

Réforme de la Société Nationale d'Investissement : Enfin la bonne formule ?

Bras séculier de l'Etat en matière d'investissements productifs, les performances de la SNI ont progressivement sombré au fil des années, avec un portefeuille d'entreprises aux résultats peu reluisants. A la faveur de deux décrets signés par le Chef de l'Etat le 10 juillet 2024, la SNI est ainsi remise au centre du jeu de la politique nationale de mobilisation et d'orientation des investissements.

Créée par décret le 16 décembre 1964 et réorganisée successivement le 28 août 1985 et le 27 février 1990, la SNI était jusqu'aux décrets du 10 juillet 2024 un établissement public à caractère financier ayant pour objet de mobiliser et d'orienter l'épargne nationale en vue de favoriser les opérations d'investissement dans les secteurs névralgiques de l'économie. En perte de vitesse depuis plusieurs décennies, les décrets n° 291 et 292 du 10 juillet 2024 ont introduit des innovations majeures dont le but est de permettre à la SNI de jouer efficacement son rôle de véhicule de la transformation structurelle de l'économie camerounaise.

1. Une nouvelle structure organisationnelle

- Mise en conformité avec les textes communautaires

La première innovation porte sur la forme juridique de cette entreprise. Celle-ci passe d'Etablissement public à caractère industriel et commercial, à une Société à Capital Public. Il s'agit là d'une évolution visant la mise en conformité de la SNI avec les dispositions,

non seulement de la loi du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques, mais également des Actes uniformes OHADA, notamment celui relatif au droit des sociétés commerciales. L'objectif visé par cet arrimage est donc clairement de permettre une gestion de la SNI qui soit conforme aux standards en matière de gestion des sociétés commerciales dans l'espace OHADA.

- Rattachement tutélaire au département ministériel en charge de la politique de développement

S'agissant de sa tutelle technique, la SNI sort du giron du MINMIDT et passe dorénavant sous celui du MINEPAT. Ce réalignement est cohérent avec l'objectif visé par la réorganisation de la SNI, qui est in fine de faire de cette structure le principal acteur du financement de la SND30. Les missions du MINEPAT étant notamment d'élaborer et monitorer la mise en œuvre de la politique économique et de développement du Cameroun, il était urgent que la tutelle technique de la SNI soit assurée par le MINEPAT pour plus d'efficacité dans son déploiement.

Dans le même sens de la recherche de l'efficacité, la SNI est désormais habilitée à créer des filiales, au Cameroun et à l'étranger, qui participeront à la réalisation de ses objectifs stratégiques, notamment à travers l'exercice d'activités réglementées. Cette réforme donne ainsi plus d'agilité à la SNI dans son

déploiement et ses choix d'investissement en ce qu'elle peut dorénavant fonctionner comme une holding contrôlant d'autres sociétés affiliées.

- Prise en compte du Secteur Privé dans la formulation des orientations stratégiques

En outre, l'introduction d'un représentant d'une Organisation patronale d'entreprises au sein du Conseil d'Administration de la SNI contribuera sans doute à apporter le pragmatisme et l'intelligence des situations caractérisant les opérateurs du Secteur Privé, dans l'adoption par la SNI de choix stratégiques ainsi que des décisions d'investissement ou de désinvestissement plus éclairés.

La nouvelle structure organisationnelle de la SNI, notamment son arrimage aux Actes Uniformes OHADA rendait nécessaire que les entorses au libre jeu de la concurrence bénéficiant jusqu'ici à la SNI soient corrigées.

2. Une restauration du libre jeu de la concurrence

L'une des principales critiques formulées contre les entreprises du secteur public est qu'elles exercent des activités commerciales tout en bénéficiant d'avantages ou de passe-droits au détriment d'entreprises du secteur privé opérant dans les mêmes secteurs d'activités. Cette rupture du libre jeu de la concurrence concoure au dérèglement du marché, à la perte de compétitivité des entreprises et à une performance médiocre des entreprises publiques qui perdent la culture du résultat.

Les décrets du 10 juillet 2024 ont toutefois rectifié le tir s'agissant de la SNI en supprimant les privilèges fiscaux qui lui étaient jadis octroyés par le décret du

28 août 1985, exonérant la SNI de la patente, la taxe spéciale sur les sociétés ainsi que l'impôt sur les sociétés. Aux termes de l'article 20 de ses nouveaux statuts, la SNI et ses filiales sont soumises au régime fiscal et douanier de droit commun, sauf dérogation expresse. Compte tenu de la pluralité d'entreprises privées intervenant notamment dans les secteurs financiers, boursiers et des investissements au même titre que la SNI, l'on ne peut donc que saluer l'arrimage de la SNI au régime fiscal et douanier de droit commun, garantissant ainsi la liberté de concurrence entre les acteurs.

3. Un périmètre de compétences plus étendu

- Consécration de la SNI comme conseiller de l'État en matière d'intervention dans le secteur productif

La deuxième innovation majeure est liée à l'élargissement du spectre de compétences de l'entreprise. La SNI devient ainsi l'Investisseur institutionnel de l'Etat, ayant la capacité d'intervenir dans de nouveaux domaines et au profit de nouvelles entités.

A ce titre, c'est elle qui octroie désormais les visas préalables de viabilité économique et financière pour toutes les interventions de l'Etat dans les projets industriels portés par le secteur privé. En outre, ses missions sont étendues aux entreprises publiques, au sein desquelles elle effectue désormais l'analyse comptable et financière de leur performance, mène des études diagnostiques et d'évaluation et assure le contrôle de l'élaboration et l'exécution des contrats de performance conclus entre l'Etat et lesdites entreprises publiques.

