

# LE LIVRE BLANC

DE L'ÉCONOMIE CAMEROUNAISE



## L'impératif industriel du Cameroun

EDITION BILINGUE - Février 2020





# Votre application

# 2 en 1

Disponible sur  
**App Store**

DISPONIBLE SUR  
**Google Play**

Téléchargez votre application, inscrivez-vous/ souscrivez et rendez-vous en agence pour activation.

**N.B :** Si vous êtes déjà abonnés, ne vous inscrivez plus, connectez-vous avec vos paramètres habituels.

[www.afrilandfirstbank.com](http://www.afrilandfirstbank.com)

 **Afriland First Bank**

# Sommaire

Sommaire.....	3
À propos du GICAM.....	5
Avant-propos.....	6
Sigles & Références.....	9
Sigles.....	9
Références des tableaux et illustrations.....	11
Préface.....	13
Résumé exécutif.....	14
Introduction générale.....	19
<b>Première partie : Etat des lieux de l'économie camerounaise : comparaison avec d'autres pays et analyse des fondamentaux.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1 : Une économie à la recherche d'un modèle de croissance solide et sereine.....</b>	<b>24</b>
1.1- Comparaison des performances économiques avec celles de pays africains à de niveaux de développement comparables.....	26
1.2- Evolution du PIB camerounais au cours des dernières années.....	27
1.2.1- Un secteur primaire sous-exploité, peu mécanisé, peu intégré et faiblement organisé.....	28
1.2.2- Un secteur secondaire en régression, fragile et peu compétitif.....	33
1.2.3- Un secteur tertiaire prédominant, source de croissance mais soutenu par des activités informelles.....	42
1.2.4- Une prédominance des PME et concentration à Douala et à Yaoundé.....	54
1.2.5- Un secteur informel important, en progression et à maîtriser d'urgence.....	56
1.3- Analyse des comptes macro-économiques.....	57
1.3.1- Moteurs de la croissance : secteur tertiaire et dépenses de consommation.....	57
1.3.2- Investissements et IDE : performances insuffisantes.....	58
1.3.3- Commerce extérieur : échanges sous-régionaux marginaux.....	59
1.3.4- Dépenses publiques : niveau des ressources internes et endettement préoccupants.....	60
<b>Chapitre 2 : Des freins structurels au développement rapide des affaires.....</b>	<b>62</b>
2.1- Handicaps relatifs aux fondamentaux économiques.....	63
2.1.1- Déficits de cohérence et d'appropriation des politiques et stratégies de développement.....	63
2.1.2- Administration en quête de modernisation mais encore tracassière et peu efficace.....	64
2.1.3- Une main-d'œuvre qualifiée mais pas toujours adaptée aux besoins actuels et futurs.....	65
2.1.4- Des infrastructures de base encore insuffisantes, coûteuses et pas suffisamment valorisées.....	66
2.1.5- Un pouvoir d'achat encore faible au sein d'une classe moyenne émergente.....	73
2.2 - Environnement des affaires et freins sectoriels au développement des entreprises.....	73
2.2.1- Environnement des affaires et perception des chefs d'entreprises.....	73
2.2.2- Un cadre fiscal instable et un taux d'imposition global élevé.....	76
2.2.3- Un rôle de facilitateur des administrations encore insuffisamment assumé.....	80
2.2.4- Un niveau élevé des coûts de production et un faible niveau de compétitivité.....	82
2.2.5- La corruption encore répandue malgré l'arsenal de lutte.....	83
2.2.6- Des problèmes récurrents de financement des entreprises et de l'économie.....	83
2.2.7- Une justice camerounaise de moins en moins efficace et crédible.....	86
2.2.8- Des crises conjoncturelles majeures.....	88
<b>Deuxième partie : Recommandations pour un nouveau modèle économique durable, inclusif et performant.....</b>	<b>93</b>
<b>Chapitre 1 : Orientations majeures pour un nouveau modèle économique.....</b>	<b>95</b>
1.1- Eléments structurants du nouveau modèle.....	96
1.1.1- Pôles de compétitivité et clusters avec trois piliers de base.....	96
1.1.2- Patriotisme économique et champions nationaux.....	98

1.1.3- Souveraineté nationale dans les secteurs stratégiques.....	100
1.2- Piliers majeurs pour un nouveau modèle économique.....	101
1.2.1- Pilier 1 : L'agriculture et le modèle de l'agri-business.....	101
1.2.2- Pilier 2 : L'énergie : un véritable atout dans une économie industrielle.....	105
1.2.3- Pilier 3 : Transports : asseoir et assumer la position de porte d'entrée de la zone CEMAC.....	106
1.3- Institutions d'appui au développement des clusters et des réseaux.....	107
1.3.1- Incitations pour les investissements, particulièrement les IDE.....	107
1.3.2- Intelligence économique.....	108
<b>Chapitre 2 : Questions sectorielles et transversales fondamentales.....</b>	<b>109</b>
2.1- Gouvernance économique publique.....	110
2.1.1- Réformes des politiques et de l'administration publique.....	110
2.1.2- Optimisation des recettes non-fiscales.....	111
2.1.3- Rationalisation de l'endettement public.....	113
2.1.4- Réformes des marchés publics et budgétaires.....	114
2.1.5- Modernisation de la justice.....	115
2.1.6- Lutte contre la fraude, la contrebande et la contrefaçon.....	116
2.2- Réformes pour une fiscalité de développement.....	117
2.2.1- Sur la fiscalité interne.....	118
2.2.2- Sur la fiscalité de porte.....	121
2.3- Pour un système financier rénové et plus diversifié.....	123
2.3.1- Articuler une politique monétaire et financière volontariste (monnaie, gestion des devises, apurement de la dette intérieure).....	123
2.3.2- Dynamiser le marché monétaire.....	125
2.3.3- Fluidifier le secteur bancaire.....	125
2.3.4- Diversifier les véhicules d'investissement.....	126
2.3.5- Redynamiser les marchés financiers.....	128
2.3.6- Renforcer le crédit.....	129
2.3.7- Accroître la mobilisation de l'épargne.....	129
2.3.8- Structurer le financement des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).....	130
2.4- Développement du marché de l'assurance.....	131
2.5- Développement des compétences et marchés du travail.....	131
2.5.1- Développement des compétences.....	131
2.5.2- Marché du travail.....	132
2.5.3- Sécurité sociale.....	132
2.6- Economie numérique.....	134
2.7- Infrastructures physiques.....	136
2.8- PME et entrepreneuriat.....	138
2.9- Intégration sous-régionale et promotion des exportations.....	141
2.9.1- Intégration sous-régionale.....	141
2.9.2- Promotion des exportations.....	143
2.9.3- Accords commerciaux.....	144
<b>Chapitre 3 : Plaidoyer pour un Etat-stratège et un dialogue économique et social rénové et efficace.....</b>	<b>145</b>
3.1- De l'impératif de l'Etat-stratège.....	146
3.2- D'un agenda pour le GICAM.....	147
3.3- Refonder le dialogue Etat-secteur privé.....	149
3.4- Réactiver le dialogue social et le tripartisme.....	154
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>155</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>158</b>

# À Propos du Gicam



**N**é le 12 juin 1957, le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) est la principale organisation patronale du Cameroun.

Le GICAM est la référence pour la promotion des intérêts et de la compétitivité de l'entreprise et le lieu de rassemblement et d'expression des voix qui concourent au développement du secteur privé au Cameroun.

En 2019, le GICAM comptait 21 associations, groupements et syndicats professionnels sectoriels ; 729 entreprises dont 306 petites entreprises, 175 moyennes entreprises, et 248 grandes entreprises.

Les membres du GICAM sont actifs dans l'ensemble des secteurs de l'agriculture, de l'industrie, des commerces et des services. Le chiffre d'affaires cumulé des entreprises membres du GICAM en 2019 était de 9 860 milliards de FCFA, soit 76,8% du chiffre d'affaires cumulé des entreprises modernes et 64,8% du chiffre d'affaires cumulé de l'ensemble des entreprises et établissements au Cameroun.

Celles-ci employaient 221 075 personnels permanents soit 54,3% des emplois permanents des entreprises modernes et 27,2% des emplois permanents des entreprises et établissements au Cameroun. Les contributions recettes fiscales des entreprises membres du GICAM représentaient 70,0% du total des recettes fiscales et 39,3% du Budget de l'Etat en 2019.

Le GICAM est le principal interlocuteur de l'Etat, des Syndicats des Travailleurs et des Institutions internationales et régionales.

L'action du GICAM porte principalement sur la représentation et la défense des intérêts des membres, le service aux membres et aux entreprises, la promotion de la libre-entreprise et l'engagement d'initiatives et chantiers visant l'amélioration du climat des affaires et de l'attractivité de l'espace économique camerounais.

Le GICAM a créé le Centre de Médiation et d'Arbitrage du GICAM (CMAG) et le Centre de Développement de la PME (CDPME). En 2014, le GICAM a publié « les 100 propositions pour l'émergence du Cameroun » et, en 2018, la « Proposition de réforme fiscale du Cameroun ».

Aux plans régional et international, le GICAM préside l'Union des Patronats d'Afrique Centrale (UNIPACE). Il est membre de l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) ainsi que de Business Africa. Le GICAM entretient des relations de partenariat avec des patronats étrangers.

# Avant-propos



## Péril en la demeure...

En 2009, le Gouvernement s'est donné pour ambition de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. Dans un contexte local, régional et mondial marqué par des crises multiformes – sécuritaires, sociales, politiques, économiques, etc. -, qui menacent fortement la paix civile, la stabilité du pays et la consolidation de l'unité nationale, divers indicateurs illustrent les difficultés du pays à résolument prendre son envol.

Ainsi, alors que le Cameroun assurait une position de leadership dans de nombreux secteurs au sein de la sous-région Afrique centrale, il connaît désormais un déclin relatif. Par exemple, alors que le pays représente aujourd'hui au moins 50% de la population de la CEMAC, son poids économique en termes de PIB y est tombé à 40%, alors qu'il fut de 60 à 70% il y a une trentaine d'années. Dans certains secteurs, où il était exportateur net de produits, à l'instar de l'agroalimentaire, il est devenu importateur net. Dans d'autres encore, où il amorçait résolument une dynamique industrielle prometteuse, celle-ci s'est inversée. Enfin, les crises sécuritaires ne l'ont pas épargné dans certaines régions du pays, entamant la taille du marché national, tout en portant préjudice à des pans entiers de leurs principales industries, tel le tourisme. Au total, avec ces évolutions et menaces, c'est l'objectif d'émergence à l'horizon 2035 qui est mis en péril.

## Moment d'urgence et moment de crise...

Dans le même temps, le Cameroun fait face aux défis de la transition démographique, caractérisée par une population de près de 25 millions d'habitants, qui connaît un essor constant (2,5% par an) et une explosion urbaine (7% par an). Plus de la moitié de cette population habite désormais dans les villes. Ces phénomènes se conjuguent pour intensifier la pression sur l'offre générale d'emplois, de logements, d'éducation, de soins de santé, d'électricité, d'eau et de services d'assainissement, de transports, et d'autres infrastructures de base.

Sur la période 2013-2016, l'économie camerounaise est restée relativement robuste et résiliente, avec un taux de croissance annuel moyen de 5,3%, en dépit de différents chocs externes, notamment ceux relatifs aux menaces sécuritaires sur le territoire et à la baisse des cours du brut et d'autres produits exportés. On constate malheureusement que cette dynamique s'est graduellement estompée, avec un taux de croissance de 3,5% en 2017 ; 4,1% en 2018 ; 3,9% en 2019 et avec le choc de la crise sanitaire Covid-19, elle devra être négative en 2020.

La persistance de cette tendance résulterait en une aggravation des déséquilibres macroéconomiques internes et externes, conséquences des difficultés de la gouvernance économique à maîtriser l'endettement, les déficits budgétaires et commerciaux, à contenir l'inflation, à améliorer l'inclusion financière dans un contexte où le taux de bancarisation est inférieur à 15%, à renforcer la qualité de la dépense publique et, enfin, à améliorer le climat des affaires qui reste peu attractif aux investissements privés, si cruciaux pour accélérer la croissance. La conjugaison de ces phénomènes aurait pour conséquence le renforcement de la précarisation et de l'exclusion.

### Moment de conscience...

Ce constat de difficile décollage est également fait par les rapports indépendants de différentes institutions internationales, parmi lesquelles la Banque mondiale, le FMI, l'UE, la Banque Africaine de Développement, les agences de notation (Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings). Celles-ci déplorent en effet la stagnation du revenu par habitant (environ 1200 dollars US), déjà faible, ainsi que le net recul du Cameroun à l'aune de ce même indicateur par rapport à des pays tels que la Côte d'Ivoire avec lequel il se comparait il y a trente ans, ou à d'autres comme le Kenya et le Ghana qui l'ont rattrapé puis dépassé. Constat d'autant plus déplorable que, pour ces mêmes observateurs, le Cameroun dispose d'un extraordinaire potentiel naturel et humain, dont l'exploitation efficace devrait permettre d'assurer à ses ressortissants de bien meilleures conditions de vie.

Dans ce contexte, tous les observateurs avisés s'accordent pour souligner la nécessaire construction d'une économie vigoureuse et inclusive, pour apporter des réponses appropriées à ces multiples défis. D'où l'impératif d'un rythme de croissance soutenue, avoisinant ou dépassant deux chiffres, au cours des deux prochaines décennies, seuil estimé compatible avec notre ambition d'émergence. Dans cette optique, le pays doit disposer d'entreprises locales, aptes à participer à la compétition mondiale, à saisir les opportunités économiques diverses qu'offre la mondialisation, caractérisée essentiellement par une concurrence de plus en plus âpre, aux plans local, régional et planétaire. Aussi, notre pays doit-il être capable, par des politiques publiques idoines, d'attirer un flux important d'investissements privés extérieurs, de favoriser l'éclosion de champions nationaux, tout en encourageant l'émancipation de toutes catégories d'entreprises locales résilientes dont des PME fortes exportatrices.

A cet égard, nous tirons au moins deux leçons des conséquences de pandémie de la Covid-19 qui a brutalement fait irruption dans nos vies d'entrepreneurs et de chefs d'entreprise dès le premier quart de l'année 2020. La première est que, faute d'avoir suffisamment engagé les nécessaires réformes structurelles pour notre économie, le pays s'est retrouvé particulièrement désarmé face à la pandémie, fût-elle d'une ampleur inédite. La deuxième est que la riposte aux effets de cette pandémie est l'affaire de chacun et de tous ensemble : Etat, secteur privé, partenaires sociaux, société civile. Autant dire qu'un dialogue inexistant ou imparfait

constituera un sérieux frein au déploiement de nos efforts individuels et collectifs, lesquels sont destinés d'abord à stopper l'hémorragie qui saigne nos entreprises et, ensuite, à créer les meilleures conditions possibles qui garantiront le rebond économique durable que nous appelons de nos vœux.

C'est donc clairement conscient du rôle décisif des entreprises, mobilisées aux côtés des pouvoirs publics pour relever ces défis multiformes, que le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), dans une perspective constructive, a entrepris la présente réflexion. Celle-ci se situe dans le prolongement des « 100 propositions pour l'émergence » publiées en 2013 par le GICAM. Face aux performances en demi-teinte et retards que le pays accusait alors dans l'un des domaines clés de la vision, le GICAM avait mobilisé des universitaires de renom dans une ambition principale : alimenter la réflexion sur les stratégies visant l'accélération de la croissance.

A l'orée de l'adoption de la stratégie pour la seconde phase de cette vision, le Livre Blanc consolide cette démarche citoyenne. Il vise à contribuer à proposer des voies et moyens susceptibles de renforcer durablement la compétitivité des entreprises locales dans un processus inclusif de création de valeur, gage d'une mutation sociodémographique stable et pacifique, de manière à enrayer le cycle de paupérisation et des inégalités économiques croissantes, dans un environnement mondial turbulent ; tant il est vrai que les frustrations économiques, alimentées par des processus inégalitaires de création et de distribution des richesses, constituent le terreau fertile au déclenchement de la colère et de la grogne d'une jeunesse, exclue et composante majoritaire de la population.

Par-dessus tout, le GICAM est conscient que le cercle vertueux d'une croissance vigoureuse, résiliente et inclusive, résulte d'un dialogue fécond entre la puissance publique et les acteurs du monde des entreprises, nourri par une relation de confiance mutuelle et de complémentarité des rôles, au profit de la collectivité. C'est cela qu'enseigne l'expérience des pays d'Asie qui ont su en l'espace d'une génération endiguer la pauvreté pour s'engager dans une dynamique de prospérité, au bénéfice de leurs populations.

Dans ce contexte, il convient de souligner que l'analyse et les recommandations issues de cette réflexion sont l'expression de la volonté et de la détermination du GICAM, du reste dopées par les enjeux cruciaux. Ils sont le fruit d'un processus collectif, ayant mobilisé l'ensemble des membres du GICAM autour de son Conseil d'Administration, appuyé par des expertises externes. Ce processus fut déclenché par la lecture de certains signaux d'alerte sur fond de crises, qui engendra un sentiment d'urgence. Celui-ci poussa à prendre conscience des enjeux et des défis, tout en imposant l'exigence de mieux les cerner, afin de contribuer à y apporter des solutions appropriées. Faute de quoi, sans perspectives rassurantes, les jeunes générations pourraient devenir la proie facile de toutes sortes de mirages – drogues, violences et autres paradis artificiels -, susceptibles d'aggraver les menaces d'insécurité, de criminalité et d'instabilité. Les expériences récentes de certains pays, les secousses sécuritaires que connaît le Cameroun depuis plus de trois ans et la survenue de la pandémie de la Covid-19, enseignent que les conséquences de ces évolutions sont aussi tragiques qu'inattendues.

### **Lueur d'espoir...**

Enfin, si malgré tout, tout n'est pas perdu et tout reste possible, le temps en revanche est compté. Il ne saurait par conséquent être consacré à des polémiques stériles, bien au contraire ! Il faut, au plus vite, dans un sursaut collectif, rassembler toutes les forces pour relever ces défis pressants. Faute de quoi, le déclin sera irréversible et collectif. Et dans cet esprit, cette contribution se veut un engagement au combat et une lueur d'espoir.

**Célestin K. TAWAMBA**  
*Président du GICAM*

# Sigles & Références

## SIGLES

AFE	Accord sur la Facilitation des Echanges
ANOR	Agence des Normes et de la Qualité
APE	Accord de Partenariat Economique
APV-FLEGT	Accord de partenariat volontaire relatif à l'application des réglementations forestières, à la gouvernance et aux échanges commerciaux
ASAC	Association des Sociétés d'Assurances du Cameroun
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BSTP	Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CAA	Caisse Autonome d'Amortissements
CARPA	Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat
CBF	Cameroon Business Forum
CCIMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CIMA	Conférence Inter Africaine des Marchés d'Assurances
CNC	Conseil National de Crédit
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
COMESA	Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe
CONAC	Commission Nationale Anti-Corruption
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DaO	Dossiers d'Appels d'Offres
DGI	Direction Générale des Impôts
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
DSX	Douala Stocks Exchange
EMF	Etablissements de Micro Finance
F CFA	Franc de la Coopération financière en Afrique
FMI	Fonds Monétaire International
FONADER	Fonds national de développement rural
GE	Grandes Entreprises
GICAM	Groupement Inter-Patronal du Cameroun
IDE	Investissement Direct Etranger
IDH	Indice de Développement Humain
INS	Institut National de Statistiques
ITIE	Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
ME	Moyennes Entreprises
MINFI	Ministère des Finances
MINMIDT	Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement technologique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce

## SIGLES

PAS	Plans d'Ajustements Structurels
PDI	Plan Directeur d'Industrialisation
PDSE	Plan de Développement du Secteur de l'Energie
PE	Petite Entreprise
PIB	Produit Intérieur Brut
PLANUT	Plan d'Urgence Triennal pour l'Accélération de la Croissance
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariats Publics Privés
PPTÉ	Pays Pauvre Très Endetté
RGE	Recensement Général des Entreprises
RIN	Réseau interconnecté nord
RIS	Réseau interconnecté Sud
RNB	Revenu National Brut
SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique Australe
SMIG	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SNI	Société Nationale d'Investissement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UPI	Unités de Production Informelles
WEF	World Economic Forum

# Références, Tableaux et Illustrations

## Liste des Tableaux

Tableau 01 : Performances comparées avec cinq pays de référence.....	26
Tableau 02 : Evolution de la répartition sectorielle du PIB au Cameroun de 2000 à 2019.....	28
Tableau 03 : Productions et exportations des principaux produits agricoles de rente (en tonnes).....	29
Tableau 04 : Productions et exportations dans le secteur forestier (en milliers de m3).....	32
Tableau 05 : Evolution du cheptel et des quantités de viande issues des abattages.....	33
Tableau 06 : Chiffre d'affaires et effectif des employés des entreprises industrielles.....	40
Tableau 07 : Mix énergétique Cameroun (à juillet 2019).....	41
Tableau 08 : Statistiques récentes du secteur bancaire et comparaison des Taux de crédits au secteur privé.....	47
Tableau 09 : Evolution du nombre d'entreprises par sous-secteur d'activité, entre 2009 et 2016.....	55
Tableau 10 : Contributions des emplois à la croissance du PIB réel.....	57
Tableau 11 : Evolution de l'endettement du Cameroun.....	61
Tableau 12 : Etat du réseau routier Camerounais.....	66
Tableau 13 : Dispatch de l'offre énergétique au Cameroun en 2017 et 2018 (en GWH).....	69
Tableau 14 : Scénarii de projection de la demande d'énergie électrique au Cameroun.....	71
Tableau 15 : Aperçu comparatif de quelques indicateurs de l'environnement des affaires.....	73
Tableau 16 : Evolution de la part des crédits à long et moyen termes.....	85
Tableau 17 : Evolution du taux de créances en souffrances.....	86
Tableau 18 : Carte des filières de l'agri-business à développer.....	104
Tableau 19 : Autres pistes d'action pour la promotion des clusters de l'agri-business.....	105
Tableau 20 : Cartographie des sources de recettes non-fiscales.....	111

## Liste des Graphiques

Figure 01 : Structure comparée du PIB réel entre 1993 et 2019.....	34
Figure 02 : Impacts de la crise Covid-19 sur les hôtels et restaurants au Cameroun .....	43
Figure 03 : Valeurs et rangs du Cameroun sur le classement TCI 2017.....	44
Figure 04 : Parts de marché par branche de l'Assurance au Cameroun en 2017 .....	48
Figure 05 : Valeurs et rangs du Cameroun sur le classement IDI 2017.....	50
Figure 06 : Proportion des entreprises qui estiment qu'elles sont digitalisées.....	52
Figure 07 : Proportion des entreprises disposant d'une charte informatique.....	52
Figure 08 : Proportion des entreprises qui utilisent internet et les réseaux sociaux pour communiquer.....	52
Figure 09 : Proportion des entreprises utilisant les applications mobiles dans les activités.....	52
Figure 10 : Répartition des entreprises suivant la taille.....	54
Figure 11 : Evolution du PIB de 2006 à 2016.....	57
Figure 12 : Evolution du stock d'IDE au Cameroun (en millions de \$US).....	59
Figure 13 : Flux nets d'IDE entrant au Cameroun (en millions de \$US).....	59
Figure 14 : Profil de croissance comparé au scénario vision.....	64
Figure 15 : Réseau ferroviaire du Cameroun et ses perspectives.....	67
Figure 16 : Répartition des infrastructures de production de l'énergie électrique au Cameroun.....	70
Figure 17 : Evolution classement et score DB du Cameroun.....	75
Figure 18 : Indice de Sévérité des Obstacles à la Croissance des Entreprises .....	77
Figure 19 : Evolution comparée recettes fiscales – PIB courant – CA HT des grandes entreprises.....	79
Figure 20 : Proportion des entreprises ayant des difficultés à payer le minimum de perception au titre de l'impôt sur les sociétés.....	80
Figure 21 : Durée moyenne de remboursement des crédits de TVA.....	80
Figure 22 : Proportion des entreprises membres directs du GICAM ayant eu un contentieux avec l'administration fiscale en 2019.....	80
Figure 23 : Proportion des entreprises membres directs du GICAM ayant eu un contentieux avec l'administration fiscale pour cause de redressement fiscal en 2019.....	80
Figure 24 : Aperçu comparatif des coûts de carburant en Afrique Centrale en 2011 .....	83
Figure 25 : Bancairisation de la population active.....	85
Figure 26 : Densité du réseau bancaire (Nombre de réseau bancaire pour 100000 habitants).....	85
Figure 27 : Crédit fourni par les banques (en % du PIB nominal).....	85
Figure 28 : Transactions par téléphonie mobile (en % du PIB nominal).....	85
Figure 29 : Proportion des entreprises affectées négativement par la crise du SW - NW .....	90
Figure 30 : Schéma de transmission des effets de la crise Covid-19.....	92
Figure 31 : Proportion des entreprises affectées négativement par la pandémie de Covid-19 au Cameroun.....	93
Figure 32 : Indice de Sévérité des Obstacles (ISO) aux échanges commerciaux entre le Cameroun et le Reste de l'Afrique.....	141
Figure 33 : Indice de Préférence des Pays (IPP) avec lesquels les entreprises souhaitent s'orienter.....	143

# Préface

Lors de son discours d'investiture le 29 juin 2017, le Président du GICAM, Célestin K. Tawamba, avait annoncé, entre autres projets et initiatives, la production d'un Livre blanc sur l'économie camerounaise, un « document qui servira de base aux propositions alternatives du GICAM lors des négociations prochaines qui s'annoncent délicates avec les pouvoirs publics, le FMI et d'autres partenaires ».

Au moment où je rédige la présente préface, les économies à travers le monde sont profondément touchées par la pandémie mondiale du Coronavirus. Outre la menace que le virus représente pour la santé publique, les bouleversements économiques et sociaux qu'il a causés continuent de menacer les moyens de subsistance et le bien-être à long terme de millions d'individus. L'OIE et ses membres, dont le GICAM, ont joué depuis le début de cette crise, un rôle primordial dans la lutte contre la pandémie en suivant ses répercussions sur les entreprises en vue d'éclairer les décisions administratives et les mesures de politique économique visant à assurer leur pérennité.

J'ai également à l'esprit le chemin parcouru par les organisations patronales africaines et notamment le GICAM, l'organisation patronale la plus importante et la plus influente du Cameroun, que l'Organisation Internationale des Employeurs (OIE) est heureuse de compter parmi ses membres depuis 1995. L'OIE a été le témoin privilégié de la transformation progressive et réussie de cette organisation, dans laquelle la défense des intérêts purement catégoriels n'est qu'une partie de missions plus larges, depuis la fourniture de services pertinents aux membres à la capacité à influencer, en tant que force de proposition crédible, l'élaboration des politiques économiques, sociales et d'entreprises.

Le Livre blanc en est la parfaite illustration, comme l'a été la proposition de réforme fiscale du Cameroun présentée au Gouvernement par le GICAM en 2018. Ce sont deux faits inédits dans l'histoire patronale du Cameroun.

Pour le Livre blanc sur l'économie camerounaise, le GICAM affiche clairement sa volonté de contribuer à la transformation de l'économie camerounaise par des politiques industrielles et d'entreprises efficaces, qui ne sont pas dissociables les unes des autres, mais, bien au contraire, se renforcent mutuellement. En un mot le Livre blanc propose un modèle économique alternatif qui répond aux attentes des entreprises et aux aspirations des populations, et en décline les conditions de performance qui relèvent de l'environnement des entreprises.

Ce faisant, le GICAM s'expose à la critique des acteurs économiques étatiques et non-étatiques, ce qu'il accepte volontiers, et qui participe du reste de l'animation des nécessaires dialogues et concertations de tous ordres sur des questions touchant à l'économie et au développement des entreprises.

Les entreprises camerounaises, dont le GICAM est la voix unanimement reconnue à l'international, sont les principaux acteurs de l'économie. C'est dire la responsabilité qui est celle du GICAM, ainsi appelée à s'affermir comme force de propositions à l'effet de proposer un modèle économique efficient et efficace qui réponde aux attentes des entreprises et aux aspirations des populations.

L'OIE constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé. Nos missions et actions concourent à l'avènement d'un environnement économique durable dans le monde, qui permette de promouvoir la libre entreprise et qui soit bénéfique tant aux entreprises qu'au reste de la société. L'OIE s'enorgueillit de cette œuvre constructive qu'est la publication d'un Livre blanc par un membre avec lequel il partage les idéaux et valeurs que sont l'initiative privée, l'efficacité, la performance, l'éthique des affaires.

C'est dans cet esprit que j'assure le GICAM de toute ma considération et de ma confiance.

**Erol Kiresepi**  
Président, OIE

# Résumé Exécutif

**L**e Cameroun, pays d'Afrique Centrale, doté d'immenses ressources naturelles et humaines et bénéficiant d'une position géographique importante dans le Golfe de Guinée et dans la sous-région CEMAC, présente inlassablement des résultats économiques en demi-teinte. Alors que ses performances semblaient en nette amélioration entre 2011 et 2016 et autorisaient bien d'espérer, trois chocs majeurs sont venus rappeler la réalité d'une économie fragile et à la recherche d'un nouveau souffle.

De manière structurelle et récurrente, le pays fait face à des déséquilibres macroéconomiques internes et externes, des difficultés de gouvernance économique, des déficits budgétaires et du solde courant, une faiblesse de l'inclusion financière, des déficits de qualité de la dépense publique, et, surtout, un climat des affaires qui reste peu attractif pour les investissements privés, si cruciaux pour accélérer la croissance.

Pour passer à un rythme de croissance soutenu, avoisinant ou dépassant deux chiffres, au cours des deux prochaines décennies, seuil estimé compatible avec son ambition d'émergence, le pays doit disposer d'entreprises locales, aptes à participer à la compétition mondiale, à saisir les opportunités économiques diverses qu'offre la mondialisation dans un contexte de concurrence de plus en plus âpre, aux plans local, régional et planétaire. La nécessité de disposer d'entreprises robustes entretenant des réseaux d'échanges endogènes a par ailleurs été rappelée par la crise sanitaire inédite survenue au début de l'année 2020.

