimenter l'inflation, un resserrement monétaire et des détournements électoralistes à la veille de 2025 ; deux vigilances : limiter l'endettement, investir dans les infrastructures [B15].

6. La dimension sous-régionale : la CEMAC sous surveillance du FMI

L'auteure inscrit le cas camerounais dans une crise sous-régionale dont le FMI est l'arbitre.

- **Sommet extraordinaire de la CEMAC (octobre 2018).** Les chefs d'État appellent à achever rapidement les réformes structurelles prévues avec le FMI et exigent l'engagement ferme des ministres négociateurs, signe d'inquiétude. Elle plaide pour passer d'un modèle de gouvernance « princier », fondé sur l'abondance des ressources naturelles, à un modèle d'efficience, en prévenant que ces réformes seront impopulaires [B5].
- **« Épée de Damoclès » (décembre 2024).** Dans une note signée comme directrice du programme GPE, elle relève que seuls trois États sur six (Cameroun, Congo, Centrafrique) sont sous-programme, et que leurs appuis budgétaires risquent d'être retardés. Diagnostic : croissance atone, inflation au-dessus de 4 % (norme : 3 %), dette proche du surendettement, réserves d'environ 2,1 mois d'importations hors appui du FMI, environ 40 % des banques hors ratio de couverture des risques, environ 35 % seulement des recettes d'exportation extractives rapatriées. Facteurs aggravants : remboursement anticipé de l'Eurobond gabonais, reprofilage de la dette congolaise, arriérés intérieurs, créances douteuses, élections de 2025. Elle appelle les chefs d'État à un engagement fort, à ne ni minimiser la crise ni laisser filer le budget, et à associer les universitaires au débat [B16].

7. Le FMI dans la longue durée des ajustements et des modèles de gouvernance

Au-delà de la conjoncture, l'auteure replace le FMI dans l'histoire administrative du Cameroun : les modèles importés échouent quand ils heurtent les valeurs de la société.

- **Trois âges de la gouvernance (2021).** Après le modèle wébérien hérité de la colonisation (1960-1985), la crise de 1985-2006 place l'action publique sous contrôle du FMI et de la Banque mondiale : réformes structurelles, privatisations, plan national de gouvernance. Vient ensuite l'ère du nouveau management public (régime financier de 2007, DSCE, SND30, budget-programme) [B10].
- **Un conflit de rationalités.** Ces outils libéraux se heurtent aux logiques communautaires (équilibre régional, solidarité, filiation), d'où des dispositifs parallèles et incohérents. Elle propose un modèle hybride, ancré dans les valeurs africaines mais intégrant coordination, participation et digitalisation, en citant Singapour et la Malaisie, où l'adhésion des acteurs a fait le succès des réformes [B10].
- **Un cycle d'ajustements.** Dès 2017, elle parle d'un cycle d'ajustements et d'un plan de redressement 2017-2019 ; en 2019, elle note que le Cameroun devra travailler avec le FMI « pour quelques années encore » (billets marginaux, voir références).

Fils rouges et conclusion

Sur sept ans, la position de l'auteure est cohérente : ni rejet du FMI, ni adhésion aveugle, mais une exigence de réformes internes que le programme rend urgentes.

1. **Le FMI comme révélateur.** Ses revues et rapports confirment des faiblesses déjà documentées par l'auteure ; leur persistance, d'une revue à l'autre, est le vrai sujet.
2. **La gouvernance avant les chiffres.** Les causes exogènes (matières premières, Covid-19, guerre en Ukraine, conflits) sont reconnues, mais les marges de manœuvre internes sont sous-exploitées.
3. **Le capital humain comme levier central.** Compétence des dirigeants, gestion des ressources humaines, nominations au mérite : c'est la recommandation la plus récurrente.
4. **Les entreprises publiques comme test.** Elles concentrent risques budgétaires, mandats illégaux et pertes, et conditionnent le respect des engagements.

5. **Un esprit critique envers le FMI lui-même.** Ses propositions sont discutées quand elles ignorent le cadre juridique de 2017, le rôle des conseils d'administration ou les réalités politiques.
6. **Une prédiction réitérée.** Sans changement de gouvernance, la présence du FMI se prolongera (2019, 2023) et la crise s'étendra à toute la CEMAC (2018, 2024).

Piste pour un prolongement : aucun billet n'a encore analysé la fin des accords FEC/MEDC ni un éventuel nouveau programme.

Références

Billets de Viviane Ondoua Biwolé, blog vivianeondouabiwole.com, par ordre chronologique[1].

Code	Date	Billet	Thèmes
B1	19/09/2017	Be present ! (pistes d'actions pour le programme du FMI)	1
B2	25/09/2017	Cameroun – Ajustement structurel : il faut réduire la taille du gouvernement	1
B3	24/04/2018	Comptage physique à la caisse : les leçons d'une gestion inefficace des ressources humaines de l'État	1
B4	13/08/2018	Lettre ouverte aux candidats à la présidentielle 2018	1, 4

[1] La synthèse présentée dans ce document a été réalisée grâce à l'intelligence artificielle (« Claude ») le dimanche 11 octobre 2026 à 22h30.

Code	Date	Billet	Thèmes
B5	30/10/2018	L'urgence d'un nouveau modèle de gouvernance : du modèle princier au modèle d'efficience !	4, 6
B6	23/01/2019	Les effets négatifs du glissement de la CAN 2019 sont importants	1, 2, 5
B7	26/08/2019	Comment remédier à la contreperformance inquiétante des entités publiques ?	3
B8	25/09/2019	De quoi parle-t-on quand on parle de performance des entités publiques au Cameroun ?	3
B9	15/06/2021	Commentaires du rapport FMI sur les entreprises publiques	2, 3
B10	22/12/2021	La gouvernance des administrations africaines : qu'est-ce qui coince ?	7
B11	16/01/2023	Gabegie dans les entreprises publiques : plus de	3

Code	Date	Billet	Thèmes
		28 milliards FCFA perdus	
B12	04/07/2023	Communiqué du FMI du 29 juin 2023 : la qualité des réformes en cause !	2
B13	01/12/2023	Gouvernance au Cameroun : droit dans le mur ?	1, 2, 3, 4, 5
B14	22/01/2024	Rapport du FMI sur le diagnostic de la gouvernance et la corruption au Cameroun	2, 4
B15	06/02/2024	Augmentation des prix à la pompe : une mesure opportune mais…	1, 4, 5
B16	11/12/2024	Situation critique en zone CEMAC : l'épée de Damoclès brandie par le FMI !	6

Billets qui évoquent le FMI ou l'ajustement en passant : Be Present : désormais à l'ère du plan de redressement (08/09/2017) ; La crise anglophone : le dialogue sur quoi, avec qui et comment ? (14/11/2017) ; Forme de l'État : recommandations du Grand dialogue national (09/10/2019) ; Comment éviter les retards dans l'exécution des projets au Cameroun ? (17/12/2021).

Limite : l'article complet joint au billet B14 (PDF) n'a pas pu être ouvert ; sa synthèse repose sur le texte du billet.