- Des compétences élargies en matière d'investissement

Toujours dans l'optique d'une extension de ses compétences, la SNI est dorénavant habilitée à mener des opérations de capital-investissement, notamment via les opérations de capital-risque et de capital-développement, ainsi que de l'exercice d'activités d'intermédiation en bourse et de gestion d'actifs.

S'agissant spécifiquement des opérations de capital-investissement, la SNI peut désormais opérer comme un fond d'investissement capable d'apporter des fonds propres dans des entreprises à forte valeur ajoutée à divers étapes de leur existence. Il s'agit principalement de capital-risque pour les entreprises en création, notamment des start-ups, du capital-développement pour les entreprises en phase d'expansion, ou du capital-retournement permettant de reprendre les entreprises en difficultés afin de les rentabiliser. Une fois le développement des entreprises cibles consolidées, la SNI pourra en sortir et réaliser des plus-values par la cession de ses parts sur le marché boursier afin de réinvestir dans de nouvelles entreprises.

Cette évolution dans les compétences de la SNI rendait nécessaire un accroissement de ses moyens.

4. Un renforcement des moyens d'action

- Une recapitalisation majeure via l'augmentation significative du capital social

Les décrets présidentiels du 10 juillet 2024 ont consacré une recapitalisation de la SNI, en portant son capital social de 26,134 milliards de FCFA à plus de 226,134 milliards de FCFA, soit un bond de 200 milliards de FCFA. Cette hausse sera financée par

le budget de l'Etat et échelonnée sur 04 tranches annuelles successives de 50 milliards chacune. Avec cette recapitalisation qui devrait permettre de lever des fonds dans les marchés internationaux, la SNI bénéficiera d'importants moyens pour soutenir efficacement la transformation structurelle de l'économie.

- Une diversification des ressources

Par ailleurs, les ressources de la SNI ont été diversifiées et intègrent désormais les produits des opérations sur le marché financier, monétaire ou de toute autre émission propre, les intérêts des prêts, ou encore les commissions sur garantie, cautions et courtage.

5. Une rationalisation perfectible des organismes étatiques intervenant dans le secteur des investissements

- Une optimisation en demi-teinte des organismes sectoriels

La réforme de la SNI entraîne la dissolution de trois entités publiques dont le patrimoine va lui être entièrement transféré. Il s'agit de la Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR), la Commission technique de privatisation et de liquidation des entreprises du secteur public et parapublic et le Bureau de mise à niveau des entreprises camerounaises (BMN). Cette réforme a le mérite de renforcer l'efficacité de la SNI en fusionnant des organismes épars et à productivité questionable, opérant sur les problématiques de privatisation et de restructuration des entreprises.

Il faut souligner que ces structures, qui ont été mises en place dans le contexte des programmes d'ajustement

structurels des années 1990, n'ont pas atteint leurs objectifs, d'où une rationalisation des ressources et des efforts de l'Etat consistant à transférer les attributions de ces structures à la SNI pour plus d'efficacité.

L'on peut toutefois déplorer que la réforme ne soit pas allée plus loin en consacrant l'absorption par la SNI des autres organismes intervenant dans les incitations à l'investissement, notamment l'Agence de promotion des investissements (API), l'Agence de promotion des PME (APME), l'Office national des zones franches industrielles (ONZFI), le Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat (CARPA).

Une telle option aurait été cohérente avec les nouvelles missions de la SNI qui est de favoriser les investissements productifs dans les secteurs clés de l'économie en conformité avec la SND30. Ces missions se recoupent ainsi avec celles de l'API, l'ONZFI et le CARPA, l'article 23 du Décret portant transformation de la SNI indiquant de manière expresse que le Gouvernement oriente vers la SNI les investisseurs porteurs de projet dans les secteurs économiques prioritaires. Dans le même sillage, l'article 2 des statuts de la SNI précise qu'elle doit apporter son concours à la concrétisation de projets d'investissement initiés par les opérateurs privés. Le maintien des organismes suscités crée donc des doublons institutionnels de nature à réduire l'efficacité de la politique nationale d'incitation, de captation et de monitoring des investissements privés.

6. Une gouvernance de qualité comme gage du succès de la SNI

Si la réforme de la SNI, malgré ses limites, est à saluer à plusieurs égards, il reste que son succès est tributaire du respect des standards en termes de gouvernance et d'efficacité managériale. Le talon d'Achille des entreprises publiques est généralement leur dépendance vis-à-vis de l'Etat, lui-même confronté à un ensemble de pesanteurs incluant les lenteurs et lourdeurs administratives, complexité des procédures, hypercentralisation de l'administration, choix questionnable des dirigeants d'entreprises etc. Ces contraintes restreignent les marges de manœuvre des entreprises publiques et obèrent leur performance. Il est donc nécessaire que sur le plan opérationnel, la SNI soit véritablement autonome afin d'avoir les coudées franches pour garantir sa prospérité.

Il faudrait enfin impérativement s'assurer de la qualité des dirigeants et des ressources humaines de la SNI restructurée. Il n'est pas superflu de rappeler qu'un casting complaisant aura fatalement pour effet d'annihiler tous les efforts de l'Etat pour assurer la transformation structurelle de l'économie et dont la SNI apparait désormais comme la pierre angulaire.