C'est conscient de ce rôle décisif des entreprises, mobilisées aux côtés des pouvoirs publics, que le GICAM a décidé, dans le prolongement des 100 propositions pour l'émergence publié en 2013, l'élaboration d'un Livre Blanc sur l'économie camerounaise, entre autres, comme contribution du patronat à la définition de la stratégie pour la 2<sup>de</sup> phase de la vision 2035.

L'analyse des performances sectorielles et des fondamentaux met en effet en évidence un pays qui tarde à faire son entrée dans la catégorie des pays à revenus intermédiaires,

tranche supérieure et dont la croissance est essentiellement tirée par le secteur tertiaire, secteur lui-même dominé par des activités informelles. Dans de nombreux domaines, le Cameroun est en décrochage par rapport à certains pays en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est de niveaux de développement jadis comparables.

Dans le primaire, les productions de l'agriculture vivrière, malgré leur diversité, restent insuffisantes pour assurer l'autosuffisance alimentaire ; obligeant le pays à une dépense annuelle de l'ordre de 500 milliards de Francs CFA pour l'importation des denrées alimentaires diverses. Les produits de rente quant à eux présentent des performances toujours en deçà des potentialités, faute notamment de structures de financement appropriées. Entre temps, la sylviculture, second contributeur aux recettes d'exportation, n'arrive pas encore à impulser une véritable industrie de 2<sup>de</sup> et 3<sup>ème</sup> transformation du bois alors que le pays est doté du massif forestier (environ 22,5 millions d'hectares) le plus important d'Afrique après celui de la République Démocratique du Congo.

Les productions de la pêche et de l'élevage sont insuffisantes pour couvrir les besoins alors que la diversité agro-écologique du pays offre un potentiel de développement considérable. La volatilité des prix, la faiblesse des rendements et l'insuffisance des infrastructures sont entre autres handicaps majeurs qui rendent marginale la contribution de ces secteurs au PIB. Au final, les résultats moyens du secteur primaire privent des pans entiers du secteur secondaire du carburant principal indispensable pour leur permettre de jouer leur rôle d'entraînement : les matières premières locales.

Faute de pouvoir s'assurer un approvisionnement local régulier et compétitif, les agro-industries et les industries de transformation ne prospèrent qu'à la hauteur de leurs capacités à s'insérer dans les circuits d'approvisionnement mondiaux ou alors se réduisent en des micro unités informelles. Elles sont en outre lourdement handicapées par un système fiscal inadapté (instabilité fiscale, taux d'imposition réel du secteur productif au-dessus de 50%, etc.) et les insuffisances des industries supports (emballages, laboratoires, etc.).

En outre, diverses difficultés ne permettent pas encore au pays de tirer profit de ses importantes ressources minières dont plusieurs gisements à haute teneur telles que le fer, l'or, le diamant, gisements qui restent très peu exploités. D'importants préalables concernent les infrastructures nécessaires à l'évacuation des minerais de leurs sites d'exploitation, l'aménagement de dispositifs juridiques et fiscaux incitatifs, la maîtrise des cours mondiaux, des questions environnementales, et la mobilisation des ressources pour réaliser des investissements qui s'avèrent très onéreux.

Si cette dernière difficulté ne semble pas concerner les secteurs gaziers et pétroliers, le potentiel du pays reste largement inexploité malgré les investissements récents réalisés à Douala et à Kribi. Quant au pétrole, son rôle reste stratégique en tant que pourvoyeur de ressources pour l'Etat même si les perspectives d'intégration sont désormais freinées par l'incendie des installations de raffinage survenu en mai 2019.

Le lancement de grands projets d'infrastructures depuis quelques années a propulsé le Bâtiment et les Travaux Publics (BTP) à la tête des secteurs de l'économie les plus dynamiques. Malgré tout, des besoins énormes subsistent, notamment en ce qui concerne les infrastructures de transport (seulement 6,6% du réseau routier est revêtu), les logements (déficit de 1,2 millions de logements) et les infrastructures de production de l'énergie électrique. Malgré l'énorme potentiel du Cameroun, y compris pour le développement des énergies renouvelables, et les nombreux investissements jusqu'ici consentis, de nombreuses localités du pays restent non encore électrifiées. Le taux d'accès à l'électricité n'est que de 61,4% et les usagers doivent régulièrement faire face à des ruptures d'approvisionnements.

Face à l'apathie des secteurs primaire et secondaire, le tertiaire prédomine comme source de croissance mais est dominé notamment par le commerce de gros et détail et les activités informelles. Faute d'un environnement adéquat (climat des affaires, sécurité et sûreté, conditions d'hygiène et de santé, ressources humaines et marché du travail), de stratégies de promotion efficaces et d'infrastructures appropriées, le pays est incapable d'optimiser son potentiel de développement des activités tertiaires à forte valeur ajoutée comme le tourisme et les

transports.

L'une des entraves se rapporte au financement et notamment la faiblesse des crédits à l'économie (seulement 14,0% contre une moyenne de 48,3% en Afrique subsaharienne). Si les services bancaires sont en évolution rapide, ils demeurent cependant inefficaces (taux de bancarisation inférieur à 30%) avec des délais et des coûts de transfert très importants. La promotion du financement non bancaire n'a pas véritablement décollé quinze ans après le lancement d'une bourse de valeurs. Le secteur des assurances évolue sur un marché insuffisamment imprégné de la culture d'assurance (le taux de pénétration n'est que de 1,2%).

L'un des défis de modernisation des différents services est désormais celui de la transformation digitale. Dans le domaine des TIC, le Cameroun a connu d'importantes mutations tant en ce qui concerne la pénétration que le développement des infrastructures. Malgré tout, le pays apparaît encore comme un nain pour ce qui concerne la contribution de l'économie numérique au PIB. Certaines infrastructures ne suivent pas la demande, l'offre de services reste de basse qualité, les coûts sont encore relativement élevés et le niveau de protection face aux menaces cybernétiques apparaît encore faible.

L'ensemble des contraintes sectorielles aboutit à un tissu d'entreprises marqué, d'une part, par la prédominance, en nombre d'entreprises et en effectifs employés, par les Très Petites Entreprises et en résultats économiques (chiffres d'affaires) par les Grandes Entreprises. Au milieu, les PME apparaissent comme le chaînon manquant. Elles ne représentent que 20,6% de l'effectif des entreprises, comptent pour 21,7% des effectifs employés et pour seulement 21,8% du Chiffre d'Affaires Hors Taxes. Les PME doivent faire face à la concurrence avec les TPE (évoluant essentiellement dans les circuits informels) tout en répondant à des exigences administratives et organisationnelles conçues en référence aux Grandes Entreprises.

Un autre trait majeur ressort de l'analyse de la démographie des entreprises au Cameroun : la prédominance des activités informelles. On y retrouve, d'une part, des activités de subsistance, de l'agriculture traditionnelle, des étalages et lieux de commerce dans les quartiers et en bordure des routes et, d'autre part, des entreprises unipersonnelles ou familiales, voire des entreprises de taille relativement importante et qui exploitent allègrement les failles ou les tolérances du système administratif. S'il est souvent perçu comme un amortisseur social, ses effets négatifs sont réels et nombreux (précarité, insalubrité, commerce illicite, inégalité fiscale, etc.).

Suivant l'optique demande, la consommation finale se présente comme le principal moteur de la croissance de l'économie nationale. Le Cameroun doit absolument redresser la barre en ce qui concerne les exportations nettes pour lesquelles le déficit de la balance commerciale est en constante aggravation. L'investissement reste également un parent pauvre dans l'orientation des dépenses nationales, la formation brute de capital fixe étant notamment plombée par une politique d'incitation globalement inefficace.

Bien que le Cameroun attire des investissements significatifs dans certains secteurs, son stock d'IDE reste bien inférieur à ceux de pays comparables et, rapporté au PIB, modeste en comparaison avec plusieurs autres pays de la zone CEMAC. La qualité du climat des affaires illustrée par le classement du pays sur les échelles internationales apparaît comme une véritable contrainte.

Dans le domaine des échanges commerciaux, si la volonté d'insertion à l'économie mondiale se traduit par une hausse continue du taux d'ouverture économique, le déséquilibre croissant de la balance commerciale et la faiblesse des échanges intra-communautaires préoccupent. Dans le domaine des dépenses publiques, le rythme d'endettement et le niveau de mobilisation des ressources internes laissent interrogateur malgré la pression continue exercée sur les entreprises en termes de prélèvements fiscaux.

Et pourtant, l'expérience des pays ayant accompli des performances économiques

remarquables ces dernières années montre que leurs succès reposent sur un certain nombre de fondamentaux dont une stratégie cohérente et largement partagée, une administration moderne, facilitatrice, protectrice et volontairement interventionniste, un système judiciaire sain, clairement orienté vers la protection du droit de propriété, une politique efficace de formation professionnelle, une infrastructure qualité performante, une capacité infrastructurelle et logistique densifiée et une demande interne progressivement construite autour d'une classe moyenne grandissante.

Dans le cas du Cameroun, l'analyse de ces fondamentaux met en évidence un déficit de cohérence et d'appropriation des politiques et stratégies de développement, une administration en quête de modernisation mais encore tracassière et peu efficace, une main d'œuvre qualifiée mais pas toujours adaptée aux besoins actuels et futurs, des infrastructures de base encore insuffisantes, coûteuses et pas suffisamment valorisées et un pouvoir d'achat encore faible au sein d'une classe moyenne émergente.

A côté de ces obstacles structurels, des freins sectoriels spécifiques subsistent. Ils se rapportent notamment au cadre fiscal qui se caractérise par une grande instabilité et un taux d'imposition réel du secteur productif élevé en raison d'un système de prélèvement basé sur le chiffre d'affaires, un rôle de facilitateur des administrations encore insuffisamment assumé, un niveau élevé des coûts de production pesant sur le niveau global de compétitivité de l'économie, une corruption encore répandue malgré l'arsenal légal de lutte mis en place, des problèmes récurrents de financement bancaire et une justice camerounaise à moderniser, notamment en ce qui concerne le règlement des litiges commerciaux et la protection des droits de propriété.

Face aux nombreux écueils ainsi relevés et afin de bâtir une meilleure capacité de résilience face aux crises conjoncturelles dont les trois dernières ont été d'ordre sécuritaire, budgétaire et sanitaire, un nouveau modèle économique dans lequel l'agriculture, un des atouts majeurs du pays, est au service du développement industriel, est indispensable. Dans cette perspective, trois piliers pourraient servir de base à la refondation de l'économie du Cameroun de manière à accroître sa compétitivité autour de ses atouts majeurs : Agri business, Transports et Energie. La stratégie de développement devrait reposer sur la construction des pôles de compétitivité par une approche de clusters et de réseaux, notamment autour de champions nationaux conformément aux orientations du Plan Directeur d'Industrialisation (PDI). Tirant les leçons de la récente crise sanitaire, un accent devra être porté sur les préoccupations de patriotisme économique et de souveraineté économique dans certains secteurs.

Autour de ces piliers, il serait indispensable, entre autres, de déployer des dispositifs efficaces d'accompagnement en termes d'institutions d'appui et de dispositifs d'intelligence économique. La mise en œuvre du nouveau modèle économique articulé autour des trois piliers d'émergence et de ces institutions d'appui devra s'accompagner des grandes réformes à mener sur le plan de l'efficacité de l'administration publique, des relations du gouvernement et de son administration avec le secteur privé et la société civile, et dans des domaines clés comme la fiscalité, le financement, le développement des compétences, l'économie numérique, l'intégration sous-régionale et sur le plan budgétaire.

Dans le domaine de la gouvernance économique publique, il s'agit notamment de mettre l'accent sur les réformes des politiques de développement inspirées des meilleures pratiques internationales, la modernisation de l'administration publique en général et en particulier, de l'institution judiciaire, tout en accordant également une priorité à la lutte contre la fraude, la contrebande, le commerce illicite, la corruption et les détournements de fonds publics. Comme déjà indiqué, le changement du système fiscal, sa stabilisation et la poursuite de l'amélioration des

procédures fiscales s'avèrent indispensables ainsi que l'amélioration du système de régulation des marchés publics.

Dans le domaine du financement, l'attention doit être portée sur la conception et la mise en œuvre d'une politique monétaire et financière volontariste, la dynamisation du marché monétaire et du financement des collectivités territoriales, la fluidification du secteur bancaire, la diversification des véhicules d'investissement, la redynamisation des marchés financiers, le renforcement du crédit et la mobilisation de l'épargne. Ces approches devront être complétées par un renforcement du marché de l'assurance à travers l'institution d'obligations contractuelles d'assurance ciblées et la mise en place de la sécurité sociale minimum pour les populations.

La maîtrise du savoir étant devenue un défi prioritaire pour intégrer la mondialisation, il est primordial de former des leaders visionnaires et de se doter d'un capital humain compatible avec les ambitions d'émergence. A cet effet, il conviendra notamment de repenser le système d'apprentissage et de transmission des connaissances, de modifier les modes de promotion dans la société pour encourager l'innovation, la créativité, la prise de risque et l'entrepreneuriat.

Le dynamisme entrepreneurial qui caractérise la population a notamment vocation à se déployer dans l'économie numérique pour peu que des réformes pertinentes soient adoptées, afin de garantir une concurrence saine et permettre une exploitation efficiente de l'atout que constitue désormais le réseau de fibre optique. D'une manière générale et au regard de l'ampleur des défis dans le domaine des infrastructures, le renforcement des capacités du gouvernement en matière de planification et d'exécution des projets y afférents doit être l'un des chantiers prioritaires. Il s'agit notamment de dynamiser les modes alternatifs de financement des infrastructures, de revoir les conditions financières permettant la maintenance des axes routiers et d'envisager un fond pour le développement des infrastructures.

Dans le domaine des infrastructures comme dans bien d'autres, une attention particulière doit être portée sur la participation des PME en activant prioritairement les leviers de la protection, de la fiscalité et du financement en ce qui les concerne. En outre, le développement des capacités d'offre doit nécessairement s'accompagner de l'exploration, de la conquête de nouveaux débouchés et de la consolidation de celles déjà existantes. Le Cameroun devra alors déployer une diplomatie économique pour tirer parti de sa position de leader dans la zone CEMAC et des différents accords commerciaux déjà signés ou en cours de négociation.

Au final, l'opérationnalisation satisfaisante de tout modèle économique requiert au moins trois préalables :

- le volontarisme et la capacité stratégique de l'Etat qui doivent être portés par un changement de perception de l'entreprise privée, laquelle préfigure de la présence d'un Etat stratège, catalyseur de dynamique entrepreneuriale et de prospérité inclusive ;

- l'existence d'une représentation patronale forte, indépendante, légitime et représentative ; apte à expliquer et affirmer le rôle et la place de l'entreprise dans l'économie et dans le pays, dans sa triple dimension économique, sociale et sociétale ;

- le déploiement d'un dialogue public – privé efficace et fructueux dont les attributs sont la légitimité, la responsabilisation des acteurs, la transparence et la pertinence des méthodes de travail.

C'est sous ce prisme que se fonde l'engagement du GICAM dont la vocation est d'être la référence pour la défense et la promotion des intérêts de l'entreprise, et le lieu de rassemblement et d'expression des voix qui concourent au développement du secteur privé.



# Introduction Générale

## Tout reste possible : lignes d'horizon...

**A**près les indépendances, le Cameroun a connu une période de croissance soutenue, impulsée notamment par l'exportation des produits de rente tels que le cacao, le coton, la banane, le bois, puis le pétrole à la fin des années 1970. Cette période de croissance s'est interrompue au milieu des années 1980 avec la baisse des cours des matières premières sur les marchés mondiaux et les effets négatifs de l'allocation inefficace des ressources publiques. S'en est suivie une profonde crise économique qui a complètement ébranlé l'embryonnaire tissu économique national, dominé à l'époque par les grandes entreprises étatiques créées après les indépendances dans la logique de substitution aux importations.

Sous l'impulsion et parfois la contrainte d'organisations internationales de référence, le Cameroun s'est alors engagé dans des programmes de réformes successifs pour retrouver le chemin de la croissance et résorber les gaps sociaux immenses nés de la crise. Il en a ainsi été des programmes d'ajustement structurel et, plus tard, de l'initiative PPTTE qui a ouvert, avec l'atteinte de son point d'achèvement en avril 2006, une nouvelle ère se traduisant par des marges de manœuvres plus importantes sur le plan budgétaire issues de l'allègement du fardeau de la dette.

En 2009, le Gouvernement a alors fixé un nouveau cap au pays, à savoir l'atteinte de l'émergence à l'horizon 2035. Pour y parvenir, il a misé, dans une première phase, sur une stratégie d'investissements dans les infrastructures (barrages, ports, ponts, fibre optique, voies de communication, etc.) et un accent sur les secteurs sociaux de la santé et de l'éducation. Conjuguées avec une conjoncture particulièrement favorable marquée par l'envolée des cours mondiaux du pétrole, les performances économiques du pays se sont nettement améliorées à partir de 2011 pour atteindre 5,9% et 5,6% de taux de croissance en 2014 et 2015 respectivement. Mais, alors que ces résultats restaient encore en deçà des objectifs du sentier défini comme référence sur le chemin de l'émergence, la chute des prix du pétrole et l'impact désastreux des crises sécuritaires aux plans économique, social et humain sont venus rappeler la

vulnérabilité structurelle qui continue de caractériser le modèle de développement économique du pays.

De fait, suite à ce double choc pétrolier et sécuritaire, les limites qui s'étaient déjà révélées en 2009 – 2010 lors de l'épisode de la crise financière internationale, se sont de nouveau manifestées. L'économie camerounaise présente des signes d'essoufflement. Alors que, sur la période 2013-2016, le secteur productif est resté relativement robuste et résilient, avec un taux de croissance annuel moyen de 5,3 %, on a malheureusement constaté par la suite une érosion de cette dynamique, le taux de croissance étant tombé à 3,5% en 2017 et à un niveau comparable en 2019. Cette évolution s'accompagne d'une détérioration préoccupante d'une série d'indicateurs : des déficits internes (budgétaires) et externes (solde courant de la balance des paiements), une forte détérioration des réserves de change, une accélération de l'endettement, un secteur manufacturier en berne, et une lente évolution du revenu par habitant, etc.

Au total, plus de vingt ans après le lancement des premiers plans d'ajustement structurel, et douze ans après l'annulation d'une partie importante de sa dette externe dans le cadre de l'initiative des pays pauvres très endettés, la situation du Cameroun finit par susciter un certain nombre de questions et d'inquiétudes. Ce d'autant que le pays est de nouveau rentré dans une phase de réformes avec des partenaires internationaux dont le FMI avec lequel le Gouvernement a signé un Programme triennal économique et financier pour la période 2017-2020, dans le sillage du Programme des Réformes Économiques et Financières de la CEMAC (PREF-CEMAC) adopté en juillet 2016. Ces fragilités persistantes traduisent une insuffisance de dynamique interne, véritable point faible d'un modèle économique bridé par la mauvaise insertion à l'économie mondiale.

Pourquoi les réformes n'ont-elles donc pas donné les résultats escomptés ? Pourquoi resurgissent les vieux démons de l'allocation inefficace des ressources publiques ? Pourquoi le pays peine-t-il à intégrer les chaînes mondiales de création de valeur ? Que faire pour que le Cameroun participe durablement à la croissance mondiale et, enfin, quels rôles doivent y jouer le secteur privé et l'Etat ?

C'est dans le contexte de ces interrogations, et alors que le Gouvernement venait d'engager les réflexions pour l'élaboration de la stratégie pour la 2<sup>de</sup> phase de la mise en œuvre de la Vision d'émergence 2035, qu'a été prise la décision de publier le présent Livre blanc.

Le GICAM souhaite ainsi poser la problématique d'une nécessaire réorientation des options de développement jusqu'ici adoptées et d'une amélioration de la gouvernance économique du pays dans un cadre institutionnel sans cesse optimisé, à l'effet d'impulser une dynamique de croissance vigoureuse, durable et inclusive. La survenue de la pandémie de la Covid-19 en début d'année 2020 s'est avérée être un puissant révélateur de nos faiblesses et manques en matière de gouvernance économique et sociale.

En un mot, l'engagement de réformes structurelles de seconde génération n'est plus une option. Et le Livre Blanc se place sur le chemin des stratégies qui devraient mener à la croissance et au développement durables.

Ce Livre blanc est organisé en deux parties comprenant chacune deux chapitres :

La première partie de l'ouvrage pose un état des lieux de l'économie camerounaise. Ainsi, son chapitre 1 établit un diagnostic de la situation économique et sociale du pays. Elle passe en revue les performances des différents secteurs économiques ainsi que leurs contributions au PIB sur les quinze (15) dernières années, et analyse les moteurs de la croissance ainsi que d'autres fondamentaux macro-économiques tels que l'investissement et les IDE, le commerce extérieur et la dépense publique.

Le chapitre 2, afin de mesurer le potentiel de croissance du pays, analyse différents déterminants de la croissance et de la compétitivité, tels que les infrastructures, la fiscalité, l'intermédiation financière, le climat d'investissements et des affaires, la sécurité juridique, le rôle des administrations publiques, etc. dont les insuffisances constituent un frein au développement des affaires.

La deuxième partie porte diverses recommandations pour un modèle économique durable, inclusif et performant. Ainsi, son chapitre 1, et sur la base du diagnostic de la structure de production et des échanges du Cameroun, propose l'organisation de la production économique par une approche de clusters et/ou de réseaux. Les différentes filières dans lesquelles ces approches peuvent être implémentées sont explorées ainsi que les liens intersectoriels à valoriser.

Le chapitre 2 propose ensuite des politiques et mesures propres à contribuer à lever les obstacles et les freins structurels au développement des affaires. C'est ainsi que dix (10) thèmes sont traités : (i) gouvernance économique, (ii) fiscalité, (iii) financement, (iv) compétences et marché du travail, (v) économie numérique, (vi) infrastructures physiques, (vii) PME et entrepreneuriat, (viii) intégration sous-régionale et promotion des exportations, (ix) marchés publics et réformes budgétaires.

Le Chapitre 3 aborde les problématiques liées à l'existence d'un Etat stratège, catalyseur de la dynamique privée et entrepreneuriale, d'une représentation patronale forte, légitime et représentative ainsi que d'un dialogue Etat-Secteur privé efficace qui sont autant de conditions indispensables au développement des initiatives et des recommandations préconisées.

Le présent Livre blanc a été conçu comme un outil d'information, de réflexion et de concertation approfondie avec l'Etat, les partenaires au développement, la société civile, les milieux académiques et d'autres institutions concernées, par lequel le GICAM met en avant des pistes de solutions devant permettre d'accroître la compétitivité des entreprises, améliorer l'attractivité du Cameroun, favoriser l'investissement et, au final, accroître les opportunités de créations d'emplois.



# Première partie : état des lieux de l'économie Camerounaise :

Comparaison avec d'autres pays et  
analyse des fondamentaux

# Introduction

Le Cameroun, avec une population estimée à 25,22 millions (2018), a connu depuis le début des années 2010 une amélioration perceptible de ses performances économiques (croissance du PIB) mais sans pour autant améliorer notablement son processus de développement (notamment son IDH), son environnement des affaires (voir classement Doing Business) et sa compétitivité (confère indicateurs du World Economic Forum).

Globalement, la situation est caractérisée par un taux de croissance annuel moyen du PIB de 4,1% au cours des 10 dernières années. Après 2006 et l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTe, le PIB du pays avait jusque-là subi deux décrochages majeurs en 2009 (crise des subprimes) et en 2015-2016 (crise pétrolière et crises sécuritaires). En 2018, il était évalué à 21 493 milliards de F CFA, ce qui place le Cameroun à la 100ème place mondiale (PIB nominal) selon la Banque Mondiale sur 210 pays et le classe 17ème en Afrique sur 65 pays et territoires. Le Cameroun reste leader économique de la Zone CEMAC et ses performances sont globalement supérieures à la moyenne de sa sous-région.

Ces performances économiques du pays tardent cependant à se traduire significativement en progrès social pour sa population. Avec un Indice de Développement Humain (IDH) de 0,563 en 2018, le Cameroun est classé 150ème pays sur 189 (et 21ème en Afrique) dans le rapport mondial sur le développement humain durable publié par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Selon l'Institut National de Statistiques, 37,5% de sa population vivait en dessous du seuil de pauvreté en 2014 (339 715 FCFA par équivalent-adulte et par an), soit 8 millions de personnes.

De nombreux facteurs limitent la capacité du pays à impulser une croissance véritablement inclusive. Parmi ceux-ci, la qualité du climat des affaires se présente comme un handicap majeur. Classé 167ème pays sur 190 (34ème sur 49 en Afrique) avec un score de 46,1/100 pour la facilité des affaires selon le rapport « Doing business 2020 », le pays apparaît encore comme globalement peu attractif pour les investisseurs et se situe en dessous de la moyenne d'Afrique subsaharienne. C'est ainsi qu'en

termes de compétitivité, le pays est classé 123ème sur 141 (18ème sur 33 en Afrique). Sa compétitivité est grandement grevée par les déficits en infrastructures économiques et sociales comme l'attestent les Rapports successifs de la Banque Mondiale, du PNUD et les constats des membres du GICAM. Les infrastructures n'offrent pas les conditions de circulation, de communication, de travail et d'exploitation satisfaisantes pour les opérateurs économiques.

Alors que le pays a fait le choix de l'économie de marché comme mode d'organisation privilégié, l'Etat peine encore à jouer son rôle stratégique d'impulsion, de régulation et de facilitation de l'activité économique. De plus, les finances publiques sont caractérisées par un déficit budgétaire chronique qui ne cesse de s'accroître, atteignant -3,8% (Solde budgétaire global base ordonnancements, y compris les dons) en 2017.

Ce déficit donne lieu à une accumulation d'arriérés de paiement (dette publique) tant intérieurs qu'extérieurs qui a atteint, selon les données du FMI, 39,3% du PIB à fin 2018, soit près de 6400 milliards de F CFA en décembre 2018. La dette intérieure, dont l'encours au 31 mars 2018 est estimé à 1 559 milliards de FCFA, soit 7,6% du PIB, composée en partie d'arriérés de paiements, constitue un handicap majeur pour le développement des activités des entreprises privées. Au 31 juillet 2019, la dette publique et à garantie publique était estimée à 8 032 milliards de F CFA dont 2 011 milliards F CFA de dette intérieure.

En début d'année 2020, la crise de la pandémie de la Covid-19 est venue s'ajouter à ces difficultés. De par sa nature inédite, elle a un impact considérable sur les fronts de la croissance économique, des performances de l'entreprise et de l'emploi. En quelque sorte, les entreprises subissent depuis plusieurs mois la double peine des handicaps traditionnels historiques de l'économie camerounaise et de destructions de valeurs sur fond d'accumulations d'incertitudes sur leur avenir.

C'est dans ce contexte détérioré et plombé par la nécessité de s'interroger sur la viabilité de nos recettes traditionnelles de développement, que le GICAM a entrepris d'apporter sa contribution à la définition des orientations pour l'atteinte de l'objectif de l'émergence dont l'horizon reste fixé en 2035. Cette première partie du Livre Blanc pose et illustre le constat d'une économie de plus en plus en décrochage et à la recherche d'un nouveau souffle (Chapitre 1). Elle fait ensuite un diagnostic global des fondamentaux du système économique camerounais et des freins majeurs au développement des affaires tels que perçus par les chefs d'entreprises (Chapitre 2).

Une telle analyse de base est notamment indispensable pour soutenir la proposition d'une approche pragmatique de développement de l'économie camerounaise à court, moyen et long terme.



---

<sup>1</sup>Note de conjoncture de la CAA au 31 mars 2018



## Chapitre 1 :

### Une économie à la recherche d'un modèle de croissance solide et perenne

Les raisons d'un décrochage par rapport à d'autres  
pays Africains à économies comparables

L'économie camerounaise est l'une des plus diversifiées d'Afrique Centrale. Le secteur primaire contribue au PIB en moyenne à hauteur de 13,5%, le secteur secondaire représente 26,6% et le secteur tertiaire prédomine avec 52,7%. Cette répartition justifie sa résilience face à la chute brutale des cours mondiaux du pétrole et des produits de rente observée ces dernières années.

Cependant le pays tarde à faire son entrée dans la catégorie des pays à revenus intermédiaires tranche supérieure<sup>2</sup>. Avec un Revenu National Brut (RNB) par habitant évalué à 3 700\$ en 2018, le Cameroun continue de stagner dans la tranche inférieure partie basse faute finalement d'un modèle économique performant et surtout d'un système de gouvernance efficace pour la mise en œuvre des orientations économiques.

Le pays doit sa croissance actuelle au secteur tertiaire. Celui-ci a progressé en poids dans la structure du PIB de 4,8% points de 2000 à 2018 (de 48,1% en 2000 à 52,9% en 2018). Le secteur secondaire a régressé de 0,7 points (de 27,1% à 26,4%) tandis que le secteur primaire a stagné aux alentours de 13,5%. Le Cameroun exploite donc très peu les atouts de son secteur agricole et manufacturier. Au sein de la zone CEMAC, ses échanges avec les autres pays qui représentaient de 12% du commerce extérieur en 1995 sont passés à moins de 4% en 2015.

Différentes stratégies de développement ont été élaborées par l'Etat, généralement influencées par les épisodes de crises économiques ou sociales et sous l'influence des bailleurs de fonds. Leur mise en œuvre a cependant souvent manqué de cohésion, de cohérence, de constance, de suivi et d'évaluation des performances. Au Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP d'avril 2001) a succédé le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE de 2009) comme déclinaison

de la première phase de la vision de développement à long terme. A ces documents de référence, sont cependant venus se greffer de multiples plans (Plan d'urgence triennal, Plan spécial jeunes, Plan Directeur d'Industrialisation, etc.) et autres programmes d'ajustements négociés avec les institutions financières internationales.

A l'analyse, les stratégies envisagées par l'Etat ont toujours souffert d'un déficit d'appropriation; leur mise en œuvre n'ayant pas fédéré, ni suffisamment mobilisé les acteurs principaux du secteur privé et de la société civile mais aussi de l'Etat lui-même. Par conséquent, des pays qui jadis présentaient les mêmes atouts et un potentiel de niveau égal à celui du Cameroun (Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya) sont depuis nettement mieux classés sur les échelles économiques internationales et attirent un plus grand nombre d'Investissements Directs Etrangers (IDE).

