

# LA GOUVERNANCE AU PAD

## PLAN DE TRAVAIL

### INTRODUCTION

#### I. HISTORIQUE ET PRESENTATION DU PAD

- a) Historique
- b) Caractéristiques et activités du PAD
- c) Présentation du système de gouvernance

#### II. LE PROBLEME DE GOUVERNANCE AU PAD ET QUELQUES SOLUTIONS

- 1) L'analyse des failles
- 2) Les causes de la défaillance
- 3) Les conséquences
- 4) Les solutions

### CONCLUSION

## **INTRODUCTION**

Le Président de la République,

VU la Constitution ;

VU la loi n° 98/021 du 24 décembre 1998 portant organisation du secteur portuaire ;

VU l'ordonnance n° 95/003 du 17 août 1995 portant statut général des entreprises du secteur public et parapublic ;

VU le décret n° 77/414 du 20 octobre 1977 modifiant la délimitation du domaine public portuaire de Douala-Bonabéri ;

VU le décret n° 97/205 du 7 décembre 1997 portant organisation du Gouvernement, modifié et complété par le décret n° 98/067 du 28 avril 1998,

Décète :

**ARTICLE 1<sup>er</sup>.** - (1) Il est créé, par le présent décret, un organisme portuaire autonome, dénommé " Port Autonome de Douala ".

(2) Le Port Autonome de Douala est une société à capital public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

(3) Il est placé sous la tutelle du ministère chargé des affaires portuaires.

(4) Son siège est fixé à Douala.

Le Port autonome de douala en abrégé le PAD est une entreprise propriétaire du premier port en activité du Cameroun, le port de Douala. Appartenant à l'État Camerounais, Il est situé dans l'estuaire du Wouri sur la côte littorale et donne sur l'Océan Atlantique. Compté parmi les meilleures zones portuaires d'Afrique, le port autonome de douala n'à pas échappé au scandale financier connu par les autres firmes d'outre mer. On se pose donc la question de savoir ce qui a pu changer dans la gestion de cette grande structure. C'est dans cette optique que nous présenterons premièrement le PAD dans sa globalité ensuite nous analyserons les Problèmes de gestion rencontrés et enfin apporter si possible des solutions.

## **I. HISTORIQUE ET PRESENTATION DU PAD**

**Le Port autonome** est une entreprise publique ou un organisme gérant une zone portuaire, doté d'une personnalité morale et bénéficiant d'une autonomie de gestion vis-à-vis de sa tutelle.

### **a) Historique**

Au départ, le port est en fait un simple terre-plein construit au niveau du village Akwa. La construction d'un véritable quai en béton sera entreprise à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle par les Allemands sous l'autorité du gouverneur [Jesko von Puttkamer](#), Les Allemands entendaient faire ce port l'un des plus modernes de la côte occidentale de l'Afrique car ils jugeaient que l'absence de barre lui donnait un atout déterminant. C'est dans la zone portuaire que vont naître les premières industries du pays.

Lors de l'indépendance du Cameroun, le port est transféré à l'office national des ports du Cameroun (ONPC). Le port autonome de Douala, sous sa forme juridique actuelle, est né en 1999, de la loi n° 98/021 du 24 décembre 1998, qui porte organisation du domaine portuaire national.

Le PAD est issu de la scission de l'office national des ports du Cameroun (ONPC) en plusieurs entités, les ports autonomes d'une part, qui opèrent les ports camerounais, et l'autorité portuaire nationale (ANP) d'autre part, qui contrôle les ports autonomes. Le Port Autonome de Douala est une société à capital public, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Il est placé sous la tutelle du ministère chargé des affaires portuaires.

Son siège est fixé à Douala.

## **b) Caractéristiques et activités du PAD**

Les principales caractéristiques du port de Douala sont les suivantes:

- Capacité annuelle de trafic de 7 millions de tonnes ;
- 26 quais d'accostage sur 5,5 km de long ;
- superficie 400 ha ;
- 7 terminaux spécialisés ;
- 15 entrepôts ;
- 65 ha de terre-pleins ;
- 25 km de voies ferrées ;
- 20 km de routes bitumées.

Le Port Autonome de Douala assure la gestion, la promotion et le marketing du port de Douala-Bonabéri.