Le Cameroun doit donc ajuster ses stratégies de développement en fonction des piliers principaux que sont l'industrialisation, la valorisation de ses ressources naturelles et de son capital humain au sein d'un cadre des affaires favorable. Il doit s'inspirer en cela des exemples à succès car les potentiels de croissance sont réels et ne demandent qu'à être exploités. C'est l'analyse qui est faite dans le chapitre qui suit. Après une comparaison des évolutions récentes de ses principaux indicateurs économiques avec ceux de quelques pays comparables, il est fait une analyse de l'évolution des principaux secteurs et branches de l'économie et, enfin, une analyse des principaux comptes macroéconomiques.

<sup>2</sup> Dans le Classement de la Banque Mondiale, un RNB par habitant inférieur ou égal à 1 025 dollars définit les **Pays à faible revenu** ; un RNB par habitant compris entre 1 026 et 4 035 dollars définit les **Pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure** tandis qu'un RNB par habitant compris entre 4 036 à 12 475 dollars définit les **Pays à revenu intermédiaires de la tranche supérieure** ; et un RNB par habitant supérieur ou égal à 12 476 dollars définit les **Pays à revenu élevé**.

### 1.1- Comparaison des performances économiques avec celles de pays Africains à de niveaux de développement comparables

En considérant divers domaines de performance, on constate que le Cameroun est progressivement en décrochage par rapport

aux pays qui peuvent aujourd'hui être pris comme référence en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est (Voir Tableau ci-dessous).

**Tableau 1** : Performances comparées avec cinq pays de référence

INDICATEURS	CAMEROUN	CÔTE D'IVOIRE	SENEGAL	GHANA	KENYA	RWANDA
<b>Performances économiques récentes</b>						
% croissance PIB 2019 (Source FMI)	3,9	<b>6,9</b>	<b>5,3</b>	6,1	<b>5,6</b>	<b>10,1</b>
PIB/Hbts 2019 – (Banque Mondiale, \$ US courants)	1 498	<b>2 286</b>	1 447	<b>2 202</b>	<b>1 817</b>	802
Stock IDE en % du PIB 2019 (CNUCED)	21,6	25,0	<b>26,5</b>	<b>58,7</b>	16,2	<b>25,6</b>
Produits les plus demandés à l'export (en % des exports)	23%	<b>33,9%</b>	16,8%	<b>32,5%</b>	15,9%	27%
Nb de produits représentant 75% des Exports	22	7	<b>27</b>	7	<b>40</b>	13
Indice de performance logistique (LPI 2016) (1 = faible à 5 = élevée)	2,15	2,60	2,33	2,66	<b>3,33</b>	<b>2,99</b>
<b>Structure du PIB</b>						
Secteur primaire	13,6%	21	15,6	22	30	35
Secteur secondaire	26,9%	22	24,1	27	19	15
Secteur tertiaire	52,4%	57	60,3	52	50	50
<b>Classements internationaux</b>						
Classement Doing Business 2020 – 190 pays	167	<b>110</b>	<b>123</b>	<b>118</b>	<b>56</b>	<b>38</b>
Classement indice de compétitivité 2019– 141 pays	123	<b>118</b>	<b>114</b>	<b>111</b>	<b>95</b>	<b>100</b>
Classement IDE (en % du PIB) – Attractivité en Afrique	19	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>12</b>
Classement IDH 2018 – 189 pays et territoires	150	165	166	<b>142</b>	<b>147</b>	157

#### Encadré : Côte d'Ivoire, Sénégal, Ghana, Kenya et Rwanda : Cinq pays désormais références

Lorsque l'on examine les performances économiques récentes des pays africains ou encore leurs attractivité sur le plan international, ces cinq pays sortent du lot dans l'un ou l'autre domaine.

- La Côte d'Ivoire et le Sénégal, pays francophones comme le Cameroun, s'illustrent par des performances économiques exceptionnelles. En 2016, ils ont enregistré respectivement des taux de croissance de 8,8% (soit presque deux fois celui du Cameroun) et 6, 5%. Le PIB de la Côte d'Ivoire a presque triplé depuis 2011, porté par des taux de croissance qui sont passés de -4,4 à 8,8%. La croissance a même été de deux chiffres en 2012 (10,7%).

- Des success-stories se rencontrent également en Afrique de l'Est. Le Rwanda apparaît désormais comme un modèle en conduite de réformes. Sur le Classement Doing Business, il fait partie des pays les plus avancés du monde en termes de transfert de propriété (2ème rang) et d'obtention des prêts (6ème). Grâce à l'efficacité de son registre foncier, 7 jours suffisent pour concrétiser une mutation de propriété foncière, égalant en cela la performance de la Nouvelle-Zélande. Ces résultats, le Rwanda les doit d'abord à la qualité de sa gouvernance économique.

- Le Ghana et le Kenya se singularisent par leurs capacités à attirer les IDE (69% du PIB pour le Ghana soit trois fois plus que le Cameroun) et à diversifier leurs exportations (il faut 40 produits pour atteindre 75% des exportations du Kenya contre 22 pour le Cameroun).

- En 2016, le Cameroun était le pays le moins bien classé sur l'échelle de l'indice de performance de la logistique de la Banque mondiale<sup>3</sup>. Avec un LPI de 2,21 (sur une échelle de 1 à 5), il était classé 148ème sur 163 pays dans le monde, loin derrière le Kenya (42ème) et le Rwanda (62ème). Dans le volet qualité des services d'infrastructure de cet indice, le Cameroun était également le pays le moins bien noté du lot.

- En fin septembre 2019, la banque Standard Chartered a publié son Classement Trade20 Index. La Côte d'Ivoire, le Kenya et le Ghana tiennent une bonne place sur le podium de ce Classement. La Côte d'Ivoire bénéficie d'une croissance dynamique (7,8%) couplée à un développement rapide des infrastructures de commerce, d'une inflation modérée, de la maîtrise des finances publiques, de l'amélioration du climat des affaires et de la promotion des partenariats public-privé. Pour le Kenya, son classement repose sur la qualité de ses infrastructures, les réformes engagées, notamment dans "les domaines de la création d'entreprise, de l'accès à l'électricité, de l'enregistrement des biens et de la protection des investisseurs minoritaires". Le "Big Four", plan de développement lancé en 2017, est également un gage de confiance. Pour le Ghana, le positionnement au 13ème rang s'explique par une croissance impressionnante boostée par des efforts en matière d'e-commerce et l'augmentation des investissements directs étrangers (IDE).

L'analyse comparée confirme celle de la Banque mondiale selon laquelle l'évolution des richesses (RNB par hab.) répond essentiellement de trois déterminants :

- Un cadre favorable des affaires qui génère immédiatement des IDE ;
- Une amélioration nette des infrastructures qui profitent à tous les secteurs confondus ;
- Une dominante du secteur secondaire et du tertiaire.

L'examen des structures des PIB révèle en outre que la diversification du secteur primaire et son intégration avec le secteur secondaire dans un axe agro-industriel par exemple, demeure un avantage indéniable pour une réduction de l'exposition aux fluctuations des cours ; tout comme la réalisation d'une autosuffisance alimentaire et la saisine des opportunités qu'offre le commerce intra régional.

## 1.2- Evolution des secteurs dans le PIB camerounais sur la période 2005/2017

La répartition sectorielle du PIB du Cameroun est marquée dans son évolution par trois tendances structurelles :

- La stagnation du secteur primaire ;
- La régression du secteur secondaire ;
- L'expansion du secteur tertiaire.

<sup>3</sup> L'Indice de Performance Logistique (LPI) reflète les perceptions relatives à la logistique d'un pays basées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports connexes, la facilité de l'organisation des expéditions à des prix concurrentiels, **la qualité des services d'infrastructure**, la capacité de suivi et de traçabilité des consignations et la fréquence avec laquelle les expéditions arrivent au destinataire dans les délais prévus.

**Tableau 2** : Evolution de la répartition sectorielle du PIB au Cameroun de 2000 à 2019

Secteurs	2000	2005	2010	2016	2019
Secteur primaire	14,9%	14,1%	13,6%	13,6%	13,4%
Secteur secondaire	27,1%	28,1%	26,0%	26,9%	26,4%
Secteur tertiaire	48,1%	50,7%	54,3%	52,4%	52,9%
Impôts et taxes nets	10,0%	7,2%	6,6%	7,1%	6,8%
<b>PIB</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : INS, comptes nationaux

Une autre tendance forte ressort de l'analyse de la structure économique du Cameroun : l'ampleur du secteur informel. Ce secteur ne cesse de croître au fil des ans pour atteindre 30% à 40% du PIB selon diverses estimations. Cette expansion explique en partie la tertiarisation qui s'exprime essentiellement dans sa composante négoce.

### 1.2.1- Un secteur primaire sous-exploité, peu mécanisé, peu intégré et faiblement organisé

Au cours des cinq dernières années, le secteur primaire, en moyenne, occupe 61% de la population active et représente 13,5% du PIB du Cameroun (Données INS).

- Les produits de l'agriculture vivrière : productions toujours insuffisantes pour assurer l'autosuffisance alimentaire

En 2015, le Cameroun affichait un déficit de 2,7 millions de tonnes de produits alimentaires<sup>4</sup> (MINEPAT, Programme Agropoles). Ce constat seul suffit à prouver que le Pays non seulement ne peut plus satisfaire une demande locale sans cesse croissante, mais est loin de remplir son rôle de grenier de l'Afrique Centrale dont la demande en produits alimentaires est tout aussi en augmentation.

La production agricole de base du Cameroun se distingue pourtant par sa variété de produits maraîchers et vivriers, bases de l'alimentation de la population. Les cultures principalement concernées sont :

- Les céréales (maïs, mil/sorgho, riz paddy, etc.) ;
- Les racines et tubercules (manioc, macabo, igname, taro, patate douce, pomme de terre, etc.) ;
- Les légumineuses (niébé, arachide, soja,

haricot, etc.) ;

- Les produits maraîchers, fruits et légumes (tomate, oignon, banane plantain, ananas, pastèque, piment, etc.).

La production est essentiellement l'œuvre d'exploitations familiales de petite taille (moins de 5ha), pour la plupart très peu organisées (plus de 1200 Groupes d'Initiatives Communes -GIC- recensées en 2014) malgré les efforts des autorités pour impulser leur regroupement en coopératives et en entreprises agricoles, question d'y diffuser des techniques modernes pour stimuler les productions tant en qualité qu'en quantité. Les marges de croissance du sous-secteur produits vivriers restent importantes, car seulement 17% des terres irrigables sont exploitées, alors que 26% seulement des terres arables sont cultivées. Cette disponibilité des terres, ajoutée à la grande variété des zones agro-écologiques offre le terreau nécessaire au développement intensif de toutes sortes de cultures vivrières ou de rente par les opérateurs de toutes tailles.

Les cultures les plus demandées sont les céréales, les racines et tubercules, ainsi que la banane plantain. Tous font l'objet de programmes spécifiques de promotion et de développement, de même que les produits de rente (banane d'exportation, coton, caoutchouc, café, cacao), que le Gouvernement a décidé de promouvoir pour dynamiser les marchés locaux et améliorer la balance commerciale.

<sup>4</sup> Les principaux produits concernés sont : Maïs, Riz, Banane plantain, Manioc, Viande Porcine, Poulet, Œufs, Poisson, Lait, Viande Bovine.

De façon globale, la stratégie du Gouvernement dans le secteur vise l'augmentation des rendements et des superficies en vue d'assurer la sécurité alimentaire et de renforcer la croissance du secteur. Les programmes gouvernementaux sont cependant essentiellement orientés vers des objectifs de création d'emplois, de réduction de la pauvreté et de lutte contre l'exode rural.

Ce sous-segment agriculture souffre encore cruellement :

- D'une faible intégration amont/aval ;
- Du déficit des infrastructures car certaines zones à fort potentiel de production restent enclavées et l'entretien des pistes rurales reste irrégulier ;
- De la faible taille des parcelles cultivées (1,5 ha en moyenne) ;
- d'un système de financement encore défaillant ;
- Des difficultés d'accès aux intrants agricoles (semences, engrais, produits phytosanitaires) desquelles découle notamment un faible taux de fertilisation (8kg/ha/an en moyenne contre 120kg/ha/an dans le monde) ;
- De l'importance des pertes après récoltes, qui avoisinent les 30 % de la production, à cause du manque d'équipements de conditionnement, de stockage, de séchage ou de transformation.

D'autres facteurs, et non des moindres, assombrissent davantage ce tableau, tels que l'absence de réforme foncière, le nombre insuffisant de coopératives pour la mise en commun des moyens, la faible mécanisation, les problèmes d'insécurité, les aléas naturels (sécheresse, faible pluviométrie, instabilité des saisons, catastrophes naturelles, etc.) dus notamment au réchauffement climatique.

C'est ainsi qu'en dépit des atouts de son agriculture et de tous ses efforts, le Cameroun supporte malheureusement une dépense annuelle de 500 milliards de Francs CFA pour l'importation des denrées alimentaires diverses. Là est le paradoxe camerounais caractérisé par un potentiel agricole immense mais générant de faibles productions face à une demande croissante à la fois intérieure, extérieure (produits de rente) et sous régionale puisque des pays comme le Gabon, la Guinée Equatoriale, la Centrafrique, le Nigeria et le Tchad dépendent en partie des produits agricoles provenant du Cameroun qui joue en quelque sorte le rôle de grenier de l'Afrique Centrale.

- Les produits de rente : performances toujours en deçà des potentialités  
Grâce à sa diversité agro-écologique, le Cameroun donne à voir une grande variété de produits agricoles de rente (coton, palmier à huile, hévéa, banane, café, cacao, thé, etc.)

**Tableau 3 : Productions et exportations des principaux produits agricoles de rente (en tonnes)**

Années	2013		2016		2018	
	Productions	Exportations	Productions	Exportations	Productions	Exportations
Cacao	275 000	192 836	344 753	263 746	325 298	218 793
Café arabica	7 000	2 228	7 024	1 943	7 418	1 146
Café robusta	31 127	19 280	29 762	30 914	27 798	17 765
Caoutchouc	51 510	54 068	40 983	42 328	45 354	41 560
Coton graine	240 000		258 000		295 100	
Coton fibre	88 854	91 532	91 970	101 427	108 628	113 623
Banane	321 814	261 808	381 525	295 180	333 771	217 177
Huile de palme	113 940		130 129		171 955	

Source : MINFI, Rapport sur les perspectives économiques 2020

La filière coton emploie de nombreuses personnes. La SODECOTON a encadré, en 2019, près de 160 000 producteurs. Le coton produit au Cameroun est généralement apprécié pour la longueur de la fibre.

La production cotonnière qui avait chuté de 306 000 tonnes en 2005 à 110 000 tonnes en 2010 est sensiblement repartie à la hausse depuis 2011. La production livrée à la SODECOTON a atteint 320 077 tonnes en 2019 pour une production de coton fibre de 132 995 tonnes.

Cette situation est due à la baisse tendancielle des cours sur le marché international et du cours du dollar US ; à la hausse des coûts de production (hausse des prix des intrants, notamment les engrais) et à la démotivation qui en découle pour les producteurs. L'un des défis de la filière est l'amélioration des rendements qui plafonnent autour d'une tonne de coton graine à l'hectare, contre par exemple 2,07 tonnes/ha aux Etats-Unis et 3,6 tonnes/ha en Chine.

Les filières cacao et café concernent 600.000 familles pour des revenus bruts estimés à 110 milliards Fcfa/an. Elles représentent entre 25 et 30% des exportations hors pétrole, soit 1,55% du PIB. Les problèmes de ces filières sont invariablement :

- Le vieillissement des vergers (50% des plantations ont plus de 40 ans) ;
- La faiblesse des superficies cultivées (1,5 à 3 ha) ;
- Le vieillissement des chefs d'exploitation lié à l'exode rural et aux difficultés de transmission du capital foncier ;
- La faiblesse des rendements (300 kg/ha) ;
- La faible utilisation des intrants de qualité à cause de leur coût élevé ;
- La qualité hétérogène des fèves, notamment en raison des mauvaises pratiques de séchage ;
- Les récents problèmes de sécurité dans les zones de production telle que le Sud-Ouest qui représente 45% de la production cacaoyère nationale ;
- L'insuffisance des dispositifs d'accompagnement des cultivateurs ;
- Les fluctuations de prix sur les marchés internationaux, qui ont notamment conduit à l'abandon des cultures de rente dans certaines régions.

### **Encadré : Transformation du Cacao : trois réformes qui changent tout (ou presque) !**

*Au cours des 15 dernières années au Cameroun, la production de cacao a doublé grâce à l'action de l'Etat sur la filière (libéralisation et distribution de plantes) en concomitance avec l'envolée du prix du cacao sur le marché mondial. En plus des actions déployées pour lever les entraves au développement du secteur, un accent est désormais mis sur la valorisation locale de ce produit. Trois réformes récemment adoptées autorisent désormais des perspectives favorables pour la transformation locale du cacao :*

- *Prorogation du régime des zones franches et points francs industriels: pour une matière première agricole de rente et en absence de significatifs volumes de consommation locale, le choix de la localisation des unités de première transformation industrielle de cacao est déterminé principalement par des exigences de rentabilité. Celles-ci choisissent soit la proximité de la matière première, soit la proximité des zones de consommation. La prorogation du régime des points francs industriels a permis aux unités déjà installées de garder un niveau de compétitivité acceptable.*
- *Importante augmentation de la redevance export cacao brut : Cette mesure a permis de décourager les exportations de produits bruts et d'accroître l'attractivité financière pour la transformation industrielle locale.*
- *Signature des APE pour permettre aux produits semi-finis issus de la transformation de cacao locale (beurre, masse et tortueux) d'être exportés en Europe sans application de droits de douane (comme la banane).*

CAMEROUN			2012/2013	2019/2020
<b>Production agricole</b>	<b>tonnes</b>		<b>230 000</b>	<b>350 000</b>
<b>Transformation totale</b>	<b>%</b>		<b>14%</b>	<b>52%</b>
Sic Cacaos	Douala	tonnes	32 000	56 000
Fapam Industry	Mbalmayo	tonnes		17 000
Neo Industry	Kekem	tonnes		48 000
Atlantic Cocoa C.	Kribi	tonnes		60 000
<b>Transformation totale</b>	<b>tonnes</b>		<b>32 000</b>	<b>181 000</b>

*En la faveur de ces mesures, quatre nouvelles unités de transformation sont en cours d'installation et devront permettre de porter le taux de transformation locale du cacao, qui était de 14% en 2013, à 52% en 2020.*

Dans l'ensemble, les filières des produits de base (coton, café, cacao, caoutchouc, banane, huile de palme, etc.) rencontrent des difficultés de plusieurs natures, dont :

- La hausse des prix des intrants, notamment, les engrais ;
- L'absence des structures de financement appropriées (production, commercialisation et transformation) ;
- La fluctuation permanente des cours de ces produits sur le marché international ;
- La faiblesse du pouvoir de négociation des planteurs face aux acheteurs ;
- Le faible niveau de transformation locale des produits ;
- La faible structuration des filières ;
- L'inadéquation de certaines réglementations dans leur conception et/ou leur application ;
- Les difficultés à développer un marché de consommation domestique ;
- La mauvaise qualité ou simplement l'absence des infrastructures routières.

**La sylviculture : second contributeur aux recettes d'exportation malgré la faible transformation locale**

Doté du massif forestier le plus important d'Afrique après celui de la République Démocratique du Congo, soit environ 22,5 millions d'hectares dont près de 18 millions à des fins exploitables, le Cameroun occupe le 5e rang africain du point de vue de la diversité biologique. Outre son étendue, le domaine forestier national se caractérise par sa variété : 620 essences différentes ont été recensées dont 300 sont commercialisables.

Le secteur forestier occupe une place importante dans le développement social et économique du Cameroun. Avec une contribution de 2,1% au Produit Intérieur Brut (PIB) en 2019, le secteur forestier est l'une des 10 branches les plus importantes de l'économie camerounaise, notamment après le Commerce de Gros et de Détail (17,1%), l'agriculture vivrière (8,8%), et l'extraction d'hydrocarbures (5,4%). Il emploie aujourd'hui plus de 45 000 personnes. En 2017, le secteur forestier représentait même le deuxième poste d'exportation (15,6%) après le pétrole, affichant un taux de croissance de 2,9%.

**Tableau 4** : Productions et exportations dans le secteur forestier (en milliers de m3)

Rubriques	2015		2016		2018	
	Production	Exportations	Production	Exportations	Production	Exportations
Grumes	3 108,7	911,5	2 968,6	807	2 953,5	1 096,7
Bois sciés	1 010,4	584,7	1 114,8	663,8	1 057,1	742,5
Contre plaqués		4,7		4		4,2
Placages	84,3	37	104,1	30,1	150	45,9

Source : MINFI, Rapport sur les perspectives économiques 2019 et 2020

Cependant, ce secteur subit de grands dégâts dus à l'abattage incontrôlé des arbres pour la production du bois de chauffe et du charbon. L'adhésion du Cameroun au processus FLEGT avec notamment la signature en 2010 de l'Accord de partenariat volontaire pour l'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux de bois et produits dérivés (APV FLEGT) avec l'Union Européenne, est un pas pour la transparence dans la filière.

Malgré la prohibition graduelle des exportations de bois en grumes introduite par l'ordonnance n°99/001 en 1999 pour promouvoir l'industrie de transformation, le Cameroun peine à tirer une plus-value de la filière bois puisque le pays exporte généralement son bois après la première transformation, en raison du manque d'unités industrielles.

**• La pêche : production représentant 45% des besoins de consommation**

Les ressources halieutiques dont dispose le Cameroun sont très variées grâce à ses trois cents kilomètres de côtes réputées poissonneuses et une zone de pêche vaste de 14.500 km<sup>2</sup>, favorisant aussi bien la pêche industrielle que traditionnelle.

L'exploitation du riche potentiel halieutique camerounais fournit environ 250 000 tonnes de produits de la mer (252 764 tonnes en 2016) qui ne permettent pas de satisfaire les besoins de la population camerounaise estimés à près de 550 000 tonnes. Une bonne partie de la pêche en haute mer est effectuée par des pêcheurs étrangers et cette production est orientée vers le marché de l'Afrique de l'Ouest et/ asiatiques.

Pour couvrir ses besoins, le Cameroun importe plus de 200 000 tonnes de produits halieutiques par an (181 922 tonnes de poissons et crustacés en 2017 pour plus de

114,9 milliards de F CFA). En plus de ces dépenses en importations, la pêche illégale induit des manques à gagner importants pour le fisc camerounais. Les autres alternatives, telles que l'aquaculture, pour combler le déficit, sont insuffisamment exploitées à cause de nombreux obstacles relatifs notamment à l'accès aux crédits bancaires et aux dispositifs de formation des acteurs de la filière aquacole.

Les contraintes majeures au développement de la production halieutique portent sur :

- L'absence d'infrastructures de transport qui est à l'origine de l'enclavement de plusieurs villages et campements de pêche ;
- Les difficultés d'accès aux intrants, notamment les alevins ;
- L'inexistence de moyens de conservation efficaces et de transformation locale (chaîne du froid) qui entraîne d'importantes pertes après captures se situant entre 15% et 35% ;
- Le non-agrément sanitaire du pays à l'exportation des produits halieutiques sur l'Europe qui incite la totalité des navires opérant dans la zone à débarquer dans les pays de l'Afrique de l'Ouest pour pouvoir exporter leurs prises (pêches), détournant ainsi une partie de la richesse nationale vers des pays tiers ;
- L'inefficacité des techniques de conservation pour les produits de la pêche continentale, notamment le fumage qui repose essentiellement sur l'usage du bois avec en plus des répercussions négatives sur la préservation du couvert végétal.

## • L'élevage

Malgré un cheptel en croissance, la pratique de l'élevage demeure modeste. Suivant les statistiques de 2018, le cheptel estimé à 8,7 millions de bovins ; 3,6 millions de porcins ; 81,3 millions de volailles ; 3,6 millions d'ovins et 6,7 millions de caprins. Il permet à peine de couvrir la consommation protéinique nationale car une partie de cette production, déjà insuffisante pour le marché intérieur, est exportée vers les pays voisins. La plupart des exploitations concernent la filière avicole, pour une contribution de 1% au PIB.

L'insuffisance de l'offre face à une demande croissante, en raison d'une démographie galopante et d'une rapide urbanisation, génère une grande volatilité des prix. Ce phénomène est observable dans le cas de la production bovine locale, dont le rendement par tête connaît une baisse continue.

**Tableau 5 :** Evolution du cheptel et des quantités de viande issues des abattages

*Cheptel en nombre de tête - Viande en tonnes*

Rubriques	2017		2018		Variation	
	Cheptel	Viande	Cheptel	Viande	Cheptel	Viande
Bovins	8 075 009	133 625	8 777 899	142 436	8,70%	6,59%
Ovins	3 397 994	12 544	3 580 878	14 700	5,38%	17,19%
Caprins	6 441 915	37 517	6 706 358	25 114	4,11%	-33,06%
Porcins	3 613 475	62 749	3 632 924	53 878	0,54%	-14,14%
Volailles	82 661 540	163 627	81 289 339	156 430	-1,66%	-4,40%

Source : MINEPIA, Rapport sur les perspectives économiques 2019

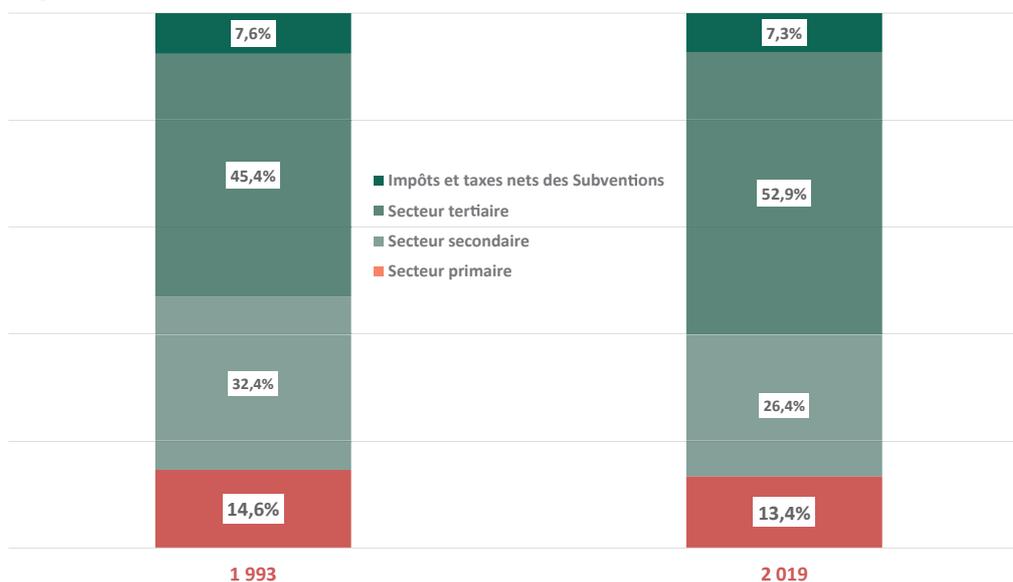
*En conclusion et de manière générale, on constate une sous-exploitation des potentiels agricoles du Cameroun générant une importation de produits de base et une absence de valorisation/soutien des filières à l'exportation, un manque d'intégration amont-aval entre le secteur primaire et le secteur secondaire, des infrastructures défectueuses, un financement insuffisant et parfois inadapté, une insuffisance de mécanisation et de protection du secteur et un manque de mobilisation de la jeune génération.*

### 1.2.2- Un secteur secondaire en régression, fragile et peu compétitif

En 2019, le secteur secondaire comptait pour 26,4% du PIB, avec une croissance de 5,2% et occupait 9% de la population active. Les principales unités industrielles du pays qui animent ce secteur sont actives dans l'agroalimentaire, la scierie, l'industrie cotonnière, les huileries, la métallurgie, l'industrie plastique et les produits manufacturés.

Le secteur est en régression alors qu'il fut par le passé une des vitrines de l'Afrique Centrale et représentait, en 1993, 32,4% du PIB réel. Son poids a chuté à 26,4% en 2019, soit une perte de 6 points en 23 ans.

**Figure 1** : Structure comparée du PIB réel entre 1993 et 2019



Source : A partir des données de l'INS

#### • Le secteur minier

Le Cameroun dispose d'importantes ressources minières dont plusieurs gisements à haute teneur tels que le fer, l'or, le diamant, mais qui restent très peu exploités. Les travaux d'inventaire de ressources minières du Cameroun ne portent que sur 40% du territoire et il reste à quantifier les opportunités sur les 60% du territoire national qui n'ont pas encore fait l'objet d'études<sup>5</sup>. Suivant les travaux réalisés par Africommodities en 2009, l'évaluation de la valeur financière des stocks des matières premières des gisements prouvés/développés et des gisements prouvés/non développés du Cameroun, serait de 800 milliards USD, faisant à juste titre du potentiel minier Camerounais un des plus prometteurs d'Afrique Centrale. La contribution du secteur minier (hors pétrole) au PIB reste encore marginale (0,53% du PIB du Cameroun sur la période 1990-2000).

Différents titres miniers ont été attribués à des opérateurs privés. Ceux entrés en phase d'exploitation concernent notamment le manganèse, l'or, le diamant et sont détenus par des multinationales. Ce secteur est également côtoyé par des artisans qui se livrent à

l'exploitation traditionnelle et produisent des dérivés rendant le chiffrage difficile des quantités exploitées.

Des avancées sont tout de même annoncées dans l'exploitation du calcaire avec de nouveaux investisseurs dans la cimenterie tels que CIMAF, DANGOTE, EREN HOLDING qui sont venus aux côtés du Groupe Lafarge booster la capacité de production locale en ciment, laquelle a atteint 7,2 millions de tonnes en 2018.

Un important préalable au développement du secteur minier porte sur les infrastructures nécessaires à l'évacuation des minerais de leurs sites d'exploitation. La plupart des réserves importantes se trouvant dans des zones d'accès difficile, au relief très accidenté et généralement à plus de 800 km des installations du nouveau port en eaux profondes de Kribi.

<sup>5</sup>. En 2014, les autorités ont annoncé le lancement des travaux d'exploration, par des opérations de levés géophysiques aéroportés, pour étendre la proportion du territoire explorée de 40% à 70%.

D'autres entraves freinent également la valorisation de cet immense potentiel :

- L'opacité qui caractérise encore les investissements dans ce secteur bien que le Cameroun ait été déclaré pays conforme le 17 octobre 2013, puis passé avec succès le 2ème test de validation post-conformité au courant du mois d'Octobre 2017 après son adhésion à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) en mars 2005 ;
- Les rivalités et confrontations sur le terrain entre les exploitants et les communautés locales ;

- Le poids encore important des activités clandestines ;
- La volatilité des cours mondiaux ;
- La non maîtrise des impacts sociaux et environnementaux ;
- Le caractère très onéreux des investissements nécessaires à l'exploitation de certains sites ;
- Au demeurant, l'exploitation des ressources minérales reste encore largement envisagée dans une perspective d'exportation de la matière première brute, plusieurs contraintes limitant les possibilités de transformation locale.

*Le secteur minier mérite, en raison du potentiel dont est doté le Cameroun, une attention particulière dans la course vers l'émergence. Cependant, les éventuels effets multiplicateurs des projets miniers ne peuvent se produire que si une réglementation rigoureuse est adoptée et appliquée, notamment pour favoriser l'émergence d'entreprises de transformation, maîtriser les néfastes répercussions environnementales, gérer les conflits fonciers. En outre, la valorisation de certaines ressources requiert l'implication de puissants partenaires internationaux et présente une grande sensibilité à l'évolution des cours mondiaux.*

#### • Le pétrole et le gaz

L'économie camerounaise repose en grande partie sur les recettes engrangées par la production pétrolière et celles-ci pèsent pour 5,4% du PIB en 2019. Cependant, un paradoxe important marque ce secteur. Alors que les hydrocarbures représentent 43% des exportations du Cameroun soit 808,6 milliards FCFA en 2017, ces mêmes produits représentent 14,5% des importations soit 431 milliards FCFA.

Il subsiste donc une marge de manœuvre importante dans la transformation des produits pétroliers du Cameroun pour satisfaire la demande intérieure dans un marché export en déclin et surtout réduire la vulnérabilité du pays à la volatilité des cours mondiaux. A l'image de ses pairs de l'Afrique Centrale également dépendants du pétrole, le pays connaît fréquemment des difficultés de finances publiques lorsque les recettes pétrolières chutent. Le dernier épisode de

cette nature est encore d'actualité. Entre Janvier 2014 et Janvier 2016, le cours du Baril a perdu 71% passant de 102,1 \$US à 29,8 \$US, notamment en raison de la hausse de l'offre et du ralentissement de la demande mondiale. En début 2020, la crise Covid-19 a littéralement entraîné un effondrement des cours. Sur les cinq premiers mois de l'année, le prix moyen du baril a été de 39,4 \$, soit une baisse de 40% en glissement annuel. En fin avril 2020, le baril de Brent se négociait à moins de 20\$.

Quant au potentiel gazier, il semble intact et est pour l'instant exploité au profit du marché local. C'est notamment le cas du champ gazier de Logbaba (5413 milliards de pieds cube) exploité par Gaz du Cameroun (Groupe Victoria Oil & Gas). La valorisation de cette ressource pourrait connaître un développement plus rapide avec l'association de Perenco et de la SNH pour l'exploitation du champ gazier de Kribi (500 milliards de pieds cube).

L'évolution des cours du pétrole restant incertaine, il devient urgent pour le Cameroun d'orienter ses stratégies sur l'industrialisation de son secteur pétrolier/gaz pour accroître la valeur ajoutée de ses produits à l'export mais aussi, améliorer son offre énergétique intérieure et, par voie de conséquence, diminuer sa dépendance aux importations des produits de raffinage. Le cas du bitume est

illustratif de ce besoin. Alors que la société de raffinage ne dispose pas d'infrastructures de production du bitume, le Ministère de l'Industrie, des Mines, et du Développement Technologique (MINMIDT) estime que les besoins nationaux atteindront la barre de 300 000 tonnes de bitume d'ici 2020 pour satisfaire une forte demande locale engendrée par le développement des infrastructures routières.

*Le pétrole et le gaz apparaissent ainsi comme deux ressources hautement stratégiques pour le Cameroun dans la mise en place du mix énergétique indispensable pour porter ses ambitions d'émergence. Au-delà de ce caractère stratégique, le pays dispose aujourd'hui d'une réelle expérience et de compétences nécessaires pour une valorisation appropriée de ces ressources, pour peu qu'une stratégie lisible, partagée et assumée soit définie et appliquée.*

### **L'agro-industrie et les industries de transformation des produits issus du secteur primaire**

Les industries agricoles et celles évoluant dans le secteur agroalimentaire sont très anciennes, relativement nombreuses (6.000 sur 94.000 sociétés recensés et 50% des entreprises du secteur secondaire) et de tailles moyennes et connaissent une croissance irrégulière. Elles se sont développées dans les principaux domaines suivants : la transformation des produits agricoles de base, la fabrication de boissons, la transformation des oléagineux, la production des dérivés du cacao, la transformation du coton et la production de textile et cuir, la fabrication des produits laitiers, l'industrie meunière, etc.

Bien que nombreuses, les différentes filières de l'agro-industrie font face à des difficultés importantes.

#### **Filière textile et cuir**

Les industries de la filière textile et cuir connaissent des difficultés de production du fait du vieillissement de l'outil de production. Les rares unités existantes sont menacées en permanence par l'envahissement du marché par la concurrence asiatique, la contrebande, la friperie et la contrefaçon. Sans une stratégie d'expansion volontariste, les plans d'appui à la CICAM à la suite du départ de l'actionnaire majoritaire ou même de sa fusion éventuelle avec la SODECOTON n'augurent pas de la pérennité de cette activité. Selon diverses sources, le secteur du

textile camerounais ne transforme que 5% de la production totale de coton graine (320 077 tonnes en 2019 livrés à la SODECOTON) et ne représente que 5% des parts du marché loin derrière les importations chinoises (82%) et nigérianes (10%).

L'industrie du cuir et de la fabrication des chaussures reste marginale. En dépit d'un potentiel en matières premières (peaux et cuirs bruts de bovins et équidés, d'ovins et de caprins), ce secteur peine à voir émerger une unité d'envergure industrielle. L'activité est essentiellement cantonnée à l'artisanat ou même à l'exportation de produits bruts ou semis finis.

L'inorganisation des circuits de collecte et l'insuffisance des unités de traitement induisent des difficultés d'approvisionnement tant au plan de la disponibilité que de la qualité. Les activités de tannerie et de fabrication des chaussures sont en outre confrontées à la concurrence des importations. Et pourtant, la transformation de peaux d'animaux est une filière porteuse impliquant de nombreux acteurs (collecteurs, tanneurs, couturiers, stylistes et autres artisans) qui pourraient être porteurs pour la relance économique dans les régions septentrionales en particulier.

### **Filière café-cacao**

Dans la filière café-cacao, on retrouve des chefs de file (CHOCOCAM, SIC CACAOS et récemment FAPAM, NEO INDUSTRY, ATLANTIC COCOA) qui font vivre les coopératives locales et les unités familiales qui produisent annuellement 325 000 tonnes dont une grande partie est exportée (35%). Jusqu'en 2014, seulement 14% de cette production locale était transformée sur place. Trois réformes fondamentales (prorogation du régime des zones franches et points francs industriels, augmentation de la redevance export cacao brut, signature de l'APE Cameroun – Union Européenne) ont favorisé l'installation de quatre nouvelles unités de transformation.

La filière souffre cependant des exportations frauduleuses vers le Nigéria voisin, phénomène exacerbé depuis la montée de l'insécurité dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Cette situation pose une hypothèse sérieuse sur le développement de la filière pourtant lancé sur de bons rails grâce aux actions déterminées, notamment de l'Office National du Café et du Cacao (ONCC) et du Conseil Interprofessionnel du Café et du Cacao (CICC).

Dans la filière café, 35 000 tonnes sont produites par an dont moins de 5% sont transformées localement et alors que 75% du café consommé au Cameroun est importé. La filière souffre particulièrement de l'absence de locomotives industrielles en plus des contraintes inhérentes à l'instabilité des cours mondiaux, aux difficultés d'accès au foncier et au vieillissement des plantations et des planteurs, notamment dans la zone du Mounjo jusqu'alors principal bassin de production.

### **Filière poivre**

Dans la filière poivre, le constat est différent. Sur une production annuelle de 70 tonnes, seulement 15 tonnes sont exportées. Le solde est bien consommé sur place mais sans transformation. Un projet d'introduction du poivre dans la fabrication des cubes de bouillon met en évidence le puissant potentiel de l'agro-industrie locale pour développer les filières.

### **Filière canne à sucre**

La filière canne à sucre est couverte par la Société Sucrière du Cameroun (SOSUCAM), par ailleurs propriétaire de la matière première mais dont le déficit de production avoisine les 100.000 tonnes par an. Elle est confrontée au Dumping international sur le prix du sucre et l'insuffisance des mécanismes nationaux de protection.

### **Filière oléagineux**

Dans la filière des oléagineux, on retrouve en amont les industriels de la première transformation qui assurent l'offre en huiles brutes de palme, de coton, de soja et d'arachide par rapport aux industriels de la deuxième transformation qui assurent, quant à eux, l'offre en termes de matière première et aux ménages comme produit fini pour ce qui est de l'huile de palme brute. En aval, on a essentiellement les transformateurs qui assurent l'offre en huiles végétales raffinées, en savon de ménage, en margarine au consommateur. La filière connaît des difficultés liées à la faible production nationale (360 000 tonnes pour l'huile de palme brute, 320 000 tonnes pour le Coton, 20 000 tonnes pour le soja) structurellement déficitaire. La filière des oléagineux est également plombée par la concurrence déloyale des produits importés et d'importants problèmes de régulation.

### **Filière céréalière**

Dans la filière céréalière, on retrouve en amont MAISCAM et les producteurs familiaux qui fournissent les sociétés brassicoles, les provenderies et la consommation des ménages. On retrouve également les minoteries et les unités de transformation des grains qui sont obligées de recourir à l'importation de la matière première, la production nationale de blé et de maïs étant inexistante et insuffisante. Suivant l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'Agriculture (FAO), un déficit de 3 millions de tonnes de maïs est constaté tous les ans. Au même moment, les producteurs font face à d'importantes pertes après récoltes faute d'infrastructures de conservation et de commercialisation appropriées. Le pays accuse en outre un grand retard en termes de rendement, faute d'une politique d'encadrement et d'accès aux intrants de qualité.

Pour ce qui concerne spécifiquement le secteur meunier, le Cameroun dispose de 12 unités de transformation de blé, soit plus que toute la zone de l'UEMOA conférant ainsi une capacité d'offre de près 1 000 000 Tonnes/an pour une demande annuelle de l'ordre 600 000 Tonnes. Le sur-investissement

dans ce secteur, notamment du fait du bénéfice des avantages de la Loi d'Avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé, entraîne malheureusement une distorsion de concurrence dans le secteur, une destruction de la valeur et une baisse de ses contributions fiscales.

*Suivant les statistiques officielles, et en ajoutant aux filières ci-dessus décrites les contributions des industries du lait, des fruits et des légumes ainsi que du tabac, le secteur agro-industriel contribue à plus de 33% de la production industrielle, 22% de la valeur ajoutée industrielle et près de 6% des exportations. Ce secteur est définitivement stratégique ! En dépit de cette présence de la chaîne amont-aval, le développement de ces filières fait face à des problèmes structurels importants :*

- L'insuffisance de la production locale des matières premières qui ne permet pas de soutenir la transformation locale, obligeant ces industries de transformation à l'importation des matières premières ;
- Un système fiscal inadapté caractérisé d'une part par un taux d'imposition réel au-dessus de 50% en moyenne et, d'autre part, par l'instauration d'une multitude de droits d'accises grevant significativement la rentabilité de certaines filières à l'exemple de l'industrie brassicole ;
- L'absence du secteur de la conserverie/emballage indispensable pour permettre une mise en valeur des fruits et légumes dont 30% de la production est perdue.

## Menuiserie industrielle

Lorsqu'elle n'est pas destinée à l'exportation, la transformation des produits forestiers demeure artisanale et centrée sur les produits semi-finis. Selon le Ministère des Faunes et de la Forêt (MINFOF), sur les 160 unités de transformation du bois opérationnelles sur l'ensemble du territoire national, 124 se limitent à la première transformation, 25 vont jusqu'à la deuxième transformation et 11 procèdent à la troisième transformation qui permet de mettre sur le marché des produits finis à forte valeur ajoutée.

Sur une production de grumes estimée en moyenne à 3 millions de m<sup>3</sup>, la production de dérivés (bois sciés, contre plaqués, placages) n'en représente que 41,2%, soit environ 1,2 millions de m<sup>3</sup>. Le secteur fait face à des problèmes de réglementation (insuffisante information sur la délimitation des Unités Forestières d'Aménagement, coupe illégale, etc.) ainsi qu'aux problèmes d'enclavement, d'accès à l'énergie, de formation, d'insuffisance d'équipements collectifs pour les artisans (séchoirs, outils de production) et d'absence d'incitations fiscales qui favoriseraient la transformation et la consommation locale de produits issus du secteur formel.

## Industrie pharmaceutique

Il est estimé que le Cameroun importe 90% de ses produits pharmaceutiques et que sur les 300 molécules autorisées par le Gouvernement, seules 33 sont produites au Cameroun.

Pourtant, de nombreuses initiatives industrielles privées en matière de fabrication locale du médicament ont été entreprises au Cameroun depuis la fin des années 1980. C'est ainsi que des investissements privés d'environ 50 milliards ont été réalisés depuis lors sans résultats probants. Les raisons de ces échecs tiennent essentiellement aux législations et politiques mises en œuvre s'agissant notamment (i) d'un corpus de textes fiscal-douanier et ii) de la « politique » pharmaceutique nationale.

D'un côté, l'on a enregistré des dispositions exclusivement favorables aux importations qu'à la production locale, notamment au niveau du CGI entre les Lois de finances 2012 et 2016 et des tarifications douanières :

- Seuls les médicaments produits finis importés sont exonérés des droits de douane, de la TVA en position HS 3001 à 3006.

Les intrants pharmaceutiques code 2801... à 2942... de la fabrication locale du médicament (matière première, excipients, emballage primaire comme secondaire) subissent la double peine et sont taxés au mieux à 29,5% (DDI 10% + Tva 19,5%) et au pire 49,5 % (DDI 30% et Tva 19,5%), et il en est de même de tout ce qui est équipement de production, soumis au droit de Douane + Tva total entre 29,5% et 49,5%.

D'un autre côté, la « politique » pharmaceutique nationale édictée en 2013 par le Ministère de la Santé Publique est totalement muette sur le développement de la production locale du médicament. Elle élabore un système national d'approvisionnement en médicaments essentiels quasiment désintégré, exposant le pays à des entrées de médicaments importés incontrôlés et incontrôlables pour l'instant.

Parmi ces initiatives des années 80 ci-dessus évoquées, nous citons des laboratoires français internationalement réputés comme :

- Rhône Poulenc (rebaptisé SANOFI AVENTIS) avec son usine de Makepe à Douala qui fabrique des comprimés, des gélules et des antibiotiques
- Pierre Fabre : usine de Bonabéri, qui fabrique des sirops
- Laboratoire fournisseur avec Plantecam à Mutenguene
- Le Groupe Besix Belge avec la SIPP à Yaoundé, qui fabrique des solutés de perfusion

De nombreux autres investisseurs nationaux ont pris le relais des années 2000 à 2010, investissant environ 30 milliards de FCFA dans la production intégrale et locale du médicament notamment :

- Les Laboratoires CINPHARM
- La SIPP
- Le Laboratoire AFRICURE
- Le laboratoire GENEMARK
- AFRIPHARMA
- Etc..

Force est malheureusement de constater que la production locale contribue à moins de 2,5% de la demande avec une offre représentant moins de 5 Milliards de FCFA contre près de 200 milliards d'importations de médicaments alors que les capacités installées peuvent couvrir près de 50% de la demande nationale.

Nous pouvons en conclure que l'ensemble de nos dispositifs juridiques et réglementaires est inadapté pour tout développement

industriel pharmaceutique et la production locale du médicament.

La pandémie du Covid-19 le prouve à suffisance qu'un minimum d'autonomie en matière de disponibilité et d'accessibilité du médicament à la majeure partie de nos populations à travers la production locale du Médicament Essentiel Générique telle que définie par l'OMS est, non seulement un problème sécurité sanitaire nationale mais également un enjeu majeur de développement tant le médicament est un maillon essentiel de toute politique de santé publique moderne. Ce faisant, une telle politique devra adresser des facteurs handicapants tels la concurrence des importations frauduleuses, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et l'insuffisance du système de normalisation et de contrôle de la qualité.

#### Autres filières industrielles manufacturières

D'autres importantes filières structurent et complètent l'architecture de l'industrie manufacturière au Cameroun.

Il s'agit notamment de :

- La fabrication de papiers et d'articles en papier ;
- Les autres industries chimiques (hors raffinage de pétrole) où l'on retrouve la plasturgie et l'industrie cosmétique ;
- la métallurgie, la fonderie et la fabrication d'ouvrages en métaux ;
- la fabrication de machines et appareils électriques et d'autres matériels, y compris le matériel de transport ;
- l'industrie de l'édition et de l'imprimerie.

Malgré sa grande diversité, le secteur manufacturier a affiché une contribution à la croissance économique en fort recul au cours des dix dernières années. Il s'en est suivi une baisse conséquente des volumes d'exportations de produits manufacturiers. Le label « **Made in Cameroun** » a, par conséquent, du mal à s'imposer dans un marché local. Celui-ci est dominé par les produits importés manufacturiers venant d'Asie (principalement de Chine et d'Inde), de Turquie ainsi que du Nigéria, dont une grande part emprunte les voies du commerce illicite (contrebande, contrefaçon, fraude) quand il ne s'agit pas de produits usagés ou de qualité douteuse.

**Tableau 6** : Chiffre d'affaires et effectif des employés des entreprises industrielles

Sous-secteur	Nombre d'entreprises		Effectifs permanents employés	Chiffres d'affaires HT 2009*
	2009	2016		
Extraction	30	64	2 231	434,3
Industrie alimentaire (y compris tabac)	767	2 472	23 280	583,9
Autres industries manufacturières	10 456	27 959	84 465	1 981,4
Electricité, gaz	128	124	4 289	275,0
Eau et assainissement	67	65	4 223	0
Construction	706	1 076	12 942	228,2
<b>Ensemble</b>	<b>14 163</b>	<b>33 776</b>	<b>131 430</b>	<b>3 502,8</b>

\* En milliards F CFA

Source : INS/RGE 2009 et RGE 2016<sup>6</sup>

Il faut ajouter que ce secteur se caractérise par la présence de petites et moyennes industries (PMI) qui se font et se défont au gré de la conjoncture. Les filières connaissant une certaine vitalité sont la métallurgie, la plasturgie et l'imprimerie. Mais elles éprouvent toutes d'énormes difficultés notamment en raison de :

- L'insuffisance des mesures de soutien/protection et de programmes incitatifs de l'Etat ;
- L'environnement des affaires peu favorable (forte pression fiscale, lourdeurs administratives, concurrence des produits importés) ;
- La faible productivité totale des facteurs qui induit une faible compétitivité ;
- Les difficultés d'accès à l'énergie ;
- Le peu d'intérêt accordé par certains industriels aux standards de qualité ;
- le poids important du commerce illicite (fraude, contrebande, contrefaçon) ;
- La grande dépendance à l'égard des technologies et des équipements importés ;
- Les difficultés d'accès au foncier : le modèle de zones industrielles (zones MAGZI<sup>7</sup> notamment) n'a pas fait l'objet d'une révision et la plupart de ces zones industrielles notamment à Douala et Yaoundé ont été rattrapées par une urbanisation anarchique, entraînant des problèmes environnementaux pour lesquels aucune solution n'a encore été trouvée.

## BTP

Le lancement de grands projets d'infrastructures depuis quelques années a propulsé le Bâtiment et les Travaux Publics (BTP) à la tête

des secteurs de l'économie les plus dynamiques et qui réalisent le plus grand nombre de recrutements de travailleurs. Sa croissance moyenne sur la période 2013-2019 a été de 8,1% ; portant la contribution du secteur au PIB réel à 5,4% en moyenne. La bonne santé du secteur tient aux grands chantiers d'infrastructures (barrages, autoroutes, routes, ponts, stades, etc.), pilier fondamental de la politique économique post point d'achèvement de l'Initiative PPTE et à la bonne tenue des constructions privées.

Dans l'ensemble, il est estimé que le secteur des BTP emploie environ 140 000 à 150 000 personnes dont plus de 90% provient du secteur informel du BTP. Une analyse faite sur les entreprises formelles du secteur établissait que le personnel était constitué de 63% des manœuvres, 24% des techniciens et agents de maîtrise, 8% des techniciens supérieurs et 5% des cadres supérieurs. Les trois sous-secteurs (Routes, Bâtiments et Assainissement) sont animés par les maîtres d'ouvrage publics, quelques sociétés privées, les Bureaux d'Études Techniques de Génie Civil ou d'architecture, les laboratoires de génie civil et les entreprises de travaux souvent regroupées en organisations professionnelles.

<sup>6</sup> INS : Institut National de la Statistique / RGE : Recensement Général des Entreprises.

<sup>7</sup> MAGZI : Mission d'Aménagement et de Gestion des Zones Industrielles.

Les entreprises nationales du secteur des BTP sont pour la plupart des PME sous-dimensionnées. Elles subissent le contre-coup de la conjoncture économique difficile et de la dette de l'Etat. Leur absence est flagrante dans la réalisation des grands projets structurants actuellement en cours à l'instar des axes routiers et des installations qui vont servir à la Coupe d'Afrique des Nations. Les entreprises étrangères notamment turques, italiennes et chinoises se taillent la part du lion dans la réalisation desdits projets allant jusqu'à l'importation de la main d'œuvre.

Pour ce qui est des projets sur les logements sociaux, les financements qui les accompagnent ont très souvent dicté le choix des entreprises devant les réaliser, les entreprises nationales se réduisant à des travaux de sous-traitance au prorata des quotas fixés dans le cadre des projets structurants.

Les études annoncent un déficit de 1,2 million de logements au Cameroun et uniquement 10% des routes revêtues seraient en bon état sans évoquer les ponts et autres superstructures. C'est dire si ce secteur présente beaucoup d'opportunités. Afin de permettre aux entreprises nationales de BTP de bénéficier davantage de marchés et favoriser le transfert de technologie, il convient d'une part, de faire respecter les taux de recours

à la sous-traitance (30%) et de promouvoir la co-traitance, tout en stimulant le montage voire la fabrication de matériels de transport et de pièces de rechange ainsi que la formation du personnel dédié.

### Le secteur de l'énergie et de l'eau

Le Cameroun dispose de gisements potentiels de gaz naturel, d'énergie hydroélectrique et autres énergies renouvelables (solaire, biomasse, éolien, mini hydro) importants et son seul potentiel hydroélectrique est estimé à 22 000 MW par an.

La puissance énergétique installée à fin 2018 au Cameroun était de 1 360 MW (998 pour Eneo et 362 pour les IPP) et restait inférieure aux besoins énergétiques immédiats estimés à plus de 1500 MW. Ce déficit énergétique a pour conséquence de rendre l'énergie peu disponible et coûteuse. Selon l'entreprise concessionnaire du service public de l'énergie électrique dans son Rapport 2018, elle comptait à cette date 1 258 340 clients actifs pour un taux d'accès à l'électricité estimé à 62% par la Banque mondiale (World Development Indicator Database).

**Tableau 7 :** Mix énergétique Cameroun (à juillet 2019)

Centrales	Puissances (MW)	%
Total Hydro	732,2	52,6%
Total Thermique Eneo	267,512	19,2%
Renouvelable (solaire)	0,186	0,01%
<b>Total Eneo (i)</b>	<b>999,90</b>	<b>71,8%</b>
Thermique de DIBAMBA	86,08	6,2%
Thermique à gaz de KRIBI	216	15,5%
Thermique de MAROUA	10	0,7%
Thermique de BERTOUA	5	0,4%
Thermique à gaz de LOGBABA	30	2,2%
Hydro Memve'ele	45	3,2%
<b>Total IPP (Producteurs Indépendants) (ii)</b>	<b>392,08</b>	<b>28,2%</b>
<b>Total Cameroun (i) + (ii)</b>	<b>1 391,98</b>	<b>100,0%</b>

Source : Rapport ENEO, 2018

Ce taux présente cependant de fortes disparités, notamment entre les zones urbaines où il atteint 93,2% et les zones rurales où il n'est que 21,3%. Malgré l'énorme potentiel du Cameroun, y compris pour le développement des énergies renouvelables, et les nombreux investissements

jusqu'ici consentis, de nombreuses localités du pays restent non encore électrifiées. Sur près de 13 014 localités recensées, seulement 2 700 étaient électrifiées en 2013, soit un taux de couverture de 20,7%.

Le taux d'accès par branchement individuel ou partagé au réseau électrique est de 62% au Cameroun, contre 79% au Ghana ou 66% en Côte-d'Ivoire. Les investissements massifs opérés par le Kenya dans le développement des infrastructures et la modernisation du secteur de l'électricité lui ont permis de quasiment doubler son taux d'accès à l'électricité en quatre ans ; de 36% en 2014 à 64% en 2017.

Il existe d'autres estimations plus pessimistes, mais toutes relèvent la discontinuité du service d'électricité due notamment à l'inadéquation globale entre l'offre et la demande, l'irrégularité des approvisionnements (période d'étiage), le vieillissement des infrastructures de production et de distribution, les réticences du milieu financier à accompagner le secteur, l'insuffisance des réserves pour faire face aux indisponibilités imprévues, les retards dans les chantiers, etc. L'autre aspect remarquable est l'absence d'interconnexion entre le réseau RIS (Réseau Interconnecté Sud) légèrement excédentaire et RIN (Réseau Interconnecté Nord) plus déficitaire.

S'agissant du secteur de l'eau, la consommation et le nombre d'abonnés au réseau de distribution n'ont pas cessé de croître mais la desserte en eau potable reste une équation difficile au regard de la proportion de la population ayant accès à l'eau potable. Le déficit en eau potable est estimé à 100.000 M3/jour soit 40% des besoins journaliers et avec une grande disparité entre régions et entre les zones rurales et celles urbaines.

### **1.2.3- Un secteur tertiaire prédominant, source de croissance mais soutenu par des activités informelles**

Au Cameroun, le secteur tertiaire est très diversifié et représente plus de la moitié du PIB, soit 52,9% en 2019. Ce taux est resté quasiment constant entre 2013 et 2019. Il emploie 22% de la population active et est dominé par le commerce de gros et détail, la réparation des véhicules, l'administration publique et autres services, suivies des transports, stockage et communication. Selon l'INS-RGE (2009), 87,3% des PME au Cameroun exercent dans le secteur tertiaire, notamment dans le sous-secteur commerce et autres services.

Le secteur tertiaire est cependant constitué en grande partie des services à faible valeur

ajoutée et concentre une part importante des activités informelles. Une analyse par sous-secteurs du tertiaire en 2016 fait ressortir que le taux de croissance dans la contribution au PIB de 4,5% repose sur la hausse des résultats dans les restaurants, hôtels et télécommunications.

#### **• Tourisme**

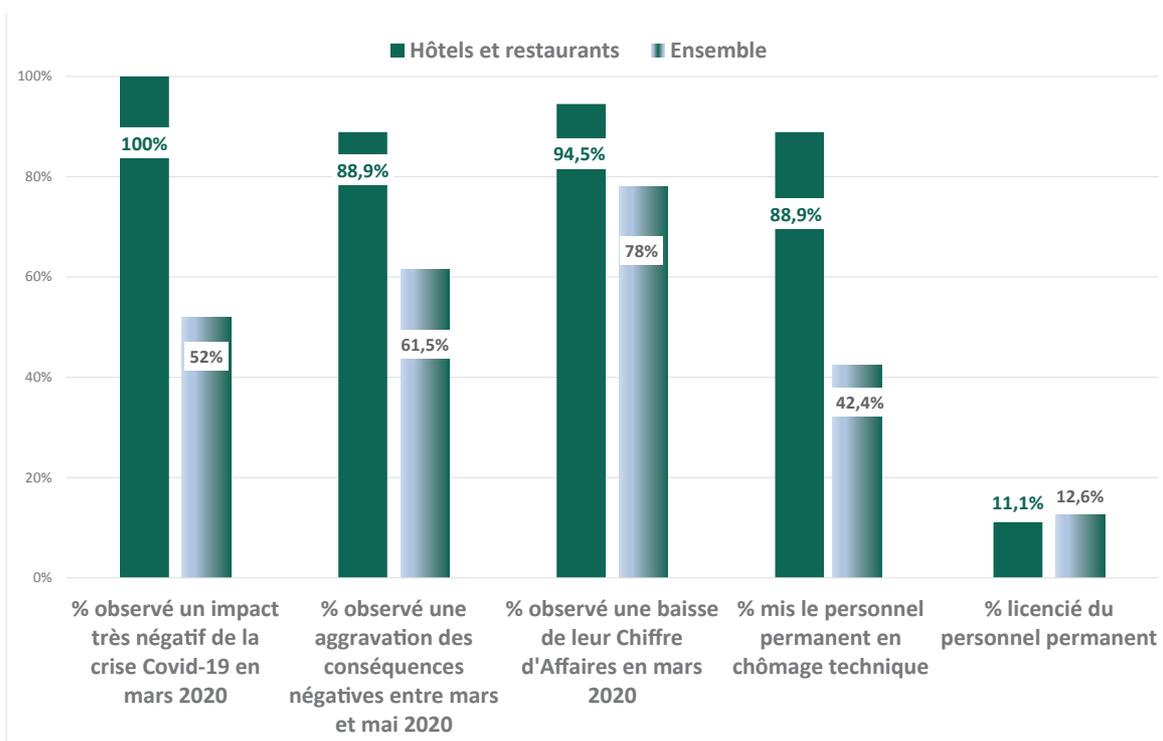
L'industrie touristique représente 5,3% du PIB en 2016. A cause de la diversité de ses richesses touristiques, le Cameroun a vu son rang à l'échelle mondiale amélioré. Selon le classement du Travel & Tourism Competitiveness Index 2019, le Cameroun apparaît au 128ème/140 rang mondial avec un indice de 2,9 ; perdant d'ailleurs six rangs par rapport au classement établi en 2015. Dans la zone Afrique, il arrive derrière le Côte d'Ivoire (119ème), le Sénégal (106ème), le Ghana (115ème). Ses plus bas scores concernent les infrastructures, les facilités dans les formalités administratives (demandes de visas) et l'attractivité pour le tourisme des affaires (organisation de conférences internationales). Les récentes crises sécuritaires ont également négativement pesé sur la compétitivité du pays en matière de tourisme.