A ce titre, à l'intérieur de la limite de sa circonscription portuaire, il est chargé de:

- o la coordination générale des activités portuaires ;
- o des travaux d'équipement, d'extension, d'amélioration, de renouvellement, de reconstruction, d'entretien dudit port et de ses dépendances ainsi que de la création et de l'aménagement des zones industrielles portuaires ;
- o de la sécurité et de la police des opérations d'exploitation du port et de ses dépendances ;
- o de la gestion, de l'entretien, de la maintenance et du renouvellement des infrastructures et des équipements portuaires qui lui sont affectés ;
- o de la protection de l'environnement portuaire ;
- o de la maîtrise d'ouvrage des travaux confiés aux entreprises spécialisées, y compris le dragage ;
- o du contrôle de l'adéquation entre le service rendu et les tarifs y afférents ;
- o de l'animation de la communauté portuaire au sein du Comité Consultatif d'Orientation créé auprès dudit port.

Le Port Autonome de Douala est en outre chargé de la gestion des services publics tels que les voiries et réseaux divers, le balisage, les dispositifs d'aide à la navigation à l'intérieur de la circonscription portuaire ou pour ses accès et des services d'incendie et, en tant que de besoin des services annexes ci-après situés en dehors des limites de la circonscription portuaire :

- o le domaine public maritime et la protection des côtes ;
- o le domaine public fluvial ;
- o le service de signalisation maritime ;
- o le service de la navigation fluviale et les activités qui y sont généralement rattachées, notamment l'annonce des crues et la défense contre les inondations.

Nous devons noter que les services cités ci-dessus peuvent faire l'objet de contrat de sous-traitance. Ils restent des services de l'État et sont gérés par le Port Autonome de Douala, en collaboration avec les différentes administrations concernées.

Le Port Autonome de Douala transfère ou concède, à l'intérieur de sa circonscription portuaire, les activités commerciales et industrielles suivantes :

- o l'entreposage ;
- o l'acconage ;

- o la manutention ;
- o le remorquage ;
- o la consignation ;
- o le stockage ;
- o la gestion des terminaux ;
- o le pilotage et le lamanage ;
- o les activités industrielles ;
- o le transit ;
- o l'avitaillement des navires ;
- o l'usine à glace.

Sur la base du cadre défini par l'Autorité Portuaire Nationale, le Port Autonome de Douala s'assure du respect des règles de transparence, de concurrence et de compétitivité dans l'exercice des activités concédées ou transférées aux privés. A cet effet, le Port Autonome de Douala publie trimestriellement un tableau de suivi des délais, des coûts et des performances.

## Présentation du système de gouvernance

Le Port Autonome de Douala est administré par deux (2) organes :

- o le Conseil d'Administration ;
- o la Direction Générale.

### ➤ Le conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration du Port Autonome de Douala est composé ainsi qu'il suit : un Président nommé conformément à la législation et à la réglementation en vigueur et des Membres composés de:

- o un (1) représentant du ministre chargé des affaires portuaires ;
- o un (1) représentant du ministre chargé des finances ;
- o un (1) représentant du ministre chargé de l'aménagement du territoire ;
- o un (1) représentant du ministre chargé du développement industriel et commercial ;
- o un (1) représentant de l'Autorité Portuaire Nationale ;
- o un (1) représentant de la Communauté Urbaine de Douala ;
- o un (1) représentant des acconiers ;
- o un (1) représentant des armateurs ;
- o un (1) représentant des chargeurs ;
- o un (1) représentant des transitaires ;
- o un (1) représentant de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines ;
- o un (1) représentant du personnel.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par arrêté du Ministre chargé des affaires portuaires, sur proposition des administrations ou organisations socioprofessionnelles auxquelles ils appartiennent, pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable deux fois.

Le mandat de membre du Conseil d'Administration prend fin à l'expiration normale de sa durée, par décès ou par démission ; il prend également fin à la suite d'une perte de la qualité qui avait motivé sa nomination, ou encore par révocation à la suite d'une faute grave ou des agissements incompatibles avec la fonction de membre du Conseil d'Administration ou en cas de dissolution.

Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour définir et orienter la politique générale du Port Autonome de Douala et évaluer sa gestion. A ce titre :

- o il fixe les programmes d'actions, conformément aux objectifs globaux du secteur portuaire, et approuve les rapports d'activités annuels dressés par le Directeur Général ;
- o il approuve le budget et arrête, de manière définitive, les comptes et états financiers annuels ;
- o il approuve, sur proposition du Directeur Général, l'organigramme, le règlement intérieur et la grille des rémunérations et des avantages des personnels ;
- o il nomme, sur proposition du Directeur Général, aux postes de responsabilité à partir de directeur adjoint et assimilé ;
- o il accepte tous dons, legs et subventions ;
- o il approuve les contrats de performance, les plans d'entreprise ou toutes autres conventions, y compris les emprunts, préparés par le Directeur Général, et ayant une incidence sur le budget ;
- o il autorise les participations dans les associations, groupements ou autres organismes ;
- o il approuve, après avis préalable du Comité Consultatif d'Orientation, les plans et programmes d'aménagement, d'équipement, d'extension et de renouvellement du Port Autonome de Douala ; ces plans et programmes sont accompagnés de justifications techniques, économiques et financières nécessaires ;
- o il approuve après avis préalable du Comité Consultatif d'Orientation, les tarifs généraux applicables au Port Autonome de Douala établis sur la base d'une comptabilité analytique et tenant compte du souci de compétitivité ;
- o approuve les cahiers des charges applicables aux activités concédées ou transférées au secteur privé.

Le Conseil d'Administration exerce un contrôle permanent sur l'ensemble de la gestion du Port Autonome de Douala. Il présente annuellement, au plus tard six (6) mois après la clôture de l'exercice un rapport au ministre chargé des finances et au ministre chargé des affaires portuaires. Ledit rapport est publié. Le Conseil d'Administration peut déléguer certains de ses pouvoirs au Directeur Général, qui rend compte, en tant que de besoin, de l'utilisation faite de cette délégation. Sur convocation de son Président, le Conseil d'Administration se réunit au moins deux (2) fois par an en session ordinaire, dont une fois pour le vote du budget et une fois pour arrêter les états financiers. Toutefois, à la demande d'un tiers (1/3) au moins des membres du Conseil d'Administration, le Président est tenu de convoquer le Conseil en séance extraordinaire. En cas de refus ou de silence du Président, ou lorsque les circonstances l'exigent, le ministre de tutelle peut procéder à la convocation d'une séance extraordinaire du Conseil d'Administration.

#### ➤ **La direction générale**

La Direction du Port Autonome de Douala est placée sous l'autorité d'un Directeur Général, éventuellement assisté d'un Adjoint, tous deux nommés par le Conseil d'Administration, sur la base de leurs compétences. Le Directeur Général est chargé de la gestion et de l'application de la politique générale du Port Autonome de Douala, sous le contrôle du Conseil d'Administration à qui il rend compte de sa gestion.

A ce titre :

- o il prépare le budget dont il est le principal ordonnateur, les états financiers, les rapports d'activités annuels ;
- o il prépare les délibérations du Conseil d'Administration, assiste avec voix consultative à ses réunions et exécute ses décisions ;
- o il assure la direction technique et administrative du Port Autonome de Douala ;
- o il recrute, nomme, et licencie les membres du personnel, sous réserve des prérogatives reconnues au Conseil d'Administration ;
- o il prend dans les cas d'urgence toute mesure conservatoire nécessaire à la bonne marche du Port Autonome de Douala à charge pour lui, d'en rendre compte au Conseil d'Administration ;
- o il représente le Port Autonome de Douala dans tous les actes de la vie civile et en justice ;
- o il gère le domaine public portuaire et assure la sécurité de l'exploitation et la police portuaires ;

- o il élabore des études, des plans et des programmes d'aménagement, d'équipement et de renouvellement de l'outil portuaire ;
- o il propose au Conseil d'Administration, en concertation avec le Comité Consultatif d'Orientation, les règles de concurrence à observer au sein du domaine portuaire, ainsi que les tarifs généraux résultant d'une comptabilité fiable et tenant compte de la compétitivité du Port Autonome de Douala ;
- o il propose au Conseil d'Administration l'organisation interne dudit Port ;
- o il approuve les études et projets techniques et fait procéder à l'exécution de tous les travaux et à la réalisation de toutes les commandes, dans le respect des règles de concurrence.