Les points positifs relèvent du nombre d'espèces protégées présents sur son territoire (1 405), de la présence de deux sites classés au patrimoine mondial (réserve de biosphère du Dja, Trinationnal de la Sangha), de la préservation de son couvert végétal et du nombre de traités environnementaux ratifiés.

La situation sécuritaire préoccupante dans la partie septentrionale et dans les Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest du Cameroun a contribué à faire baisser le taux de fréquentation des sites touristiques de ces parties du pays après le regain d'activité entre 2015 et 2016. Le Syndicat Patronal des Industries d'Hôtellerie et du Tourisme (SPIHT) révèle que le taux de fréquentation des hôtels, qui était déjà sur une courbe descendante depuis le début des exactions de Boko Haram et celui de la crise sociopolitique en Centrafrique, a continué de plonger à un rythme inquiétant pour s'établir autour de 40%.

Le secteur a également été ébranlé par le report de la CAN que le Cameroun devait initialement accueillir en 2019. Avec la flambée mondiale du Covid-19, la paralysie à l'échelle planétaire de tous les principaux secteurs de l'économie, a particulièrement touché le tourisme au Cameroun comme ailleurs. La propagation de la pandémie a entraîné une psychose dont le premier effet a été l'annulation des voyages tant d'affaires que de plaisance.

**Figure 2 :** Impacts de la crise Covid-19 sur les hôtels et restaurants au Cameroun

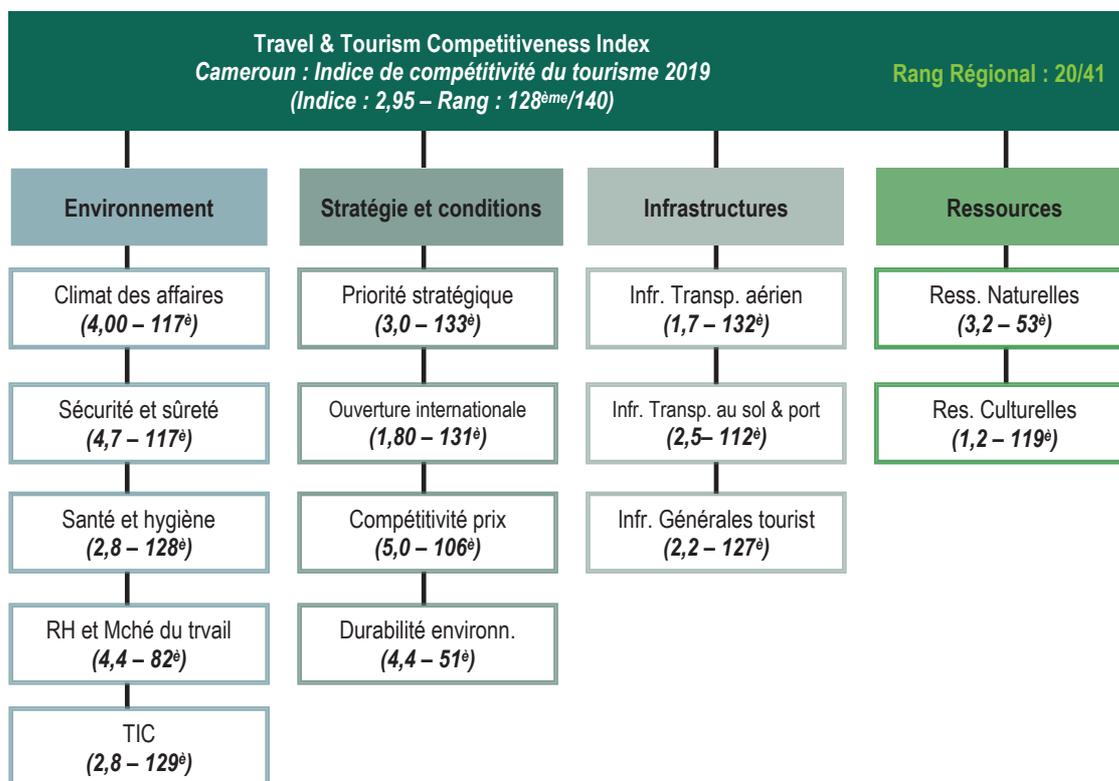


Source : Enquêtes GICAM, Avril et Juillet 2020

Selon l'Organisation mondiale du tourisme, le nombre de touristes dans le monde avait baissé de 44% de janvier à avril 2020. Au Cameroun, l'ensemble de la chaîne touristique -transports aériens, tourisme d'affaire et

d'agrément, agences de voyage, tours opérateurs, sites de visites, hébergements, événementiel, restauration – a enregistré des manques à gagner très importants.

Figure 3 : Valeurs et rangs du Cameroun sur le classement TCI 2017



Source : A partir des données du Travel & Tourism Competitiveness Index 2019

Le Cameroun compte un seul hôtel 5 étoiles dans tout le pays (Hôtel Hilton de Yaoundé). Sont principalement décriées :

- Les insuffisances du cadre juridique et institutionnel ;
- Les tracasseries et lenteurs administratives ;
- L'absence de mécanismes de financement approprié ;

- La faible promotion consécutive à un déficit de communication et d'image ;
- le déficit infrastructurel spécifique au secteur ;
- Le manque de professionnalisme des principaux acteurs ;
- L'absence d'un appareil statistique performant.

*Le tourisme figure sans doute parmi les secteurs où s'expriment les difficultés de notre pays à tirer parti de son riche potentiel. Doté d'énormes atouts physiques, culturels et sociaux, il doit composer avec des contraintes parfois absurdes qui l'empêchent d'intégrer le club des destinations dites émergentes. Les facteurs de succès d'une politique de promotion du tourisme sont connus. Ils vont des préconditions (Sécurité, sûreté, santé) aux éléments enchanteurs (Qualité, Innovation, Marketing) en passant par des leviers (Visas, connexions aériennes, hôtels), des séducteurs (Produits, culture, climat des affaires, soutien politique) et des accélérateurs (Services, expériences, environnement). Pour chacun d'eux et à chaque étape, le secteur privé s'est toujours engagé à accompagner les actions du Gouvernement car il s'agit non seulement d'œuvrer à l'attrait d'un plus grand nombre de touristes internationaux et de développer le tourisme interne, mais aussi de miser sur les créneaux susceptibles de générer davantage de valeur ajoutée et d'emplois. Avec la crise Covid-19, le défi à court terme est désormais celui de la sauvegarde des investissements et de l'outil de production dans ce secteur.*

## Transports

Le Cameroun tarde à reprendre sa souveraineté dans le domaine du transport aussi bien dans ses déclinaisons transport routier, aérien, ferroviaire et maritime.

En ce qui concerne le transport aérien, Aéroports du Cameroun (ADC), est en charge de l'entretien des aéroports du Cameroun dans un secteur placé sous la régulation de l'Autorité aéronautique. Au plan interne, le transport aérien demeure mal organisé, les dessertes sont irrégulières avec de fréquentes annulations. Quant aux lignes internationales, ces dernières années ont vu la recrudescence d'une certaine concurrence entre une dizaine de compagnies aériennes. Malgré les nombreuses réformes, la compagnie nationale CAMAIR-CO reste à la recherche d'un équilibre d'exploitation et de performances. Au plan sous-régional, le projet AIR CEMAC a finalement été abandonné (confère résolutions du sommet de la CEMAC de mars 2019 à N'Djamena).

Avant la crise sanitaire Covid-19, le nombre annuel de passagers était d'environ 1,5 millions (départs et arrivées) alors que le volume de fret atteignait 23 000 tonnes en moyenne annuelle. Les mesures de restrictions prises pour freiner la propagation du Corona virus, notamment la fermeture des frontières, ont eu un impact réel sur le trafic aérien. L'ASECNA qui gère d'ordinaire 1000 à 1800 vols/jours, a enregistré une baisse de trafic de plus de 70%. Malgré les dispositions prises pour assurer sa continuité, le fret aérien transporté sur la période de Janvier à Mai 2020 à l'Aéroport International de Douala était en régression 29,46% par rapport à la même période de 2019 (4 426,5 tonnes contre 6 275,0 tonnes). A l'aéroport international de Yaoundé-Nsimalen, la baisse du fret aérien observée sur la même période était de 48,5%.

Outre ces difficultés conjoncturelles, la qualité des infrastructures et notamment le standing des aéroports reste un handicap majeur pour le développement de ce sous-secteur, au même titre que le déficit de priorité stratégique accordé au fret aérien dans le développement du secteur.

Le réseau ferroviaire est long d'environ 1009 km et draine un trafic important. Le fret annuel est d'environ 850 tonne/km pour le trafic marchandises. Depuis 2017, le trafic voyageurs est en chute libre du fait de l'arrêt des activités du train inter-city entre Douala et Yaoundé et suite au retrait des wagons non conformes du parc d'exploitation après l'accident ferroviaire d'Eséka survenu le 21 octobre 2016.

En marge de cela, certaines faiblesses subsistent au rang desquelles se trouvent l'insuffisance des infrastructures, les mauvaises connexions avec les autres modes de transport, le manque de structures inter-modales pour faire face à la concurrence de la route. Le service aux passagers reste ainsi très faible.

Pour ce qui est du transport maritime et fluvial, les évolutions ont principalement porté sur l'organisation et la gestion des activités portuaires et sur la modernisation des infrastructures et leur extension avec l'investissement majeur que constitue le Port en eau profonde de Kribi.

Depuis 1998, la réforme portuaire a introduit :

- (i) La séparation des missions de gestion portuaire de celles de régulation du secteur portuaire ;
- (ii) L'autonomisation des ports avec comme effet la création de quatre ports autonomes (Port Autonome de Douala (PAD), Port Autonome de Kribi (PAK), Port Autonome de Limbé (PAL) et Port Autonome de Garoua (PAG) ;
- (iii) La mise en concession des activités industrielles et commerciales et ;
- (iv) La création de cadres de concertation entre l'administration et les opérateurs privés pour une meilleure orientation des choix dans chaque place portuaire.

Ladite réforme portuaire s'est poursuivie en 2000 par la création du guichet unique des opérations du commerce extérieur (GUCE-GIE) pour coordonner et héberger en un seul point l'ensemble des intervenants dans le processus d'importation et d'exportation de marchandises.

Mis en service en 2017, le Port en eaux profondes de Kribi présente des avantages compétitifs certains en termes de capacité d'accueil des navires à fort tirant d'eau, de temps et de coût au regard de son ouverture directe à la mer et de son tirant d'eau supérieur à 16 m en toutes saisons. En plus de constituer une opportunité pour le développement de trafics nouveaux, il pourrait détourner une importante partie du trafic aujourd'hui orienté sur Douala, notamment sur les produits lourds tels que le bois. Pour ce faire, des avancées sont attendues en termes de capacités de cabotage, de développements d'infrastructures associées en vue de l'opérationnalisation d'un véritable complexe industrialo-portuaire dans la zone Kribi. De fait, Douala concentre encore plus de 95% du trafic portuaire du pays estimé environ à 12 millions de tonnes dont 74% à l'export et 26% à l'import.

Malgré l'ensemble des mesures déjà prises et même la ratification de l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE), des défis importants demeurent autour de la réduction des coûts et des délais de passage des marchandises. Le mauvais état des infrastructures (notamment les voies fluviales) et la multiplication des tracasseries empiètent régulièrement sur l'attractivité des corridors si bien que les ports camerounais doivent désormais faire face à la concurrence des ports de pays voisins, tout au moins en ce qui concerne l'accueil des marchandises en transit vers la République Centrafricaine et le Tchad. Depuis 2019, le Port de Douala a engagé d'importantes réformes et travaux de modernisation portant notamment sur le dragage et la sécurisation de la place portuaire.

Les capacités en termes de transport fluvial de personnes et de marchandises restent par ailleurs encore largement sous-exploitées, faute de stratégies volontaristes en la matière et ce, malgré l'existence de quelques ports fluviaux (Garoua, Behondo, Mouloudou, Yabassi et Mamfé). La voie fluviale, malgré ses énormes potentialités et ses avantages comparatifs en termes de coûts, de facilités de transit et de capacités de transport, a perdu l'important rôle qu'elle a joué dans le passé au bénéfice d'autres modes de transport.

Le transport routier constitue le principal mode de déplacement des biens et des personnes. Il assure près de 90% de la demande intérieure de transport de voyageurs et près de 75% de la demande de transport de marchandises. Du point de vue du trafic, le transport routier a enregistré globalement, au cours des dix dernières années, une très forte croissance sur les routes revêtues et non revêtues. Il s'articule autour d'un réseau routier de 77 500 km de routes et pistes dont 5 133 km de routes revêtues, soit 6,6% du réseau.

Le réseau routier est inégalement réparti sur le territoire et est trop restreint pour couvrir d'une manière appropriée les besoins actuels du trafic et permettre aux entreprises d'atteindre certains marchés à des coûts raisonnables. De manière générale, il se pose un problème d'entretien des routes dont le mauvais état est l'une des causes de la recrudescence des accidents. En 2016, 2 941 accidents ont été enregistrés sur les routes camerounaises. Pour les entreprises, le mauvais état des routes constitue un sérieux handicap, tant il grève les charges d'exploitation et limite la productivité tant du matériel roulant que des travailleurs (embouteillages imputables à l'état des réseaux urbains).

### Services bancaires

Le paysage bancaire au Cameroun dispose d'environ 48 sociétés de financement dont quinze (15) banques secondaires et 07 établissements financiers parmi les 50 que compte la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). On note aussi, au Cameroun, la présence de 1 686 établissements de microfinance (EMF)<sup>8</sup>. Le total du bilan au Cameroun des banques s'élève à 5 849,8 milliards de FCFA au terme de l'année 2018 et un montant de dépôts cumulés sur la même période de 4 461,1 milliards de FCFA selon le Conseil National de Crédit (CNC).

En décembre 2017, les crédits à l'économie se sont élevés à 3 218 milliards FCFA, soit 14% du PIB. Ils sont répartis comme suit : 60,1% de crédits à court terme, 37,2% de crédits à moyen terme et seulement 2,7% de crédits à long terme.

**Tableau 8** : Statistiques récentes du secteur bancaire et comparaison des taux de crédits au secteur privé

<b>Rubriques</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<i>(en milliards de F CFA)</i>				
Total crédits à l'économie dont	1 988,0	2 558,1	2 969,4	3 048,5	3 416,9
<b>Crédits au secteur privé</b>	1 843,6	2 313,2	2 780,8	2 849,0	3 260,0
Crédits aux PME				423,0	
Crédits à Long terme	49,6	64,2	51,9	114,8	107,0
PIB Cameroun	14 858,6	17 276,3	19 344,8	20 328,4	21 493
<b>Taux crédits intérieurs fournis au secteur privé (en % du PIB) :</b>					
- Cameroun	<b>12,9</b>	<b>14,3</b>	<b>15,4</b>	<b>14,5</b>	<b>15,2</b>
- Côte d'Ivoire	18,5	20,3	17,8	19,6	19,5
- Kenya	29,5	34,1	33,5	29,4	28,0
- Sénégal	24,2	27,3	27,8	29,7	29,4
- <b>Afrique subsaharienne</b>	<b>50,7</b>	<b>45,4</b>	<b>44,1</b>	<b>47,1</b>	<b>45,5</b>
- Maroc	95,5	90,4	86,6	86,6	85,3
- Tunisie	76,3	78,0	81,7	86,6	

Source : Conseil National du Crédit – Banque mondiale

Le taux de bancarisation estimé à 27,5% au sens strict<sup>9</sup> selon le Conseil National du Crédit, apparaît très faible. Par ailleurs, le financement de l'économie par les banques reste orienté vers les grandes entreprises. L'accès reste limité pour les PME, en particulier pour les investissements à long terme. Sur un autre plan, la vélocité de la masse monétaire, qui passe de presque 6 sur la période 2001-2005 à 4,6 en 2017, indique un ralentissement de la rotation de la masse monétaire, voire une diminution d'intensité de l'intermédiation financière.

Le système bancaire classique est concurrencé par des mécanismes alternatifs

notamment les tontines qui brassent, selon le Ministère des Finances (MINFI), environ 200 milliards de FCFA par an. Le développement des Etablissements de Micro Finance (EMF) caractérise aussi ce secteur avec des dépôts estimés de 500 Milliards de FCFA.

Si les services bancaires sont en évolution rapide avec les nombreuses réformes mises en place en matière de systèmes et moyens de paiement par la BEAC, ils demeurent cependant inefficaces avec des délais et des coûts de transfert très importants, principalement par manque de trésorerie et/ou de surface financière.

*Le taux crédits intérieurs fournis au secteur privé est estimé à 15,2% au Cameroun en 2018 contre 19,5% en Côte d'Ivoire et 29,4% au Sénégal.*

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME), qui représentent 98% du tissu d'entreprises ne perçoivent ainsi que 13,15% des prêts bancaires. Le financement bancaire des PME se heurte à trois catégories de contraintes :

- Les contraintes internes aux entreprises

(Insuffisance des capacités, insuffisances de fonds propres, effet volume due aux faibles montants sollicités qui induit des coûts unitaires élevés, déficit de qualité de l'information économique sur l'entreprise, insuffisance d'une culture du respect des engagements) ;

<sup>9</sup> Bancarisation au sens strict (Banques uniquement) en opposition à la Bancarisation au sens large (Banques, établissements financiers, CAMPOST, établissements de microfinance)

Les contraintes d'environnement (asymétrie d'information, difficultés à valoriser les garanties, aléas de l'environnement local et international, perception surpondérée du risque adossé aux financements des PME, insuffisance d'information permettant d'apprécier la capacité de remboursement, absence d'éléments incitatifs à l'épargne longue, encadrement/accompagnement insuffisant de l'Etat, accumulation de la dette par l'Etat, faible structuration des filières, fiscalité inappropriée, etc.) ;

Les insuffisances du secteur bancaire (contraintes réglementaires, prédominance des ressources à court terme, insuffisances des modes alternatifs de financements – crédit- bail, affacturage, capital-risque / capital développement, sociétés de garanties, institutions de financement spécialisées, marché financiers).

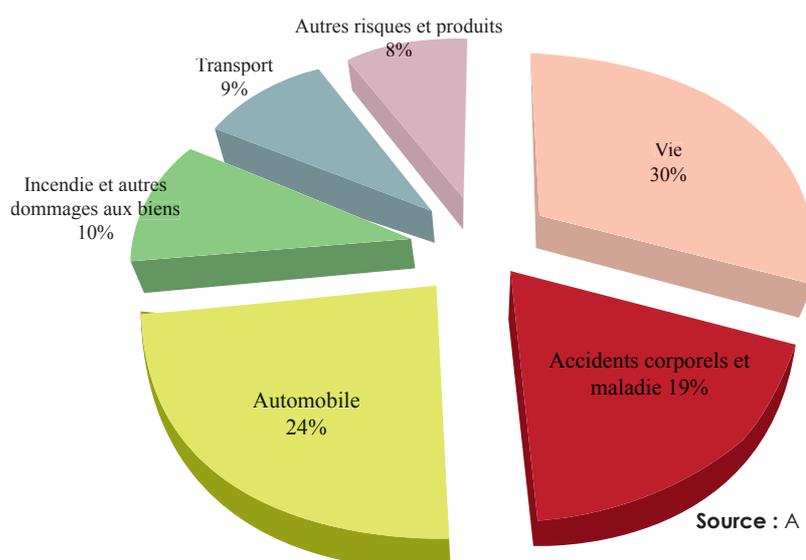
La promotion des marchés financiers, caractérisée par la création de la Bourse de Douala (DSX), n'a pas véritablement décollé quinze ans après son lancement. La création de la bourse visait à développer un marché financier à travers lequel les promoteurs d'entreprises pourraient accéder aux capitaux. Cet objectif reste entièrement valable à l'heure de la fusion des deux places boursières qui cohabitaient jusqu'alors dans la sous-région.

## Les assurances

Au Cameroun, 28 sociétés d'assurances<sup>10</sup> se partageaient en 2018 un marché total de 206,70 milliards FCFA dont 69,1% en assurance dommages (142,8 milliards de F CFA) et 30,9% en assurance vie (63,9 milliards de F CFA). Ceci fait néanmoins du Cameroun le 2ème marché de la Conférence Inter Africaine des Marchés d'Assurances (CIMA) après la Côte d'Ivoire. Ce marché est dominé par les assurés collectifs, qui représentent 54% des polices d'assurance souscrites dans le pays, contre 44% seulement pour les assurés individuels.

Au cours de la période 2012-2016, le chiffre d'affaires du secteur a enregistré une hausse en moyenne annuelle de 5,4%, porté essentiellement par le dynamisme de la branche Assurance Vie (+7,9% en moyenne annuelle contre +4,5% pour la branche Dommages). Suivant les branches, l'assurance automobile (en raison du caractère obligatoire de la police responsabilité civile) est la plus importante, suivie de la branche Accidents corporels et maladie.

**Figure 4 :** Parts de marché par branche de l'Assurance au Cameroun en 2017



Source : A partir des données de l'ASAC

<sup>10</sup>. 17 Sociétés d'Assurance Dommages et 11 Sociétés d'Assurance Vie. 03 Réassureurs sont également présents sur le marché.

Le secteur des assurances au Cameroun connaît de nombreuses difficultés. Les assurances évoluent en effet sur un marché insuffisamment imprégné de la culture d'assurance : le taux de pénétration n'est que de 1,2%, (inférieur au taux global de pénétration de 2%, moyenne en Afrique). Ceci prouve que ce marché est restreint, peu structuré et à faible pouvoir d'achat en raison d'une classe moyenne encore faible (23%).

C'est ainsi que ce secteur n'assure pas son rôle de pourvoyeur de ressources au secteur bancaire faute d'une stratégie claire sur des régimes de retraites par capitalisation et d'une fiscalité adaptée sur les régimes d'assurance-vie. Enfin, l'Etat ne rend pas obligatoire un certain nombre d'obligations contractuelles d'assurance (assurance vie, responsabilité civile exploitation, assurance incendie, assurance locative, assurance construction, etc.). Il n'assure pas non plus la sécurité sociale minimum à ses populations.

### Economie numérique (TIC)

La transformation digitale est devenue l'une des tendances fondamentales de l'évolution de la société moderne. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) portent aujourd'hui l'essentielle des transformations de la société moderne dans tous les domaines.

Dans la sphère économique notamment, de nombreuses firmes transnationales utilisent les TIC pour répartir les tâches productives entre leurs filiales à l'étranger, en fonction des avantages comparatifs de chaque pays. En particulier, des « activités de la connaissance » telles que la saisie de données ou des services de recherche et de conseil peuvent aisément être exécutées via internet, le courrier électronique et la téléconférence ou la vidéoconférence.

Au Cameroun, on dénombre quatre opérateurs de téléphonie mobile (Orange, MTN, Camtel, Nexttel) et plusieurs FAI (Fournisseurs d'Accès Internet) comme Ringo, Yoomie, Creolink, etc. Selon une étude réalisée par la Banque mondiale, le taux de pénétration d'internet qui était de 4% en 2010 est passé à 20% en 2014. Le poids du nombre d'abonnés du téléphone fixe et mobile est passé de 28% à 87,46% entre 2010 et 2017. Le nombre d'abonnés internet atteint désormais une proportion de 35,64% de la population nationale soit plus 8,27 millions d'abonnés.

Les services de paiement sur mobile connaissent une évolution exponentielle en 2017 confirmant leur ancrage dans les usages des abonnés. Le nombre de transactions en volume a progressé de 288,96% pour s'établir à 106 millions de SMS. En moyenne un abonné aura donc été à l'origine de 13,25 transactions au cours de l'année 2017. Selon le régulateur du secteur, le nombre d'emplois directs des opérateurs du secteur s'élevait à 6 725 personnels en 2017.

#### Quelques indicateurs de performances du secteur des TIC au Cameroun en 2017

Niveau d'investissement global	305,355 milliards de FCFA
Nombre d'emplois directs	6 725 emplois
Chiffres d'affaires du secteur	596,133 milliards de FCFA
Abonnés mobiles actifs	19,7 millions
Abonnés Internet mobile actifs	7 863 140
Abonnés mobiles money	8 003 252
Trafic voix sortant réseaux mobiles	15,269 milliards de minutes
Trafic data (réseau mobile)	53,6 milliards de Mo
Taux de pénétration téléphone (GSM et CDMA)	87.46
Taux d'accès moyen (pénétration internet)	35.64%
Contribution du secteur au PIB	2,93%
Contribution à l'investissement national (FBCF)	6,539%
Croissance du secteur	3,21%

Source : ART, Observatoire annuel 2017 du marché des communications électroniques

Sur le plan infrastructurel, des efforts importants ont été faits ces dernières années et grâce au dynamisme conjugué des pouvoirs publics et des entreprises leaders des

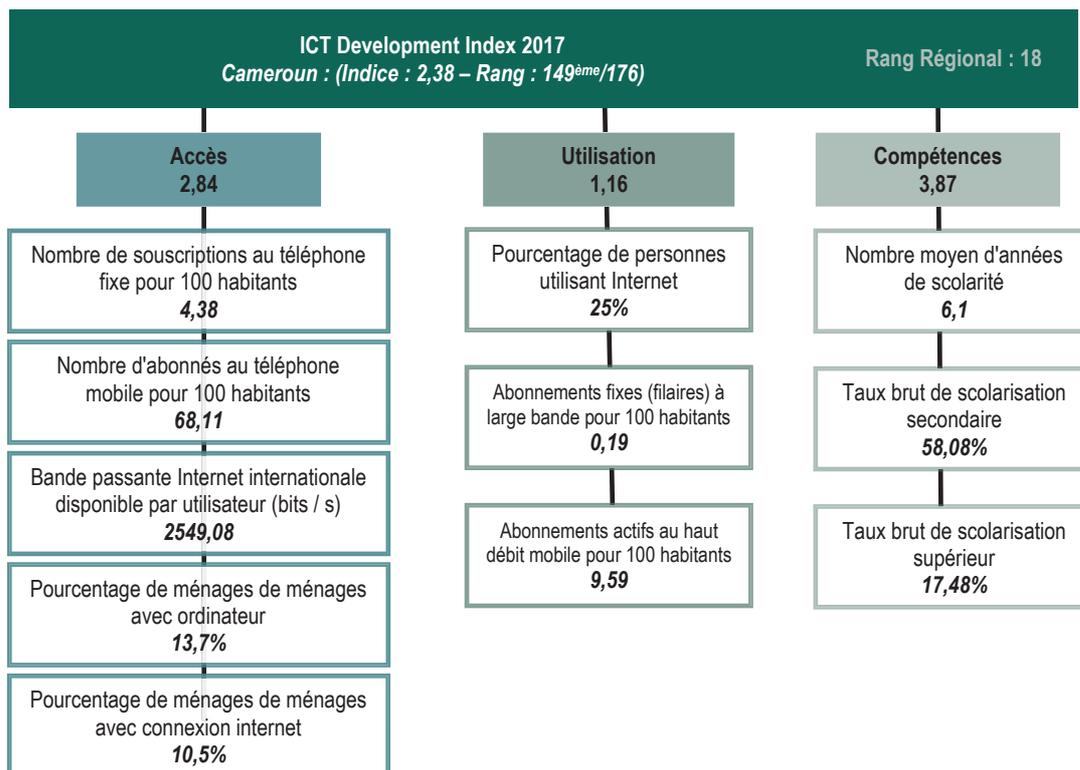
télécommunications en activité dans le pays, le Cameroun est devenu le principal point de chute en Afrique Centrale de plusieurs câbles sous-marins à fibre optique.

Le Cameroun dispose désormais d'un Backbone à fibre optique de plus de 10 000 Km contre 2000 Km construits en Côte d'Ivoire. Le Backbone couvre les 10 régions du pays, avec des points de raccordement avec tous les pays frontaliers.

Malgré cet atout, le Cameroun reste relativement à la traîne dans le développement des TIC. Le ranking mondial de référence en la matière, l'Indice de développement des TIC (ICT Development Index – IDI, en anglais) est établi sur la base de 11 indicateurs répartis dans 3 catégories : l'accès, l'utilisation, les compétences. Dans le classement 2017, le

Cameroun pointe au 149ème rang mondial. Il est 18ème en Afrique et 2ème en Afrique Centrale derrière le Gabon. Sur le plan africain, c'est l'île Maurice (72ème mondial), suivi par les Seychelles (90ème mondial) et l'Afrique du Sud (92ème mondial) qui figurent en tête de peloton.

**Figure 5 :** Valeurs et rangs du Cameroun sur le classement IDI 2017



Dans son rapport 2016 sur les TIC intitulé «L'innovation dans l'économie numérique», le World Economic Forum (WEF) classe 139 économies dans le monde, en fonction du degré d'intégration des TIC dans leurs différentes politiques de développement économique et social. Le Cameroun se situe à la 124ème position, se classant ainsi parmi les 20 Nations enquêtées qui ont le moins intégré les TIC dans leur développement économique et social.

Dans le détail, le WEF révèle que les TIC sont davantage utilisés par l'administration publique que par les entreprises et les populations. Parmi les autres déceptions de ce classement, l'on note l'utilisation excessive des logiciels piratés (82%) ; les tarifs élevés sur le marché de la téléphonie mobile, notamment sur les offres prepaid qui représentent 80% du parc

des abonnés dans le pays ; la sécurisation approximative de l'internet ; la faible compétition entre l'internet et le téléphone ; les faibles capacités de la bande passante ; les faibles taux de disponibilité de la connexion internet dans les domiciles (6,5%), de possession d'un ordinateur personnel (9,6%) et d'utilisation de l'internet (11%), etc.

Dans une analyse du secteur des TIC faite par la Banque mondiale en 2017, le Cameroun apparaît encore comme un nain pour ce qui concerne la contribution de l'économie numérique au PIB comparativement à nombre d'autres pays africains au sud du Sahara. En outre, la Banque mondiale note que la contribution de l'internet reste encore fortement en deçà de son potentiel au Cameroun.

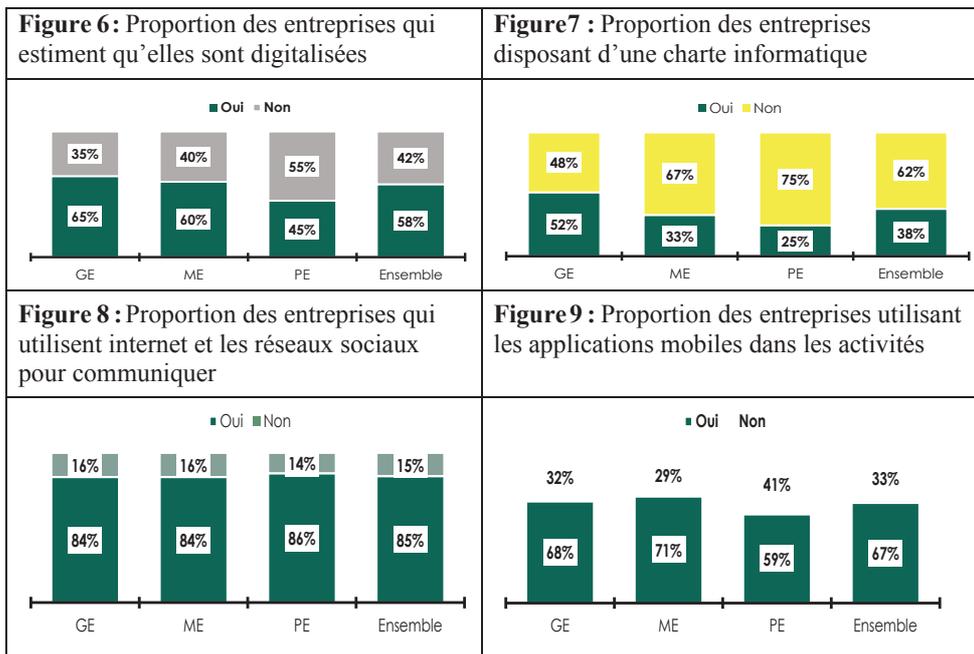
*Le poids des TIC dans le PIB est estimé à 3% au Cameroun contre près de 5% au Gabon et au Burkina Faso. En Côte d'Ivoire, la contribution de l'économie numérique est évaluée à 5,9% et atteint 10% au Sénégal.*

Un récent audit du Gouvernement établit que les infrastructures des opérateurs actuels ne suivent pas la demande. L'offre de services serait de basse qualité. Cet audit a mis à jour la grande vulnérabilité aux menaces de sécurité, la non-maîtrise des techniques des hackers et autres criminels cybernétiques, un faible débit entrant des paquets internet. Le coût des TIC est encore relativement élevé et ce malgré la fibre optique et le passage à la 4G.

Dans le domaine de la finance, suite aux mesures prises par la BEAC, on a vu apparaître le « Mobile money » dans le secteur bancaire au Cameroun et dans la zone CEMAC. L'utilisation de solutions numériques simplifie les procédures et produit des économies de charges des banques qui peuvent être répercutées sur les prix pratiqués. Le numérique apporte ce double avantage (simplification et prix) qui pourrait permettre à une partie des Camerounais de renouer avec le système bancaire. La dématérialisation de certaines opérations a apporté une réponse adaptée aux problèmes du marché camerounais, en l'occurrence la bancarisation.

Le Cameroun s'est doté d'un Plan National de Numérisation pour 2020 dans la perspective de l'émergence effective de 2035. Ce plan expose de manière chiffrée des objectifs qui comprennent entre autres, de passer le taux d'internet de 6 à 20%, de passer les domiciles équipés d'internet haut débit de 4 à 10%, d'équiper les grandes entreprises où qu'elles soient à 95% en internet haut débit.

Pour atteindre ces objectifs, le Backbone constitue un véritable avantage compétitif qu'il convient de capitaliser à travers une meilleure régulation et un meilleur accompagnement des acteurs. Le défi est ainsi de réduire la facture numérique tout en améliorant l'offre tel que retenu dans le plan stratégique Cameroun numérique 2016-2020. La 4G représente dès lors un intérêt majeur. Il s'agit de profiter d'un très haut débit mobile essentiel dans l'utilisation optimale de services (navigation fluide, téléchargement rapide, etc.). Elle va également engendrer l'arrivée de nouveaux usages (visiophonie et autres).



Source : Enquête Globale auprès des entreprises, GICAM-EGE 2019

La rapide vitesse de diffusion de ces technologies au Cameroun constitue également un atout. Le déploiement technologique laisse entrevoir d'énormes opportunités d'utilisation dans la santé et dans le système éducatif avec de nombreux avantages : données importantes et variées, facilité d'accès et de mise à jour des contenus, possibilité de toucher un vaste public, contenus accessibles partout et tout le temps.

### Commerce

Le Commerce est l'un des secteurs les plus importants de l'économie camerounaise en termes de contribution au PIB et à la création d'emplois. L'Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel conduite en 2010 par l'INS a révélé que 34,1% des actifs occupés l'étaient dans le secteur tertiaire parmi lesquels 11,1% travaillaient dans la branche Commerce. Par ailleurs, la branche "Commerce de gros et de détail" représente en moyenne 16,8% des richesses totales créées entre 2015 et 2019.

L'importance de l'activité commerciale pour l'économie camerounaise a placé ce secteur au centre des préoccupations du Gouvernement dans ses stratégies de lutte contre la pauvreté et de promotion économique. Les ambitions du Gouvernement camerounais sont notamment

- (i) au plan interne d'assurer un approvisionnement régulier du marché intérieur dans les conditions de saine concurrence et ;
- (ii) au plan externe développer, promouvoir et

contribuer à diversifier le commerce extérieur de biens et services à forte valeur ajoutée.

Malgré ces engagements, le potentiel de développement du commerce interne et international reste largement inexploité. La pratique du commerce se heurte notamment à une appropriation insuffisante des évolutions intervenues au plan régional avec l'entrée en vigueur des Actes Uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) et, au plan multilatéral, avec la signature des Accords de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et plus récemment de l'Accord sur la Facilitation des Echanges (AFE).

Il s'agit notamment de leur traduction dans le corpus juridique national et surtout leur application par les différents acteurs. En l'absence d'un système de régulation efficace (contrôle des marchés, constatation des infractions en matière commerciale, application des sanctions, etc.), la déréglementation des activités économiques et la libéralisation des échanges s'accompagnent d'une expansion des phénomènes du commerce illicite et des pratiques anticoncurrentielles qui entravent le développement de l'appareil de production national.

En outre, le développement du commerce

En outre, le développement du commerce se heurte à une faible organisation des circuits de distribution ; la présence de nombreux intermédiaires entraînant notamment un renchérissement des prix pour le consommateur

final. Au demeurant, la protection de ce dernier reste largement inefficace, l'attention des autorités semblant être focalisé sur le contrôle des prix et peu sur le contrôle qualité, la métrologie, ou encore la lutte contre la contrefaçon.

### *Encadré : le commerce illicite, une véritable gangrène*

*Le commerce illicite (fraude, contrebande, contrefaçon) constitue une préoccupation particulière sur laquelle une réflexion s'impose. Les principaux produits touchés sont : les logiciels et les œuvres de l'esprit, les produits pharmaceutiques et cosmétiques, les produits de grande consommation (savon de toilette, parfums, pâtes alimentaire, pâtes dentifrices, bougies, etc.), les tissus et produits textiles, les produits pétroliers, les boissons, confiseries et autres produits de l'agro-industrie, les pièces détachées automobiles, les produits phytosanitaires, etc.*

*Le commerce illicite affecte aussi bien les entreprises que les ménages et le Gouvernement. Pour les entreprises, les produits contrefaits ou issus de la contrebande occasionnent la réduction des ventes, les pertes de chiffres d'affaires et des parts de marché, affectent les investissements. Les conséquences sur les ménages sont principalement liées aux pertes d'emplois, aux dommages sur la santé et à la sécurité. Certains produits contrefaits de qualité douteuse peuvent être à l'origine de graves maladies chez leurs consommateurs sans compter les risques d'accidents.*

*L'Etat perd énormément de recettes fiscales du fait de la vente illégale de produits contrefaits et de recettes douanières du fait du contournement des frontières. L'Etat supporte aussi une partie des dépenses de santé des victimes des produits douteux et engage des fonds dans l'application et la protection de la propriété intellectuelle.*

*A l'évidence, les différentes mesures prises jusqu'ici pour endiguer ce phénomène (création d'un comité de coordination des opérations de lutte contre le commerce illicite, instauration des vignettes sur les tabacs et les alcools, opération HALCOMI<sup>11</sup>, etc.) ne produisent que des résultats limités. Le secteur privé espère toujours la création d'une Agence autonome disposant d'un mécanisme de financement approprié (par exemple un prélèvement sur les produits et autres pénalités perçues dans le cadre de la répression).*

S'agissant du commerce extérieur, les contraintes concernent l'existence d'une pluralité de formalités et procédures éparpillées dans plusieurs textes, l'insuffisante coordination entre les différentes administrations impliquées dans les contrôles et procédures d'importation et d'exportation, la longueur des délais de passage des marchandises au port, qui induit des surcoûts et affecte la compétitivité de notre économie, l'inadéquation des mécanismes de lutte contre les pratiques commerciales déloyales à l'importation, à l'instar du dumping et des subventions, qui constituent une menace potentielle pour l'économie nationale.

Et pourtant, le Cameroun fait de l'intégration à l'économie mondiale l'un des principaux crédos de sa politique économique avec un taux d'ouverture sans cesse croissant. Malheureusement, cette croissance reste déséquilibrée, les importations évoluant plus vite que les exportations. Intégrer les chaînes de valeurs mondiales reste un défi que le pays s'efforce de relever en multipliant les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux parmi lesquels l'Accord de Partenariat économique conclu avec l'Union Européenne et à travers lequel, un processus de démantèlement a débuté depuis le 04 Août 2016.

<sup>11</sup>. Halte au Commerce Illicite

La régulation du commerce étant le pendant de la libéralisation et de la déréglementation pour garantir l'efficacité du modèle de l'économie de marché choisi, le Cameroun doit absolument relever le défi de la lutte contre la fraude, la contrebande et les grands trafics internationaux dans un triple objectif de facilitation, de sécurité et de contrôle des normes de qualité. Il s'agit notamment de favoriser la transparence des marchés, garantir la libre concurrence, éviter des monopoles néfastes, et promouvoir la mise en œuvre des pratiques saines qui permettent de maintenir la solvabilité et la crédibilité du système financier dans son ensemble.

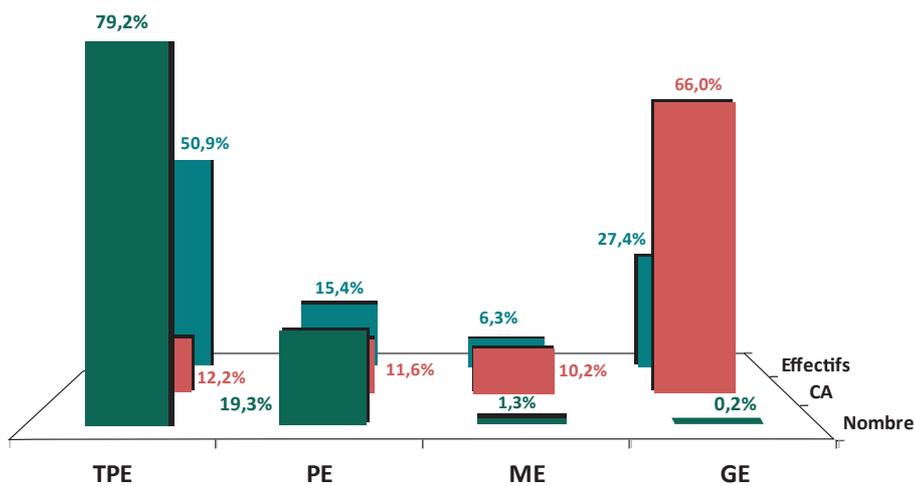
#### 1.2.4- Une prédominance des PME et concentration à Douala et à Yaoundé

Au terme du 2ème Recensement Général des Entreprises réalisé en 2016, 209 482 entreprises et établissements ont été répertoriés, géographiquement localisables sur l'étendue du territoire national, exerçant dans un local professionnel fixe ou un site aménagé. Les Régions du Littoral (37,0%) et du Centre (27,0%), et plus particulièrement dans la capitale économique, Douala avec 70 082 unités (33,5%), et le siège des

institutions, Yaoundé avec 49 970 unités (23,9%) restent les principaux pôles économiques du pays.

Suivant la taille, le tissu productif est marqué par la prédominance des Très Petites Entreprises (TPE) et Petites Entreprises (PE) qui représentent 98,5% de l'ensemble des entreprises. Celles-ci n'emploient qu'au plus 3 personnes en moyenne. Les Moyennes Entreprises (ME) et les Grandes Entreprises (GE), quant à elles représentent respectivement 1,3% et 0,2% du total.

Figure 10 : Enquête globale auprès des entreprises, GICAM-EGE 2019



Source : À partir des données du RGE 2

La structure des entreprises camerounaises se présente en forme de V, traduisant la prédominance, en nombre, des Très Petites Entreprises d'une part et, d'autre part, la domination des Grandes Entreprises en termes de résultats économiques (effectifs et chiffres d'affaires). Au milieu, les Petites et Moyennes Entreprises (regroupant ici les catégories "Petites entreprises" et "Moyennes Entreprises") apparaissent véritablement comme le chaînon manquant. Mis ensemble, elles ne représentent que 20,6% de l'effectif des entreprises, comptent pour 21,7% des effectifs employés et pour seulement 21,8% du Chiffre d'Affaires Hors Taxes. C'est la résultante

d'un environnement des affaires qui leur est particulièrement défavorable.

De fait, alors que les TPE ont recours à des technologies peu capitalistiques et ne requièrent que très peu d'actifs, les PME doivent faire face à la concurrence avec ces dernières tout en répondant à des exigences administratives et organisationnelles conçues en référence aux Grandes Entreprises ; ces dernières disposent par contre d'un pouvoir de négociation supérieur (pratique des contrats d'adhésion) et étant intégrées dans des réseaux internationaux qui leur garantissent l'accès aux technologies et aux financements.

Par ailleurs, l'une des caractéristiques des PME est la faiblesse structurelle de leurs capacités. Dans un environnement qui présente plusieurs carences, les PME affichent de nombreuses insuffisances internes : organisation interne, structure financière, qualité de l'outil de production, capacités des ressources humaines, management des ressources humaines, etc. Selon le RGE, 63% des entreprises en activité au Cameroun ont moins de cinq ans. La plupart des promoteurs sont en général mal préparés, maîtrisent très peu les exigences liées à l'environnement d'une entreprise, les contraintes et les pratiques de management, de recherche de financement, les techniques de marketing et vente ainsi que les normes de gestion comptable, etc.

Dans la répartition sectorielle des entreprises au Cameroun, le secteur tertiaire reste prédominant avec 84,2% des unités recensées, porté principalement par le commerce (achat et vente en l'état) contre 15,6 % pour le secteur secondaire, caractérisé par la prépondérance de petites unités exerçant essentiellement dans l'agroalimentaire et l'industrie de la confection (atelier de couture). Il est toutefois à noter la poussée des industries manufacturières même si, pour l'essentiel, il s'agit de petits ateliers de confection.

**Tableau 9 :** Evolution du nombre d'entreprises par sous-secteur d'activité, entre 2009 et 2016

Secteur	Sous-secteur	Nombre		Evolution	Proportion (%)	
		2009	2016	%	2009	2016
PRIMAIRE	Agriculture	192	148	-22,9	55,7	41,9
	Elevage	91	132	45,1	26,4	37,4
	Sylviculture	55	65	18,2	15,9	18,4
	Pêche et pisciculture	7	8	14,3	2,0	2,3
	<b>Sous-total</b>	<b>345</b>	<b>353</b>	<b>2,3</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
SECONDAIRE	Extraction	30	70	133,3	0,2	0,2
	Industrie alimentaire	767	2 564	234,3	6,3	7,9
	Autres industries manufacturières	10 456	28 392	171,5	86,0	87,8
	Electricité, gaz, eau et assainissement	195	220	12,8	1,6	0,7
	Construction (BTP)	706	1 099	55,7	5,8	3,4
	<b>Sous-total</b>	<b>12 154</b>	<b>32 345</b>	<b>166,1</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
TERTIAIRE	Commerce	51 981	107 509	106,8	65,1	60,8
	Transport	735	1 414	92,4	0,9	0,8
	Hébergement et restauration	9 036	23 864	164,1	11,3	13,5
	Banque et assurance	1 588	2 557	61,0	2,0	1,4
	Télécommunication	867	983	13,4	1,1	0,6
	Services aux entreprises	5 303	1 337	-74,8	6,6	0,8
	Autre tertiaire	10 339	39 120	278,4	12,9	22,1
	<b>Sous-total</b>	<b>79 849</b>	<b>176 784</b>	<b>121,4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Non déclaré</b>	<b>1 361</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>93 709</b>	<b>209 482</b>	<b>123,5</b>			

Source : INS, Rapport principal RGE-2

Le tissu économique est dominé par les entreprises individuelles, qui sont en nette croissance, avec une proportion qui passe de 89% de l'ensemble des entreprises recensées en 2009 à 97% en 2016. Les entreprises de forme sociétaire, notamment les SA, les SARL et les SARLU, sont peu nombreuses et ne représentent qu'environ 2,5% du tissu des entreprises. Pour les plus structurées,

en l'occurrence les SA, le compteur affiche, au terme du dénombrement, environ 600 sociétés (publiques et privées) sous cette forme. La majorité des entreprises recensées est enregistrée au régime du libérateur (86,8%). Les entreprises assujetties au régime réel simplifié (5,0%) et au régime réel (3,8%) sont minoritaires.

### 1.2.5- Un secteur informel important, en progression et à maîtriser d'urgence

Selon un rapport de l'Institut National de la Statistique (INS), l'on dénombre plus de 2,5 millions d'Unités de Production Informelles (UPI) sur le territoire camerounais, dont près de la moitié (49,5%) en milieu rural et 33,3% dans les villes de Yaoundé et de Douala, les deux capitales du pays. Le secteur informel revêt deux facettes :

- Celui qui commence depuis les étalages dans les quartiers pour envahir les trottoirs et devantures des boutiques de commerçants régulièrement installés qui payent leurs impôts et taxes à l'Etat ;

- Celui des entreprises unipersonnelles ou familiales, voire des entreprises de taille relativement importante et qui exploitent allègrement les failles ou les tolérances « du système administratif ».

Ces entreprises ne payent que des taxes forfaitaires réduites et non proportionnelles avec la réalité de leurs activités et s'affranchissent des règles et obligations qui s'imposent au secteur formel. Elles font ainsi leurs marges sur le dos de l'Etat et livrent une concurrence déloyale aux entreprises du secteur formel. Il s'agit ni plus, ni moins que de la grande délinquance économique.

Le secteur informel au Cameroun occupe officiellement 90% de la population active du pays, en majorité les femmes. Celles-ci dirigent 54,4% des UPI non agricoles selon le rapport EEES12<sup>12</sup>. Selon certaines estimations, le secteur informel contribue pour 20 à 30% à la formation du PIB du Cameroun. Deux facteurs principaux expliquent l'hypertrophie du secteur informel au Cameroun : le déficit de productivité et les défaillances en matière de gouvernance économique.

L'INS estime en effet que la productivité horaire du travail dans le secteur informel est de 463 francs CFA. Corrélativement à cette dimension activités de survie, les déficits d'éducation et d'information expliquent dans une certaine mesure l'étendue de ce secteur : 27,4% des promoteurs d'UPI indiquaient qu'ils ne savaient pas qu'un enregistrement administratif est nécessaire et 45% pensaient qu'un tel enregistrement n'était pas obligatoire.

Si la faible productivité constitue l'obstacle majeur pour la formalisation des entreprises, l'expansion de ce secteur découle aussi des insuffisances liées à la gouvernance économique. Le système de régulation économique

n'intègre que marginalement les réalités du secteur informel ; ayant conçu ses outils en référence aux grandes entreprises. Le cas du système fiscal est à ce titre illustratif. Avec des procédures complexes, des taux de prélèvement élevés et une administration peu efficace, la fiscalité est perçue comme étant particulièrement oppressante et chronophage pour les entreprises.

Le secteur informel a de nombreuses répercussions sociales et économiques. Il est souvent considéré comme un « amortisseur social » puisqu'il assure un revenu à de nombreux citoyens. Il permet également de proposer des biens et des services à des prix adaptés au faible pouvoir d'achat des citoyens. À ce titre, il constitue souvent une réponse « par le bas » aux lacunes des services publics (cas des transports notamment).

Mais les effets négatifs du secteur informel sont réels et nombreux. Socialement, il entretient la pauvreté du fait des très faibles niveaux de rémunération des emplois proposés qui, par ailleurs, sont précaires. Le non-respect des normes et des règles d'hygiène a pour corolaire des risques sanitaires élevés, en raison de la qualité et de l'origine douteuse des produits (produits alimentaires et médicaments, principalement). Économiquement, le secteur informel représente pour l'État un manque à gagner en impôts et en taxes. De nombreux pans de l'économie se retrouvent ainsi défiscalisés, réduisant l'assiette fiscale et obligeant l'État à opérer des ponctions de plus en plus importantes sur le secteur structuré et visible.

L'injustice fiscale découlant de la faible fiscalisation du secteur informel décourage les investisseurs formels déjà en place et les poussent à la dissimulation et parfois à l'évasion fiscale.

L'informel fait le lit des pratiques de commerce illicite (contrebande, contrefaçon, fraude).

Il importe de ramener ce pan de l'économie, certes dynamique, dans le système formel. Le renforcement des dispositifs d'accompagnement et l'amélioration globale de l'environnement des affaires demeurent, à ce titre, les voies à emprunter. Le processus de formalisation se heurte, en effet, à de nombreux obstacles administratifs. Il convient d'intégrer les spécificités de ce secteur dans la politique fiscale, mais aussi, d'évoluer vers la bancarisation obligatoire, une meilleure couverture sociale et le recoupement des données entre la douane et la DGI pour la grande délinquance économique.

<sup>12</sup> Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel, 2ème édition

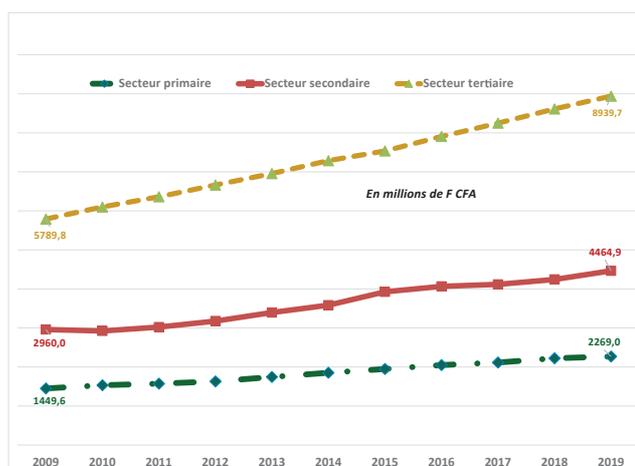
### 1.3- Analyse des comptes macro-économiques

#### 1.3.1- Moteurs de la croissance : secteur tertiaire et dépenses de consommation

En 2019, la croissance du Cameroun se situait à 3,9% contre 4,1% en 2018. Cette baisse par rapport

à 2018 s'expliquait principalement par le recul du secteur non pétrolier et particulièrement des secteurs primaire et tertiaire. Le secteur primaire a connu une évolution de 2,1%, plombée par les contre-performances de la branche Sylviculture et exploitation forestière (-2,4 %). Au final, sur la période 2015-2019, la croissance moyenne du primaire est de 2,51%.

Figure 11 : Evolution du PIB de 2006 à 2016



Source : A partir des données de l'INS

En 2019, la croissance du secteur secondaire a été essentiellement tirée par les hydrocarbures (+10,4%). A l'opposé, l'arrêt des activités de la SONARA et la sous performance d'ALUCAM ont pesé négativement. Sur la période 2015-2019, la croissance moyenne du secondaire est de 4,5% ; portée notamment par les BTP dont la croissance moyenne sur la période est de 8,2% et la production d'énergie avec la mise en service de certaines grandes infrastructures.

L'évolution de l'activité économique a donc été portée au cours des dernières années (2015-2019) par le secteur tertiaire (commerce, administration, transports, activités financières, etc.) ; lequel a contribué pour 2,12 points à la croissance nationale contre 1,18 points pour le secondaire et seulement 0,58 point pour le primaire. Sur les cinq dernières années, la croissance du tertiaire est de 4,2% en moyenne.

Tableau 10 : Contributions des emplois à la croissance du PIB réel

Libellé	2000	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Optique production</b>								
Primaire	0,7	0,2	0,8	0,7	0,7	0,4	0,7	0,4
Secondaire	0,8	3,9	-0,3	2,5	1,0	0,3	0,8	1,3
Tertiaire	1,2	-1,7	2,9	1,8	2,6	2,3	2,3	1,6
Impôts et taxes nets des Subventions	0,9	-0,4	0,1	0,6	0,4	0,5	0,2	0,5
<b>Optique demande</b>								
Dépense de Consommation Finale	4,3	3,2	3,0	4,2	2,7	2,6	3,6	3,3
Investissement	2,5	-0,5	0,7	-0,1	1,7	1,1	2,1	2,3
Exportations nettes	-3,3	-0,8	-0,2	1,5	0,3	-0,2	0,3	-1,9
<b>PIB</b>	<b>3,6</b>	<b>2,0</b>	<b>3,4</b>	<b>5,7</b>	<b>4,6</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,7</b>

Source : A partir des données de l'INS

Suivant l'optique demande, la consommation finale se présente comme le principal moteur de la croissance de l'économie nationale. Pour une augmentation globale moyenne du PIB de 4,4% sur la période 2015-2019, les dépenses de consommation finale ont contribué pour 3,28 points soit près de 76% de la croissance camerounaise. Bien loin derrière, l'investissement compte pour 1,42 point en moyenne tandis que les exportations nettes ont eu une contribution négative au cours des dernières années.

Des deux composantes de la consommation finale, c'est essentiellement la consommation privée qui joue le plus grand rôle avec une contribution moyenne de 2,7 points entre 2007 et 2016. Les dépenses publiques quant à elles ont apporté en moyenne 0,8 point à la croissance du PIB sur la même période. On peut citer comme principaux facteurs de la vigueur de la consommation, le dynamisme démographique, la montée des classes moyennes dans les grandes villes et les changements de mode de vie induits par la vitalité de l'offre TIC et des services bancaires. Les politiques de lutte contre la pauvreté ont notamment contribué à accroître significativement les dépenses de consommation des ménages.

S'il est des composantes sur lesquelles le Cameroun doit absolument redresser la barre c'est bien les exportations nettes pour lesquelles le déficit de la balance commerciale a été en constante aggravation. L'investissement reste également un parent pauvre dans l'orientation des dépenses nationales, la formation brute de capital fixe étant notamment plombée par une politique d'incitation globalement inefficace.

En raison des freins structurels, des dispositifs tels que celui de la loi du 18 avril 2013<sup>13</sup> se soldent par des effets pervers de rupture de concurrence dans des secteurs déjà matures ; les nouveaux investissements bénéficiant des avantages fiscaux ayant tendance à s'orienter dans les mêmes secteurs d'activités. Une amélioration des politiques budgétaires est donc indispensable pour accroître le volume de l'investissement dans le budget de l'Etat (ce qui est d'ailleurs l'une des considérations clés du DSCE) et améliorer son exécution.

### 1.3.2- Investissements et IDE : performances insuffisantes

En 2018, le taux d'investissements au Cameroun est de 22,4% du PIB. Le pays doit combler non seulement l'immense déficit d'infrastructures énergétiques et de transports mais aussi soutenir l'investissement privé nécessaire pour une croissance plus forte. Pour cela, il table particulièrement sur l'apport de ses partenaires au développement.

La Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Union Européenne (UE), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC), la Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale (BDEAC), le Fonds Monétaire International (FMI), les Nations Unies et l'Allemagne, ont à cet effet renforcé, leur coordination afin d'accélérer la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris.

Au plan bilatéral, la Chine est devenue le premier investisseur au Cameroun devant l'Union Européenne. Au moment où ce partenaire de choix montre des signes d'essoufflement, le Cameroun devra se préparer à rentrer dans la course aux IDE, accroître sa capacité d'absorption des projets et du taux d'exécution des investissements qui plafonne à 50%.

Dans son Rapport sur l'investissement dans le monde de 2018, la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) estime que la Côte d'Ivoire a attiré, en 2016, près de 675 millions de dollars, chiffre en augmentation de 17% par rapport à l'année précédente. Le stock total d'IDE dans ce pays était de 9,4 milliards de dollars, soit 25,7% de son PIB. Les principaux investisseurs sont l'Union Européenne et le Canada. Les investissements sont principalement orientés vers les industries extractives et la finance.