Le Directeur Général est responsable devant le Conseil d'Administration qui peut le sanctionner en cas de faute grave de gestion ou de comportement susceptible de nuire à la bonne marche ou à l'image du Port Autonome de Douala, suivant les modalités fixées par la législation et la réglementation en vigueur. En cas de vacance de la Direction Générale pour cause de décès, de démission, d'empêchement définitif ou de suspension du Directeur Général de ses fonctions, le Conseil d'Administration prend les dispositions nécessaires pour assurer la bonne marche de la société, en attendant la nomination d'un nouveau responsable par l'autorité compétente.

En ce qui concerne gestion financière, nous pouvons dire que Les ressources financières du Port Autonome de Douala sont des deniers publics.

Ils proviennent :

- o de la redevance d'usage du domaine public, des infrastructures et des équipements portuaires ;
- o de la redevance sur les navires ;
- o des redevances des concessions ou autres transferts ;
- o du produit des différentes prestations de services ;
- o du produit des cessions ;
- o du produit des emprunts, des participations et des placements ;
- o des subventions éventuelles ;
- o des dons et legs.

Les comptes du Port Autonome de Douala sont vérifiés annuellement par un commissaire aux comptes agréé, nommé par le ministre chargé des finances pour un mandat de trois (3) ans renouvelable une (1) fois. En cas de défaillance au cours du mandat du commissaire aux comptes, il est pourvu à son remplacement un nouveau commissaire aux comptes demeurant en fonction pour la durée du mandat restant à courir. Le commissaire aux comptes est tenu au respect du secret professionnel.

Ses honoraires sont fixés par le ministre chargé des finances, sur proposition du conseil d'Administration. Le commissaire aux comptes a mandat de réviser les comptes, d'en vérifier les valeurs afin de certifier la régularité et la sincérité des états financiers ainsi que les informations financières contenues dans les rapports du directeur Général. Sur convocation du Président du Conseil d'Administration, le commissaire aux comptes présente son rapport au cours de la session du Conseil consacrée à l'arrêt des comptes et bilans.

## **LE PROBLEME DE GOUVERNANCE AU PAD ET QUELQUES SOLUTIONS**

### **1) L'analyse des failles**

Nous sommes sans ignorer que le passage de l'ex ministre des mines et de l'énergie au port en tant que directeur général s'est terminé devant les tribunaux. Les accusations sont les suivantes ;

Escoquerie foncière, détournement de deniers publics, coaction de détournement, prise d'intérêts, détournement de mobilier, paiement indus, initiateur des marchés fictifs et frauduleux etc.....

Il se pourrait que entre le 1<sup>ier</sup> et 17 mars 2005, le clan Siyam siéwé aurait passé 5033 appels soit 450 millions de FCFA, montant payé à Orange pour 25 lignes affectées à des proches. A cela nous devons noter que la gestion

de Siyam Siéwe aurait laissé un trou de 45 milliards de FCFA au PAD. Tant d'éléments qui nous amènent à penser qu'il y'a en guise sous roche dans le processus de gestion.

## **2) Les causes de la défaillance**

Au regard de l'analyse des failles, nous dirons que les éléments précurseurs de ces problèmes ont été l'abus du pouvoir managériale se traduisant par l'abus du pouvoir, l'octroie des rémunérations considérables et des conditions très avantageuses, un système de contrôle très laxiste et les prises de décisions unilatérales.

## **3) Les conséquences**

Comme conséquence de cette mauvaise gestion nous pouvons citer : le risque de faillite de l'entreprise pour absence considérable de fond, la résiliation des contrats de travail, la réduction des salaires, les suppressions des avantages de service et des primes.

## **4) Les solutions**

Pour remédier à cette gestion désastreuse, nous proposons des solutions telles que :

La réduction des attributions clés du directeur général dans le but de réduire son champ décisionnel ;

La mise sur pied d'un comité de nomination dans le but de lutter contre le recrutement préférentiel ;

La mise sur pied d'un comité stratégique pour les différentes orientations sur le marché portuaire ;

La mise sur pied d'un comité de rémunération pour lutter contre les salaires exagérés et les primes non conventionnelles ;

Le choix d'un commissaire au compte fait par appel d'offre ;

Et enfin un conseil de surveillance avait pour rôle de stopper le non respect des décisions préétablies.

## **CONCLUSIONS**