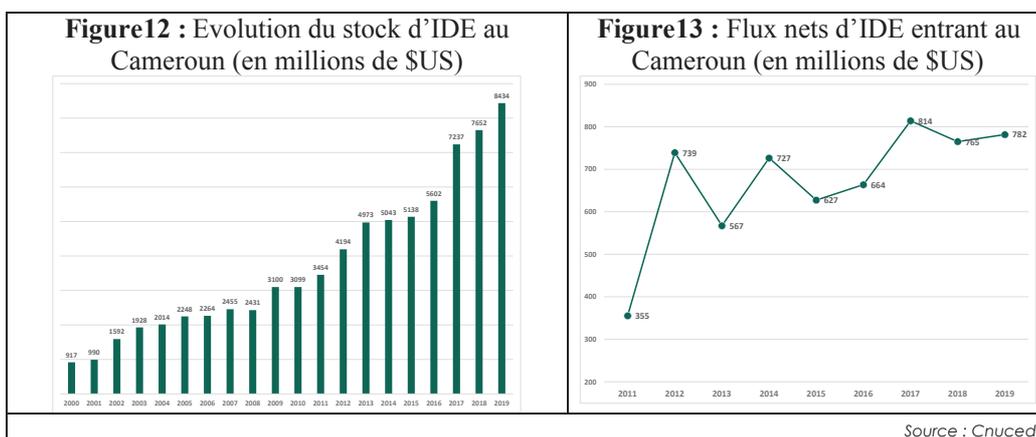
<sup>13</sup>. Loi n°2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun.

Selon le MINFI, les investissements directs étrangers (IDE) s'élevaient à 425 milliards en 2018. Les principaux secteurs bénéficiaires étaient : les industries pétrolières (113,2 milliards), les industries manufacturières (89,3 milliards), le commerce (85,5 milliards), le secteur financier (37,5 milliards), les télécommunications (17,9 milliards) et les transports (16,9 milliards). Les investissements à destination du Cameroun ont connu une accélération à partir de 2010 (taux de croissance annuel moyen de 12,4 % entre 2010 et 2015), mais les difficultés économiques que connaît le pays depuis 2014, en lien avec la chute des prix des matières premières, ont conduit à un net

ralentissement des projets d'investissement : le stock d'IDE n'a progressé que de 1,9% en 2016.

Bien que le Cameroun attire des investissements significatifs, son stock d'IDE reste bien inférieur à celui d'un pays comparable comme la Côte d'Ivoire, et modeste en comparaison avec plusieurs autres pays de la zone CEMAC (Congo, Guinée Equatoriale, Gabon), qui concentrent, il est vrai, d'importants investissements dans le secteur pétrolier.

En 2019, le stock d'IDE représentait 21,6% du PIB camerounais, contre 209,9% au Congo ; 120,9% en Guinée Equatoriale et 59,0% au Tchad et 25,0% en Côte d'Ivoire.



Les résultats des dispositifs mis en place pour attirer les investissements, notamment la loi du 18 avril 2013 et la loi régissant les zones économiques, demeurent en deçà des attentes. La qualité du climat des affaires, illustrée par le classement du pays sur les échelles internationales, apparaît comme une véritable contrainte dirimante. Il convient dès lors d'envisager une démarche plus globale et d'activer les autres leviers (mise en place des zones économiques, stabilisation des régimes fiscaux, résorption du déficit infrastructurel, structuration des filières de production, financement de long terme, promotion des champions nationaux, etc.) pour promouvoir l'investissement productif et orienter en particulier les IDE dans les industries manufacturières.

### 1.3.3- Commerce extérieur : échanges sous-régionaux marginaux

Malgré l'importance accordée à la question du commerce intracommunautaire dans les discours officiels et les nombreuses dispositions institutionnelles prises pour promouvoir l'intégration économique de la sous-région, les échanges à l'intérieur de la CEMAC et de la Communauté Economique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) restent très marginaux. Une situation qui est conséquente à de nombreux écueils dont les principaux concernent la volonté politique communautaire, la complémentarité des économies, les infrastructures de communication et l'implication des différents groupes d'intérêt.

Le commerce intracommunautaire en zone CEMAC est passé de 12% en 1995 à 7% en 2000 et chute à près de 1% aujourd'hui. Il se limite même à 1,04% dans la CEEAC en 2015. Ces chiffres sont largement en dessous de la dynamique observée dans la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), où cet indicateur est estimé à 8,92%. Elle est encore plus éloignée des 19,32% de la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe (SADC ) et des 11% enregistrés au sein du Marché Commun de l'Afrique Orientale et Australe (COMESA ).

Les échanges intra CEMAC et CEEAC sont dominés par les produits de grande consommation à l'exemple des carburants et lubrifiants, des sucres raffinés, des huiles végétales, des bières, des savons de ménage, des tôles et des bandes en aluminium, du ciment, des bois contreplaqués, des tabacs et cigarettes, du lait, de la viande, des cuirs et peaux.

#### **1.3.4- Dépenses publiques : niveau des ressources internes et endettement préoccupants**

Étant donné le rôle encore prédominant de l'administration publique, les réformes des finances publiques ont été un centre d'intérêt majeur des politiques publiques au cours des dernières années. En l'absence d'une politique monétaire soutenant véritablement une croissance durable, le Gouvernement ne dispose réellement que de la politique budgétaire comme instrument de régulation macroéconomique.

Dans ce domaine, l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTTE en 2006 a favorisé le retour à la planification de moyen et long termes abandonnée au profit des Plans d'Ajustements Structurels (PAS) pendant la période de récession. Pour renforcer cette nouvelle approche, un nouveau régime financier de l'État a été adopté (successivement par les lois N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État et N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'État et des autres entités publiques) consacrant l'orientation vers le budget programme pluri annuel.

Au-delà de la volonté de faire du budget annuel ou trisannuel un instrument d'opérationnalisation de la stratégie de développement de moyen terme, les réformes successives des finances publiques entendaient mettre l'accent sur la consolidation et la préservation des équilibres financiers, l'amélioration du mode d'allocation et de gestion des ressources publiques et surtout, l'amélioration de la gouvernance du système de finances publiques.

Si côté dépenses, le focus a été mis sur la rationalisation de la chaîne d'exécution du budget, côté recettes, ces objectifs ont été déclinés en la nécessité d'élargir la base fiscale, de sécuriser les recettes de l'État, de simplifier les procédures et d'améliorer le climat des affaires. Les différentes lois de finances adoptées sous ce prisme se sont cependant illustrées par un caractère de plus en plus « léonin » de certaines mesures. Elles ont contribué à rendre le contexte économique globalement défavorable, induisant notamment des performances en demi-teinte voire en régression pour les entreprises et pour l'économie.

Malgré la pression continue exercée sur les entreprises en termes de prélèvement fiscaux, les recettes internes restent largement insuffisantes pour couvrir les besoins de l'État en matière de financement, d'où un recours compulsif à l'endettement, tant interne qu'externe. A fin juillet 2019, l'encours de la dette publique et à garantie publique était estimé à 8 032 milliards (37,8% du PIB contre 19% en 2013). La dette directe était alors répartie en 74,8% de dette extérieure et 25,2% de dette intérieure. La dette intérieure se chiffrait à 2 011 milliards, et était composée de 745 milliards de titres publics, 606 milliards de dette structurée, 577 milliards de dette consolidée BEAC et 83 milliards de dette non structurée. En cinq ans, le Cameroun avait multiplié le stock de l'endettement public de 2,6 points.

<sup>14</sup>. Southern African Development Community

<sup>15</sup>. Common Market for Eastern and Southern Africa

Ayant atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE, le pays avait bénéficié d'un important allègement de dette en 2006. En quelques années, il s'est cependant rapidement réendetté. Le rythme élevé de progression de l'endettement extérieur se conjugue avec des conditions de plus en plus onéreuses (notamment auprès de la Chine) et un recours grandissant aux émissions d'emprunts

obligataires sur les marchés régional et international. En plus de l'ampleur des Soldes Engagés Non Dépensés, le Cameroun est contraint de supporter des taux d'intérêts parfois volatiles et un service de remboursement qui est passé de 1 175 milliards de F CFA en 2015 à quelques 1300 milliards F CFA en 2019.

**Tableau 11** : Evolution de l'endettement du Cameroun

Rubriques	31 Déc. 2012	31 Déc. 2013	31 Déc. 2014	31 Déc. 2015	31 Déc. 2016	31 Déc. 2017	31 Juil. 2019
<b>Dette extérieure</b>	<b>1 495</b>	<b>2 000</b>	<b>2 530</b>	<b>3 477</b>	<b>3 915</b>	<b>4 625</b>	<b>5 982</b>
<i>Multilatérale</i>	<i>632</i>	<i>766</i>	<i>948</i>	<i>1 021</i>	<i>1 147</i>	<i>1 451</i>	<i>2 137</i>
<i>Bilatérale</i>	<i>790</i>	<i>1 110</i>	<i>1 469</i>	<i>1 699</i>	<i>1 981</i>	<i>2 290</i>	<i>2 736</i>
<i>Commerciale</i>	<i>93</i>	<i>124</i>	<i>113</i>	<i>757</i>	<i>786</i>	<i>885</i>	<i>1 109</i>
<b>Dette intérieure</b>	<b>748</b>	<b>790</b>	<b>996</b>	<b>996</b>	<b>973</b>	<b>1 578</b>	<b>2 011</b>
<b>Dette avalisée</b>	<b>208</b>	<b>147</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>71</b>	<b>52</b>	<b>39</b>
<b>Total Dette Publique et à Garantie Publique</b>	<b>2 450</b>	<b>2961</b>	<b>3 769</b>	<b>4 716</b>	<b>5 189</b>	<b>6 255</b>	<b>8 032</b>

Source : CAA / INS- Annuaire statistique

En 2015, le risque pesant sur la dette externe est passé de « modéré » à « élevé » de l'avis du FMI. En plus de la marginalisation des acteurs non étatiques dans les discussions ayant abouti à la mise en place du Plan économique triennal signé en Juin 2017, le montant de la facilité accordée au pays (390,4 milliards FCFA) est jugé insuffisant au regard des potentialités de croissance qu'offre le Cameroun du fait de son potentiel et de sa position stratégique dans la sous-région CEMAC.

Face aux ravages de la crise Covid-19, le conseil d'administration du Fonds monétaire international (FMI) a approuvé, le 04 mai 2020 en faveur du Cameroun, un décaissement au titre de la Facilité de Crédit Rapide (FCR) d'environ 135 milliards de F CFA, soit 60% de la quote-part du Cameroun) pour aider le pays à satisfaire les besoins urgents de financement de sa balance des paiements dus à la pandémie de la COVID-19. Le FMI a également approuvé la demande que les autorités ont présentée en vue d'une prolongation jusqu'au 30 septembre 2020 de l'accord au titre de la Facilité Elargie de Crédit (FEC).

S'agissant de la gestion de la dette extérieure, il y a également matière à se pencher sur le sort des réserves de dettes disponibles et non utilisées qui sont stockées au niveau de la

Caisse Autonome d'Amortissements (CAA) en attente de plan d'investissement clairs exigés par les bailleurs de fonds.

Concernant la dette intérieure, elle doit être traitée dans les meilleurs délais. De la même lancée, un accent doit être mis sur la poursuite du remboursement des crédits de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). La mise en place d'un compte séquestre réservé au remboursement du crédit de TVA ainsi que la gestion en ligne ont été, de ce point de vue, salués unanimement par le secteur privé.

La forte dépendance pour l'endettement apparaît, à tous égards, handicapante pour l'Etat du Cameroun comme pour ses pairs de la zone CEMAC. Les déséquilibres budgétaires rendent imprévisible l'environnement des affaires et réduisent l'attractivité du pays pour les IDE. Ils créent un effet d'éviction de ressources, préjudiciable au secteur privé et surtout entraînent une accumulation exagérée des arriérés de paiement. D'une manière générale, la question importante pour le Cameroun est de définir la trajectoire de la dette que souhaite prendre le Gouvernement et à quelles conditions.



## Chapitre 2 :

### Des freins structurels au développement rapide des affaires

Le chapitre précédent a permis de faire un état des lieux des différents secteurs d'activités et de l'environnement macro-économique duquel il ressort des résultats insuffisants. Nonobstant certaines avancées dont il faut se réjouir, on observe un décrochage global de l'économie, sur plusieurs plans, par rapport à des pays considérés comme étant économiquement comparables au nôtre. Comment expliquer ces contre-performances ?

Le positionnement du GICAM en tant qu'organisation patronale faitière et son expérience dans le dialogue public-privé permet de dégager une synthèse des freins structurels au développement des affaires. Ceux-ci se rapportent à la fois aux fondamentaux économiques et à certains facteurs spécifiques sectoriels ou transversaux.

## 2.1- Handicaps relatifs aux fondamentaux économiques

L'expérience des pays ayant accompli des performances économiques remarquables ces dernières années montre que leur succès repose sur un certain nombre de fondamentaux dont une stratégie cohérente, largement partagée et déclinant des priorités claires, une administration moderne, facilitatrice, protectrice et volontairement interventionniste, une politique efficace de formation professionnelle, une capacité infrastructurale et logistique densifiée et une demande interne progressivement construite autour d'une classe moyenne grandissante. La situation du Cameroun met en évidence des déficits importants dans chacun de ces domaines.

### 2.1.1- Défis de cohérence et d'appropriation des politiques et stratégies de développement

A l'exploitation de l'abondant registre de rapports sur l'économie camerounaise, on constate qu'un ensemble de stratégies nationales se sont succédées, sans qu'il y ait toujours eu une convergence et une appropriation de celles-ci ainsi que des évaluations systématiques de leurs forces et faiblesses. L'approche « projet » adoptée par le Cameroun montre cependant une maturité à élaborer des stratégies, mais il s'ensuit un manque de cohérence, de suivi et de coordination entre les différents acteurs, qui aboutit, finalement, à des résultats contrastés.

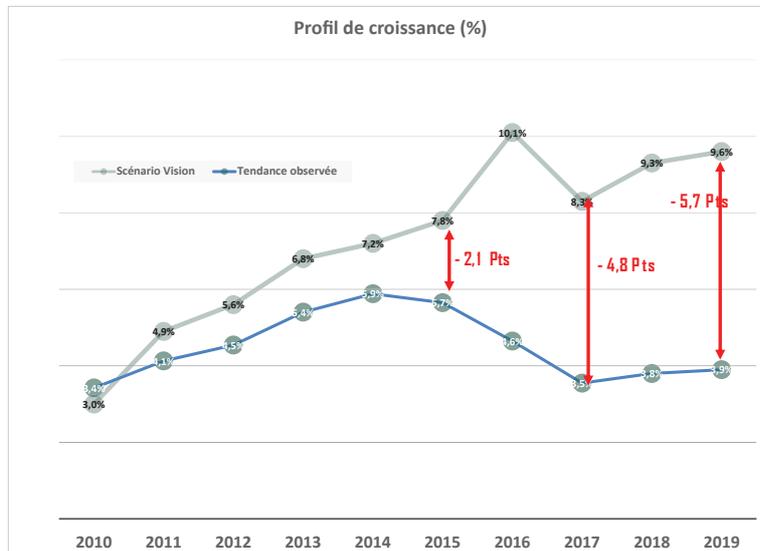
Différentes stratégies de développement ont été élaborées par l'Etat, généralement influencées par les épisodes de crises économiques ou sociales et sous l'influence des bailleurs de fonds. Au Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP d'avril 2001) a succédé le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE de 2009), comme déclinaison de la première phase de la vision de développement à long terme.

Cette vision qui intégrait notamment les aspirations profondes exprimées par les populations lors des différentes consultations ainsi que les engagements souscrits vis-à-vis des partenaires au développement avait visiblement emporté l'assentiment de la majeure partie des acteurs économiques. Cependant, sa traduction en priorités, programmes et plans opérationnels est restée sans véritable incidence sur la forme et le contenu des budgets annuels de l'Etat. Les décalages criards observés et décriés à plusieurs reprises par les observateurs et acteurs non étatiques ont significativement entamé la crédibilité de cette ambition qui reste néanmoins maintenue comme cap des politiques économiques du Cameroun.

Ces décalages sont manifestes à travers les résultats économiques obtenus et par les apparitions régulières de plans spéciaux de court terme (triennaux pour la plupart) qui se sont greffés à la vision et aux documents de références (DSRP et DSCE), créant un conglomérat de textes ou de feuilles de route non structurées et non intégrées entre elles. Par ailleurs, l'implication des parties prenantes notamment du secteur privé camerounais, moteur de la croissance, de la société civile, acteur avisé, n'est pas effective et se limite trop souvent à des considérations de forme.

Cette appropriation insuffisante et d'autres facteurs conjoncturels (épisodes de crises) n'ont ainsi pas permis à notre pays de se rapprocher des objectifs fixés dans les domaines clés de cette vision, dont celui de la croissance économique.

Figure 14 : Profil de croissance comparé au scénario vision



Source : A partir des données de l'INS et du DSCÉ

Avec le double choc pétrolier et sécuritaire de 2014, le profil d'évolution du PIB a définitivement décroché du scénario de référence que devait suivre le pays sur le chemin de l'émergence. Les écarts de taux de croissance atteignent 5,5 points en 2016 et 2019 (respectivement 4,6% et 3,8% de croissance réalisée, loin des 10,1% et 9,3% du scénario de référence de la vision). Le crise sanitaire Covid-19 a définitivement fait dévier la trajectoire de l'évolution de l'économie nationale. Selon les estimations et même dans l'hypothèse d'une rapide maîtrise de la pandémie, l'impact de la crise sera plus sévère sur la croissance que lors de la crise financière de 2008-2009.

### 2.1.2- Administration en quête de modernisation mais encore tracassière et peu efficace

Les structures administratives camerounaises sont vieillissantes et parfois obsolètes. La plupart d'entre elles fonctionnent sur les modèles datant de plus d'une quarantaine d'années. Il en résulte d'importantes lenteurs, des tâches routinières, inefficaces et l'impression générale d'une administration gestionnaire de procédures (toujours plus complexes) et

non comptable de résultats économiques et sociaux.

L'informatique n'a fait qu'une entrée timide dans les administrations, qui n'ont subi que très peu de restructurations de fond comme une digitalisation qui accroîtrait considérablement ses performances.

Les avancées en matière de dématérialisation des procédures se heurtent dans plusieurs cas aux réflexes rétrogrades des procédures antérieures. Dans le cas de l'administration fiscale par exemple, des validations physiques de dossiers restent requis malgré l'instauration de procédures dématérialisées. Pour une simple demande de visa d'affaires ou de tourisme, les postulants étrangers sont obligés de s'adresser à l'Ambassade du Cameroun la plus proche, générant des envois de courriers ou des déplacements sans évoquer **la complexité des traitements issus de la séparation d'une capitale économique (Douala) et politique (Yaoundé).**

En Côte d'Ivoire, les demandes de visas se font sur internet via le site du Ministère des Affaires Etrangères, et l'avis est envoyé par mail dans les 48 heures. Un véritable atout au développement des affaires et du tourisme.

Le renforcement de la gouvernance publique indispensable pour accompagner les stratégies de développement devrait tendre à permettre au Cameroun de disposer plus que par le passé d'un leadership responsable, dynamique, proactif, anticipant sans cesse sur les évolutions conjoncturelles et structurelles et ayant mis en place, à tous les niveaux de responsabilité, les principes de gestion axée sur la recherche de la performance.

A ces propos, l'administration camerounaise demeure en quête de modernisation aussi bien s'agissant de l'application des principes de transparence, de responsabilité, d'obligation de rendre compte, d'équité, de non-discrimination que d'efficacité. Elle est notamment marquée par :

- Une trop forte centralisation des prérogatives à Yaoundé au détriment du processus de décentralisation qui piétine ;
- Une appropriation très insuffisante des principes de planification et de gestion stratégique axée sur les résultats (s'engager, exécuter, rendre compte, apprendre et s'adapter) ;
- Une insuffisance notoire des outils et instruments de pilotage et d'aide à la décision (tableaux de bord, feuille de routes, modèles macro-économiques, comptes satellites, guides de l'utilisateur, système d'évaluation, etc.) ;
- L'atomisation des fonctions ministérielles, notamment au sujet des questions économiques contraignant les entreprises à répondre à une multitude d'institutions, parfois pour fournir des éléments semblables ;
- Un rôle de coordination insuffisamment assumé par les administrations dédiées (Services du Premier Ministre, Ministère en charge de l'économie, Ministère des finances) ;
- Une obsolescence des mécanismes et procédures administratifs qui se traduit par des redondances, l'insularité des programmes et des différents démembrements ;
- Les insuffisances dans les modalités de recrutement, de gestion et de valorisation des ressources humaines ;
- Une ingénierie financière de l'Etat encore limitée en termes d'innovation ;
- Une faible connaissance de l'entreprise et du secteur privé par les agents de l'Etat, et plus généralement, une inadéquation de plus en plus croissante de la formation offerte par les écoles d'administration ;
- Etc.

### **2.1.3- Une main-d'œuvre qualifiée mais pas toujours adaptée aux besoins actuels et futurs**

Le Cameroun est généralement félicité et envié pour la richesse et la qualité de ses ressources humaines. Avec un taux de scolarisation qui dépasse 90% dans le primaire notamment<sup>16</sup>, le pays a abondamment investi dans la formation des ressources humaines. Cependant, il subsiste un défi d'orientation professionnelle et de qualité du système de formation professionnelle, de son efficacité externe, notamment l'insertion sur le marché de l'emploi des produits de ce système.

Certains secteurs, tels que l'industrie et les services basés sur les nouvelles technologies, peinent à trouver la main-d'œuvre, particulièrement de niveau intermédiaire (électromécaniciens, responsables qualité, techniciens génie industriel, etc.) disposant des compétences requises en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. Pendant ce temps, on assiste à une multiplication des formations supérieures en banque et finance, action commerciale et force de vente dont les produits ne s'insèrent pas suffisamment dans un marché du travail exsangue.

Malgré l'orientation souhaitée de la formation professionnelle vers un système basé sur l'approche par compétences et tiré par la demande, l'insertion professionnelle des vagues massives de nouveaux demandeurs qui arrivent chaque année sur le marché de l'emploi reste une gageure. Les insuffisances observées dans la gouvernance interne du système de formation rejaillissent ainsi sur son efficacité externe. Et pour causes :

- Le lien entre le monde professionnel et le système de formation demeure faible ;
- le système de financement reste traditionnel (contributions des parents et de l'Etat) alors même que des systèmes de mutualisation des ressources font leurs preuves ailleurs ;
- La qualité de la formation, dans les domaines technologiques, pâtit du faible équipement et du décalage technologique des équipements disponibles dans les Centres de formation ;
- les modes de formations restent peu diversifiés, la formation en alternance par exemple se heurte à de nombreuses contraintes d'appropriation et de valorisation ;
- De nombreuses lacunes sont observées dans la formation des formateurs.

<sup>16</sup> En 2018, les taux nets de scolarisation étaient de 25,3% dans le préscolaire, 92,87% dans le primaire, 45,99% dans le secondaire selon l'Unesco (<http://uis.unesco.org/fr/country/cm>). Il correspond au quotient de la population scolarisée et ayant l'âge officiel d'une scolarisation par rapport à la population scolarisable ayant l'âge officiel d'une scolarisation.

En l'absence d'un système de formation de qualité et d'un véritable système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de nombreux talents partent du Cameroun par manque d'information sur les opportunités de carrière actuellement disponibles dans le pays.

Malgré l'adoption en 2018 d'une nouvelle loi régissant la formation professionnelle, un changement de paradigme s'avère nécessaire pour placer la demande émanant du secteur productif au cœur du pilotage de la formation professionnelle.

#### 2.1.4- Des infrastructures de base encore insuffisantes, coûteuses et pas suffisamment valorisées

Comme la plupart des pays de même niveau de développement, le Cameroun souffre d'un déficit criard d'infrastructures. Or, la qualité des infrastructures constitue un déterminant majeur de l'attractivité et de la compétitivité des investissements privés dans un pays. Au Cameroun, le déficit d'infrastructures constitue un véritable handicap à l'amélioration des conditions de vie, à la

croissance économique et au progrès social. Au vu du retard considérable accumulé dans le développement des infrastructures de base, doublé de la déconfiture des entreprises publiques de services y afférentes, les pouvoirs publics entreprennent une stratégie axée sur deux volets : (i) la mise en concession des entreprises publiques des secteurs des infrastructures de base (électricité, eau, services portuaires, transport ferroviaire, etc.) ; (ii) le renforcement des investissements publics, notamment au lendemain de l'atteinte du point d'achèvement en 2006 avec un effort important d'investissement dans les grands projets infrastructurels (barrages, routes, ports, etc.).

#### Infrastructures routières

Les infrastructures routières se trouvent dans un état dégradé tant dans les grandes villes que sur le réseau inter urbain. Le réseau routier est long de 77 589 km dont 59 657 km de Pistes et chemins ; 12 799 km de routes non revêtues et seulement 5 133 km (6,6%) de routes revêtues<sup>17</sup>. Les pistes rurales se trouvent régulièrement dans un état de dégradation avancée.

**Tableau 12 :** Etat du réseau routier Camerounais

Catégorie	Longueur (km)	%
Routes revêtues	5 133	6,6%
Routes non revêtues	12 799	16,5%
Pistes et chemins	59 657	76,9%
Total	77 589	100,0%

Source : MINTP

Si la densité de l'ensemble du réseau routier est relativement élevée (16,3 km pour 100 km<sup>2</sup>, la moyenne au sein de l'espace CEEAC étant de 2,7 km pour 100 km<sup>2</sup>), l'état de dégradation engendre des coûts additionnels pour les activités économiques (détérioration rapide du matériel de transport, charges d'entretien plus élevées, perte de temps dans les embouteillages, durée excessive des trajets, accidents de circulation, notamment sur le triangle Douala-Yaoundé-Bafoussam, etc.).

L'axe routier Douala-Yaoundé et en général les corridors Douala-Bangui et Douala-N'djaména, prolongements naturels du port de Douala et vitaux à l'économie camerounaise, connaissent de graves perturbations du fait de leurs dimensionnements et

d'un manque d'entretien. A défaut de faire aboutir rapidement le projet de construction de l'autoroute Yaoundé-Douala, l'axe actuel doit être élargi et consolidé pour soutenir la vision de plate-forme et de desserte régionale que veut assumer le Cameroun.

La situation du réseau routier urbain de Douala, capitale économique, nécessite une attention particulière. En plus des aménagements récents des entrées Est et Ouest de la ville et de la construction d'un second pont sur le Wouri, des efforts sont encore indispensables dans l'entretien et l'extension de la voirie. Les perturbations de trafic générées lors de la réalisation des projets sus mentionnés ont mis en évidence la nécessité de disposer de voies de contournement.

<sup>17</sup>. Source : <http://www.mintp.cm/fr/projets-realizations/presentation-du-reseau-routier> consulté le 01 Août 2020

A l'exemple du troisième pont réalisé récemment sur la Lagune Ebrié à Abidjan, ces voies peuvent être construites en mode PPP, un système de péage permettant d'en amortir les coûts.

A cet effet, la construction d'un troisième pont sur le Wouri pourrait considérablement désengorger la circulation, faciliter la vie des usagers et permettre à la ville de jouer véritablement son rôle de locomotive économique de la sous-région.

Plusieurs études et rapports relèvent pour le déplorer, la problématique des coûts et des délais de réalisation des infrastructures au Cameroun. En plus des griefs portant sur le système des marchés publics, la question de la libéralisation des emprises foncières et des indemnités requiert une solution holistique pour permettre au pays d'engager résolument une démarche de densification et de modernisation de sa chaîne logistique.

### Infrastructures ferroviaires

Le réseau ferroviaire camerounais encore opérationnel n'est constitué que d'une voie unique à écartement métrique sur un linéaire d'environ 1 000 km pour l'ensemble du pays. Les voies ferrées sont vieilles d'au moins 40 ans (le Transcam I Douala-Yaoundé et le Transcam II Yaoundé-Ngaoundéré) ; certaines voies ayant été pratiquement abandonnées (Douala-Kumba). Leur baisse de régime rend certaines zones du territoire difficilement accessibles car la voie ferrée assure non seulement l'expédition des colis et bagages, mais aussi le déplacement des populations.

La densité du réseau ferroviaire n'est que de 2,32 km pour 1000 km<sup>2</sup>, soit 1/25 la densité observée en Europe.

Figure 15 : Réseau ferroviaire du Cameroun et ses perspectives



Source : The National Railway of Master Plan in Cameroon, 2011

Le nouveau schéma directeur ferroviaire national, validé en 2011, qui s'intégrait dans la vision panafricaine de développement du chemin de fer, prévoyait notamment comme projets prioritaires de court terme : la mise à niveau du tronçon Douala-Ngaoundéré en passant par Bertoua, l'aménagement des tronçons Edeá-Kribi, Douala-Limbé, Kribi-Mbalmayo et Mbalmayo-Mbalam.

La mise en œuvre de ces projets prioritaires auxquels il faut ajouter l'extension vers le Tchad (Ngaoundéré-Kousséri) et vers le Nigéria (Limbé-Wum) est plus que jamais un impératif pour permettre aux industriels de bénéficier des avantages comparatifs du rail pour évacuer les marchandises à l'importation vers l'intérieur du pays et en transit vers l'hinterland, tracer de nouveaux corridors pour l'exportation et soulager ainsi les axes routiers principaux.

En particulier, le port en eau profonde de Kribi attend impatiemment sa liaison ferroviaire au réseau Transcamerounais et sa connexion aux différents sites potentiels de production minière (fer de Mbalam notamment). Pour ce projet comme pour les autres, le mode PPP mérite d'être valorisé.

### **Transport maritime et fluvial**

Le Cameroun, pays ouvert sur l'Atlantique sur environ 400 km de côtes, est doté d'un port d'estuaire à Douala, de deux ports maritimes, Kribi et Limbé, d'un port fluvial à Garoua. Ces infrastructures desservent ses pays limitrophes tels que le Tchad, la RCA et le Nord du Congo. Si une avancée considérable vient d'être accomplie avec l'entrée en services du port en eau profonde de Kribi, la qualité de la chaîne logistique, la problématique des procédures et des délais de passage ainsi que la fluidité des maillons logistiques, voire industriels attenants à ces infrastructures demeurent encore des préoccupations importantes.

Pendant que s'effectue la mise en route du port de Kribi ouvert dans son exploitation commerciale depuis le 02 mars 2018, il faudrait explorer le potentiel du port de Limbé qui dispose d'atouts indéniables comme une proximité avec des bassins de production agricole et miniers, une connexion plus facile sur Douala, lieu de concentration des industries et vers les pays de l'hinterland, des conditions nautiques favorables (port en eau profonde qui ne s'ensable pas) et une ouverture intéressante vers l'Afrique de l'Ouest.

Sur le plan intérieur, le Cameroun n'utilise pas suffisamment ses voies d'eau pour le déplacement des personnes et des marchandises, notamment dans les régions littorales où ce moyen de transport était plus répandu dans le passé. Il contribuerait à désengorger le trafic routier et portuaire par la construction de quelques embarcadères de référence.

### **Infrastructures de transports aériens**

Si les liaisons aériennes internationales ont connu un essor considérable au cours des récentes années avec l'entrée en service de plusieurs compagnies, tel n'est pas le cas pour les lignes intérieures, malgré la relance des activités de la compagnie nationale Camair-co. Le marché aérien intérieur et régional représente un gisement important d'opportunités pour le secteur privé, si des politiques appropriées sont mises en place pour y attirer des investisseurs, notamment en matière de fret aérien.

Il est, à ce titre, intéressant de noter que Douala, le premier aéroport en termes de flux, présente des signes de vétusté et est aujourd'hui entouré par des constructions immobilières, ce qui ne pourrait plus assurer son développement futur selon des normes et standards internationaux notamment en matière de sécurité. Malgré quelques travaux opérés ces dernières années, ces mêmes infrastructures aéroportuaires ne sont que très peu développées.

Outre la réhabilitation ou la construction d'un nouvel aéroport moderne à Douala, le développement des lignes internes requiert l'aménagement / réhabilitation des infrastructures aéroportuaires dans les principales villes du Cameroun (Bafoussam, Garoua, Bamenda, Ebolowa, etc.). Ces réhabilitations apparaissent comme des leviers nécessaires pour la relance de la compagnie aérienne nationale Camair-co dont le processus de privatisation est annoncé.

### **Infrastructures de maintenance et autres services aux industries**

Le Chantier Naval et Industriel du Cameroun (CNIC) reste confronté à des difficultés multiformes, notamment financières, malgré son énorme potentiel en matière de construction et de réparation navales. Il dispose aux ports de Douala et de Limbe des infrastructures à cet effet. Ses faibles performances sont imputables aux maux qui minent les entreprises publiques, notamment un cadre opératoire et de surveillance non orientés vers la performance.

La mesure la plus urgente susceptible de contribuer au redressement de cette importante infrastructure est d'ouvrir le capital du CNIC à des investisseurs privés, sur la base d'une procédure rigoureuse d'appels d'offres. Un audit financier, industriel et commercial devrait précéder cette étape.

### Télécommunications

Les télécommunications se développent progressivement, mais ne couvrent pas encore la totalité du pays. La construction du Backbone de plus de 10 000 Km de Fibre optique a constitué une avancée réelle dans le secteur. Par rapport aux performances dans la sous-région, les coûts à l'international demeurent relativement élevés, l'accès à l'internet reste limité.

La diffusion réelle de cette technologie reste encore limitée auprès des entreprises et des ménages du fait, entre autres, des prix élevés. Il conviendrait donc de prendre des mesures fortes pour favoriser l'extension de la fibre optique dans toutes les strates de la vie économique et optimiser les coûts liés à sa pose.

### Eau

L'eau potable et l'électricité n'ont pas encore atteint tous les hameaux ; même dans les grandes agglomérations, l'accès à ces services demeure très difficile. Malgré des efforts louables

des pouvoirs publics au cours des récentes années, environ 40% de la population n'a toujours pas accès à l'eau potable. Si les statistiques sont disparates, l'accès à l'eau potable est indubitablement un enjeu de lutte contre la pauvreté et les inégalités. Le taux moyen de prévalence des maladies liées à l'eau et à l'assainissement est de 19% et les maladies affectent négativement la balance des paiements puisqu'ils induisent de fortes importations de médicaments nécessaires à leur traitement.

Le Cameroun souffre d'un véritable manque d'investissements dans le secteur de l'eau. Le budget d'investissement de l'entreprise publique CAMWATER reste très faible et insuffisant pour entretenir le capital existant.

### Electricité

Dans le domaine de l'électricité, des investissements massifs accompagnés de réformes majeures ont été opérés au cours des dernières années pour améliorer la capacité d'offre et la gouvernance du secteur. Malheureusement, le déficit persiste, le pays n'arrivant pas encore à valoriser convenablement ses potentialités et à tirer le meilleur parti des efforts consentis. Le système de transport de l'énergie électrique reste notamment très défaillant et requiert des investissements colossaux, dépassant les 1 500 milliards de F CFA, selon diverses études sur la production, le transport et la distribution.

**Tableau 13 :** Dispatch de l'offre énergétique au Cameroun en 2017 et 2018 (en GWH)

Sources	2017	2018	Variation (%)
<b>1-Eneo</b>	<b>5 328</b>	<b>5 462</b>	<b>2,5%</b>
1.1-Hydro	5 008	5 023	0,3%
<i>Songloulou</i>	2 788	2 796	0,3%
<i>Edea</i>	1 920	1 939	1,0%
<i>Lagdo</i>	300	289	-3,0%
1.2-Réseau Thermique Eneo	236	359	52,4%
1.3-Centrales Thermiques Isolées	84	79	-6,5%
<b>2-Producteurs indépendants</b>	<b>1 533</b>	<b>1 515</b>	<b>-1,2%</b>
2.1-Globeleq (Kribi & Dibamba)	1 266	1 463	15,5%
2.2-Altaaqa (Logbaba & Bassa Gas)	259	3	-99,0%
2.3-Aggreko (Maroua)	8	50	562,7%
<b>Total Production (GWH)</b>	<b>6 861</b>	<b>6 977</b>	<b>1,7%</b>

Source : ENEO, Rapport annuel 2018

L'énergie totale produite, toutes pertes comprises (aux bornes centrales) de l'ensemble du parc géré par ENEO a atteint, en 2018, près de 6 861 GWh, avec une contribution du parc hydroélectrique estimée en moyenne à 72%, contre 28% pour le parc thermique.

Cette production provient de trois réseaux : le Réseau Interconnecté Sud (RIS) qui couvre six Régions du pays; le Réseau Interconnecté du Nord (RIN) qui couvre les trois Régions du nord du pays (Adamaoua, Nord et Extrême-Nord) et le réseau Est, désigné par analogie Réseau Interconnecté Est (RIE), bien que ne couvrant que la seule région de l'Est.

Les infrastructures de production et de transport du RIS et du RIE sont dans un état de vétusté avancée. Ces réseaux connaissent régulièrement des dysfonctionnements dus à des surcharges au niveau des lignes de transport (câbles, poteaux, équipements de raccordement et de protection) et des sous-stations de transformation (basse, moyenne et haute tension). La qualité de la fourniture d'électricité en est affectée par des coupures fréquentes, quand certains utilisateurs ne sont pas simplement confrontés à des pénuries quasi-permanentes. Les agents économiques qui dépendent fortement de l'alimentation électrique sont ainsi obligés de payer pour des générateurs d'électricité de secours. Cela nuit bien évidemment à leur compétitivité.

**Figure 16 :** Répartition des infrastructures de production de l'énergie électrique au Cameroun



Source : Plan de Développement du Secteur de l'Energie (PDSE)

Il faut ajouter au tableau précédent des baisses de tensions fréquentes causées par des constructions désordonnées et des branchements illicites qui affectent le réseau de distribution électrique dans les villes. Il en résulte une absence de maîtrise de l'électricité consommée, avec pour effet d'importantes pertes commerciales.

La réforme la plus importante opérée dans le secteur concerne l'avènement de la SONATREL, une société à capital public qui va désormais se charger de développer, gérer et entretenir le réseau de transport. Cette réforme ouvre la porte aux IPP (Independent Power Producers) qui pourront, comme ENEO en amont, produire de l'électricité.

Selon le scénario de base<sup>18</sup>, la demande prévisionnelle d'électricité pourrait se situer à 1 481 MW en 2020 et à 2 892 en 2035. Si l'on intègre l'hypothèse de développement de grands projets industriels et miniers, elle pourra atteindre 1 634 à 4 472 à ces horizons. Ce second scénario, côté offre, intègre deux barrages hydroélectriques d'environ 1 100 MW chacun à Songmbengue et Grand Ngodi (en aval de la Sanaga), ainsi que le triplement de la production actuelle de la fonderie d'aluminium d'Edéa à 300 000 tonnes, moyennant la construction du barrage Nachtigal (près de 400 MW).

**Tableau 14 :** Scénarii de projection de la demande d'énergie électrique au Cameroun

Scénario Bas		Année	2012	2013	2014	2015	2020	2025	2030	2035
Demande Globale	MW		902	958	1 000	1 047	1 481	1 873	2 376	2 892
	GWh		5 047	5 385	5 641	5 928	8 722	11 247	14 501	17 957
Demande Globale après Maîtrise d'Energie	MW		902	953	990	1 032	1 441	1 808	2 286	2 777
	GWh		5 047	4 956	5 203	5 480	8 227	10 775	14 120	17 817
Scénario Haut –Tous Grands Projets Compris (incluant le Projet RTA)										
Demande Globale	MW		902	959	1 003	1 052	2 455	3 725	5 194	6 587
	GWh		5 051	5 390	5 657	5 956	15 554	24 034	33 578	42 228
Demande Globale après Maîtrise d'Energie	MW		902	954	993	1 037	2 415	3 660	5 104	6 472
	GWh		5 051	5 372	5 618	5 894	15 308	23 477	32 487	40 379
Scénario Haut Sans Projet RTA										
Demande Globale	MW		902	959	1 003	1 052	1 634	2 242	3 079	4 472
	GWh		5 051	5 390	5 657	5 956	9 539	13 177	18 097	26 746
Demande Globale après Maîtrise d'Energie	MW		902	954	993	1 037	1 594	2 177	2 989	4 357
	GWh		5 051	5 372	5 618	5 894	9 293	12 620	17 005	24 897

Source : PDSE

D'après le PDSE, l'enveloppe d'investissement, dans le cadre du scénario médian, passerait de près de 1 000 milliards FCFA pour la période 2016 à 2020 à 1 500 milliards FCFA pour la période 2021-2025 et 1 800 milliards FCFA pour la période 2026-2030, soit au total 5 250 milliards FCFA à l'horizon 2035. Dans le cadre du scénario haut, l'enveloppe d'investissement dépasserait 2 600 milliards FCFA sur la période 2021-2025 et 3 000 milliards FCFA sur la période 2026-2030, soit au total 8 650 milliards FCFA à l'horizon 2035. Additionnés aux besoins des autres secteurs infrastructurels, ils mettent en évidence les défis auxquels l'Etat est confronté en matière de financement des infrastructures électriques.

Il est impératif que soient envisagées des politiques publiques volontaristes, susceptibles de mobiliser les capitaux – privés et publics – nécessaires au financement des investissements requis dans le secteur. Outre l'extension de capacités nouvelles pour répondre à l'évolution de la demande, le réseau (RIS) nécessite des travaux importants du système de génération, comprenant entre autres la réhabilitation des barrages hydroélectriques et des centrales thermiques, la maintenance et le renouvellement des transformateurs, ainsi que celui des équipements connexes.

<sup>18</sup>. Le scénario de base est basé sur une extrapolation de la situation actuelle fondée sur une croissance raisonnable de l'économie et l'essor démographique observé. Le scénario haut intégrait les projets industriels et miniers importants tels que le de RIO TINTO ALCAN (RTA). Avec le retrait de cet investisseur du Cameroun, une hypothèque importante pèse désormais sur le projet d'extension de cette usine.

La recherche du mix énergétique commande également de mettre un accent plus important sur la promotion des autres sources d'énergies, notamment les énergies renouvelables (solaire, éolien, biomasse, etc.).

#### Matériaux de construction

Le Cameroun dispose d'énormes ressources insuffisamment exploitées. La fabrication locale des matériaux de construction souffre d'un déficit de compétitivité et pourrait disparaître face à la concurrence des produits importés. L'exploitation des carrières et autres sites reste, dans une large proportion, encore artisanale. La fabrication des matériaux de construction s'appuie encore sur des techniques peu intensives en équipements qui ne permettent pas de satisfaire convenablement les besoins (carrelage, fer, agglomérés, etc.).

Malgré le potentiel forestier qui est le sien par exemple, l'exploitation du bois à des fins de construction d'habitation se fait encore de manière artisanale alors que le bois est utilisé ailleurs pour la production des logements haut standing.

#### Immobilier et logements sociaux

Le secteur immobilier tout comme l'urbanisation est l'un des secteurs porteurs. Malgré les programmes en cours, le déficit de logements reste criard au Cameroun et touche particulièrement certaines couches de la société. Il est estimé à environ 1,2 millions de logements.

Dans l'espace urbain, l'habitat anarchique caractérise les grandes villes du Cameroun, notamment Douala et Yaoundé, alors même que certains pays, à l'instar du Rwanda, ont récemment mis en œuvre des politiques réussies d'urbanisme.

Concernant les logements sociaux, différents projets de logements sociaux lancés à travers le territoire national (Douala- Yaoundé- Buéa- Bafoussam et Ebolowa) dans le cadre du PLANUT et d'autres partenariats privés piétinent. Au regard des coûts et de certaines modalités d'accès, le terme « logements sociaux » paraît bien désormais en décalage avec la réalité.

La question de la normalisation des constructions et des matériaux utilisés se pose également avec une certaine acuité. En plus des accidents déjà enregistrés, il n'est pas rare de constater que certains bâtiments montrent des fissures et signes d'affaissement avant même leur livraison.

#### Accès au foncier

Au Cameroun, l'accès aux ressources foncières reste une préoccupation de premier ordre et est source d'antagonismes et conflits tant en rapport avec les préoccupations sociales que lorsqu'elles se rapportent au développement des unités de production. De manière spécifique, cette dernière dimension met aujourd'hui en relation l'entreprise qui a besoin d'espaces, les communautés, souvent absentes dans les phases juridiques, mais présentes et actives sur le terrain, les groupes de pression nationaux et internationaux dont les motivations sont diverses et l'Etat, acteur appelé à jouer un rôle majeur mais pris dans l'état de ses propres besoins et des exigences des autres groupes.

La question foncière renvoie ainsi à la fois à un problème de gouvernance, à un problème sociologique et à un problème de disponibilité et de sécurisation juridique et physique d'un facteur de production et d'une ressource essentielle dans le système de financement de l'économie. La problématique s'est accentuée avec la montée en flèche de l'urbanisation, mutation importante qui accompagne le dynamisme démographique de la population camerounaise.

Les difficultés d'accès au foncier pour le développement d'activités économiques en général et industrielles en particulier se posent avec une acuité particulière. Les zones industrielles qui souffrent déjà d'un déficit d'aménagement ont été débordées. De nos jours, trouver un emplacement pour déployer ses activités est un véritable chemin de croix aussi bien pour les entreprises existantes que pour les nouveaux investisseurs.

Ces difficultés d'accès ont notamment entravé l'émergence de zones franches industrielles sensées regrouper sur un même site des entreprises tournées vers l'exportation. A la place, il s'est développé des points francs et pour ces derniers, les récentes évolutions réglementaires, notamment l'avènement de la loi n°2013/011 du 16 décembre 2013 régissant les zones économiques en République du Cameroun, les contraignent à braver dans des délais brefs, le défi de l'accès au foncier.

Cette loi sur les zones économiques, dont l'ambition est d'apporter une incitation foncière aux investisseurs, ouvre également la perspective, pour les regroupements d'entreprises (au sein des organisations patronales ou des chambres consulaires), d'entreprendre la création de zones économiques sous réserve de pouvoir identifier sur le domaine national des terrains libres de toute occupation.

pour les regroupements d'entreprises (au sein des organisations patronales ou des chambres consulaires), d'entreprendre la création de zones économiques sous réserve de pouvoir identifier sur le domaine national des terrains libres de toute occupation.

Conscient de ces difficultés, le Gouvernement annonce avoir entrepris la constitution des réserves foncières pour les grands projets agropastoraux et industriels. Au regard de ces éléments et de leur caractère structurant, la définition consensuelle d'une réforme foncière devient une question prioritaire à adresser.

### 2.1.5- Un pouvoir d'achat encore faible au sein d'une classe moyenne émergente

Le pouvoir d'achat du travailleur camerounais est visiblement faible. Avec un revenu moyen par habitant autour de 98 \$/mois contre une moyenne en Afrique de 141\$, en stagnation depuis plusieurs années. La consommation intérieure ne peut pas se développer, d'autant plus que l'inflation « grignote » tous les ans davantage ce faible pouvoir d'achat. Le Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) a été révisé de 28 000 FCFA à 36 230 FCFA en 2014, dénotant une prise de conscience de l'Etat concernant ce problème. Toutefois son application est loin d'être généralisée et il exacerbe les distorsions entre le secteur formel et informel.

Avec la précarité ambiante, de nombreux secteurs présentent des signes inquiétants de vulnérabilité aux réformes et chocs en raison du faible pouvoir d'achat des populations :

- Le secteur de l'agro-alimentaire et particulièrement celui de la fabrication des boissons, a par exemple enregistré une baisse de sa production

en 2015 et 2016 à cause de la mise en place de droits d'accises spécifiques sur les produits alcoolisés ;

- En février 2016, les charges sur les salaires ont connu une augmentation à la suite de la réforme de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), grignotant au passage le pouvoir d'achat des travailleurs et rendant les salaires élevés dans le cadre d'une productivité faible.

## 2.2 – Environnement des affaires et freins sectoriels au développement des entreprises

Les nombreux handicaps relevés ci-dessus relatifs aux fondamentaux économiques se reflètent et se répercutent sur l'environnement global des affaires et sur les cadres sectoriels encadrant l'activité des entreprises au Cameroun. D'une manière générale, le cadre institutionnel encadrant les activités économiques reste globalement de qualité médiocre et les faiblesses réglementaires et sectorielles (fiscalité, financement, justice, ...) pesantes. Ces faiblesses ont été, ces dernières années, exacerbées par des crises conjoncturelles majeures (sécuritaires, devises, sanitaire) qui déteignent encore plus sur les perceptions des chefs d'entreprises.

### 2.2.1- Environnement des affaires et perception des chefs d'entreprises

Le tableau suivant, extrait de Doing Business 2020 permet d'apprécier la position du Cameroun par rapport aux pays tels que la Côte d'Ivoire, leader de la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), le Rwanda et l'Ile Maurice classé n°1 en Afrique en matière de facilitation des affaires.

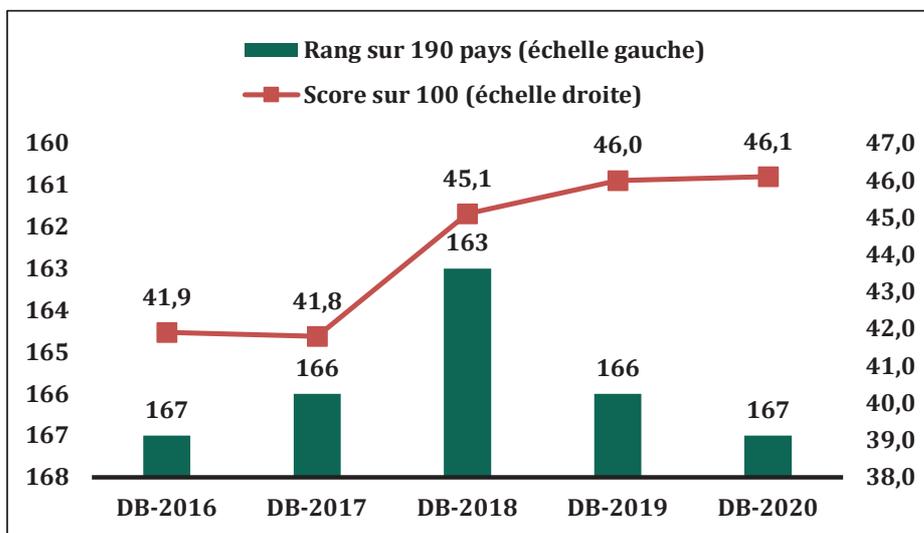
**Tableau 15 :** Aperçu comparatif de quelques indicateurs de l'environnement des affaires

	Cameroun	Moyenne CEMAC	Côte d'Ivoire	Maurice	Rwanda	Ethiopie	
Rang	167		110	13	38	159	
Temps procédures pour création d'entreprises – Hommes (jours)	13	30,8	6	4,5	4	32	
Octroi de licences et permis-construction -durée (J)	126	192,3	163	95,5	97	136	
Raccordement à l'électricité - Délai (jours)	64	102,8	53	67	30	95	
Indice de protection des actionnaires minoritaires (0-50)	14	12,8	21	39	22	5	
Taux d'imposition (%) <sup>19</sup>	57,7	62,6	50,1	22,2	33,2	37,7	
Délai à l'exportation : Respect des procédures de commerce transfrontalier (en heure)	202	158,8	239	24	83	51	
Exécution des contrats	Durée(J)	800	733,0	525	490	230	530
	Qualité des procédures judiciaires (0-18)	5	5,0	9,5	13,5	16	7

Source : Rapports Doing Business 2020

<sup>19</sup> Le taux d'imposition et de cotisation évalue le montant des taxes, impôts et cotisations obligatoires, dont l'entreprise doit s'acquitter au cours de sa deuxième année d'exercice, et est exprimé sous forme de part des bénéfices d'activité. Doing Business 2020 indique le total du taux d'imposition et de cotisation de l'année civile 2018. En sont exclues, les taxes retenues à la source (par exemple, l'impôt sur le revenu des personnes physiques) ou perçues par l'entreprise et reversées à l'administration fiscale (par exemple, la taxe sur la valeur ajoutée, la taxe sur les ventes ou l'impôt acquitté sur les biens et services) mais qui ne sont pas à la charge de l'entreprise (voir <https://français.doingbusiness.org/fr/methodology/paying-taxes>).

Figure 17 : Evolution classement et score DB du Cameroun



Source : Données Doing Business 2020

Une évaluation de la mise en œuvre des recommandations du CBF conduite en 2019 par l'INS sous financement de l'Union Européenne indique qu'en dix ans, 83 réformes ont été adoptées. Si une large majorité de celles-ci (76%) est considérée comme ayant été mise en œuvre, le rapport souligne que l'impact de chacune d'elle se heurte à des risques liés à la réforme elle-même, aux acteurs qui interviennent dans sa mise en œuvre et aux bénéficiaires (les entreprises).

Les risques liés à la réforme se rapportent notamment au délai de mise en œuvre, à la satisfaction de certains préalables et à la maîtrise des coûts sur l'ensemble de l'économie lorsque celle-ci est susceptible de bouleverser

certains équilibres. S'agissant des facteurs administratifs, les risques portent sur la capacité de réorganisation des administrations en charge de l'implémentation de la réforme et son appropriation/dissémination géographique. Enfin et concernant les bénéficiaires, les risques concernent l'information, l'équipement et la perception.

Le rapport relève en conclusion que les résultats du CBF sont entravés par la subsistance sur le terrain de problèmes de gouvernance, du déficit de l'offre en énergie électrique et des problèmes fonciers et domaniaux auxquels les chefs d'entreprises sont confrontés de manière très récurrente.

### *Encadré : Synopsis du classement du Cameroun sur le Doing business*

*Création d'entreprise : A l'opposé du Cameroun, les pays les mieux classés se démarquent par des délais réduits, de faibles coûts et montants du capital minimum requis pour la création d'entreprises.*

*Obtention d'un permis de construire : La note du Cameroun s'est légèrement améliorée avec la mise en place d'un guichet unique à la Communauté Urbaine de Douala. Cependant, le coût d'obtention d'un permis de construire reste relativement élevé, il représente 17,6% de la valeur de la construction contre 1,4% au Gabon et 5,9% en Côte d'Ivoire.*

*Raccordement à l'électricité : le Cameroun recule notamment en rapport avec la fiabilité de l'approvisionnement. En occurrence, la fréquence des interruptions d'électricité n'est pas maîtrisée, et le pays ne dispose pas de mécanismes fonctionnels et fiables de surveillance des pannes d'électricité.*

*Transfert de propriété : Le Cameroun a le coût du transfert de propriété (13,7% de la valeur du bien) et le délai de transfert (81 jours) le plus élevé dans la zone Franc. L'indicateur de la qualité de l'administration foncière du Cameroun est de 07 (sur 30) en deçà de la moyenne en Afrique subsaharienne.*

*Protection des investisseurs minoritaires : Les faiblesses portent notamment sur l'absence de réglementation exigeant une plus grande transparence de la part des entreprises, augmentant la responsabilité des administrateurs, et améliorant l'accès des actionnaires à l'information.*

*Paiement des taxes et impôts : La dématérialisation des déclarations et des paiements au niveau des administrations fiscales et de sécurité sociale a constitué une véritable avancée mais la modalité de règlement en acomptes mensuels des taxes démultiplie le nombre de procédures de même que le doublement du minimum de perception (de 1,1% à 2,2% du CA HT) a considérablement augmenté le poids des prélèvements fiscaux.*

*Commerce transfrontalier : Le Cameroun est classé 186ème sur 190 pays car les délais et les coûts à l'exportation et à l'importation sont parmi les plus élevés dans la zone Franc.*

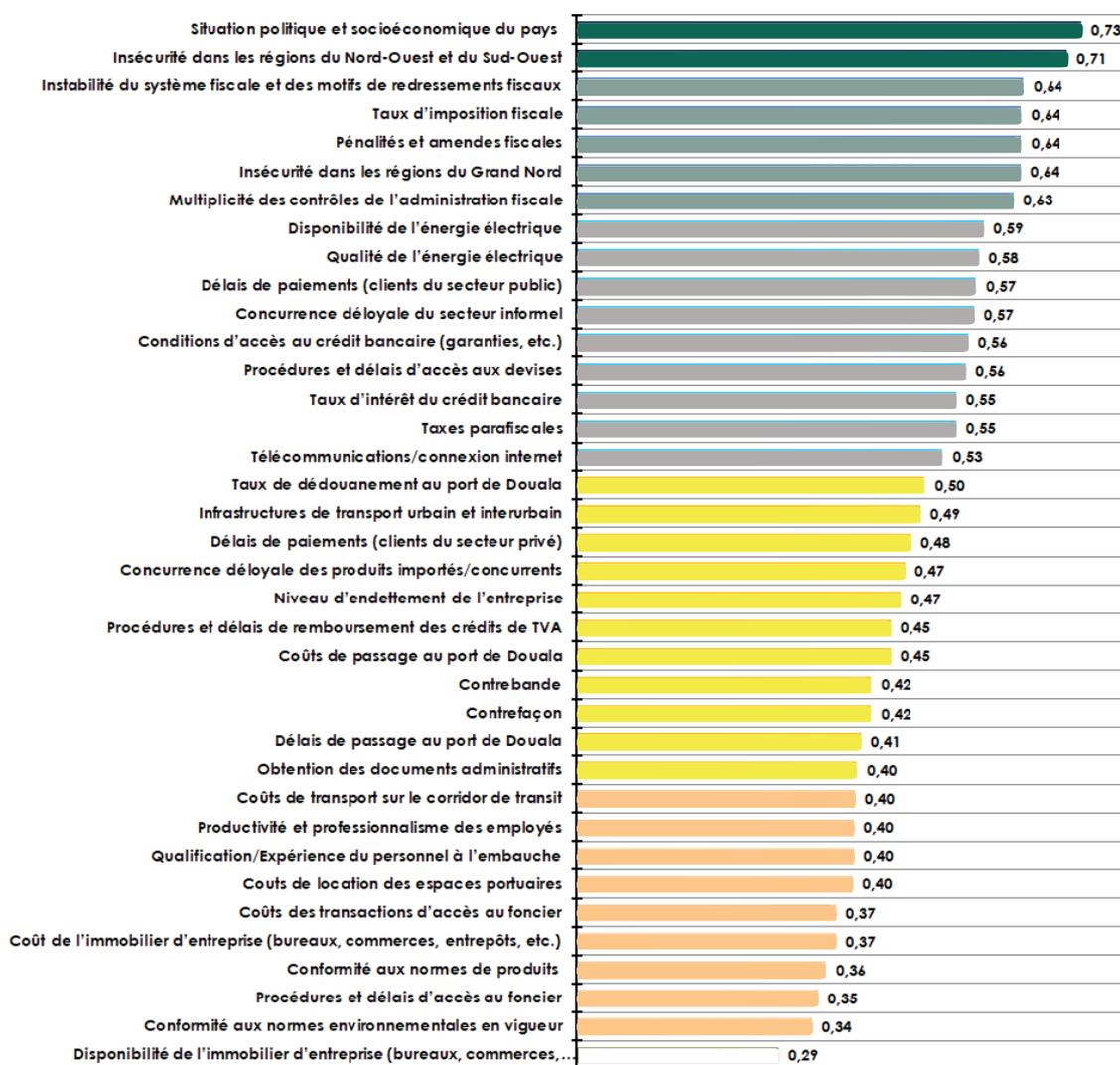
*Exécution des contrats : La qualité des procédures judiciaires reste parmi les plus faibles dans la zone Franc et le temps mis pour exécuter un contrat au Cameroun est l'un des plus élevés. Il est de 800 jours contre 525 jours en Côte d'Ivoire, et 380 jours au Niger.*

*Règlement de l'insolvabilité : Le coût du règlement de l'insolvabilité est le plus élevé dans la zone Franc. Il représente 33,5% du montant du patrimoine.*

Les analyses de l'INS sont confirmées par les chefs d'entreprises eux-mêmes. En insistant sur les facteurs conjoncturels liés aux crises sécuritaires et à la situation socio-politique du pays, ils relèvent, par ordre de sévérité, les problèmes de fiscalité, les tracasseries administratives, le

déficit énergétique (disponibilité, qualité), les délais de paiements, la concurrence déloyale, les conditions d'accès aux crédits, les déficits liés aux télécommunications comme obstacles majeurs à la croissance des leurs entreprises.

Figure 18 : Indice de Sévérité des Obstacles à la Croissance des Entreprises<sup>20</sup>



Source : Enquête Globale auprès des Entreprises du GICAM (EGE-GICAM) 2019

### 2.2.2- Un cadre fiscal instable et un taux d'imposition global élevé

Les chefs d'entreprise considèrent que le système fiscal camerounais est un frein au développement des affaires. Au niveau très élevé des prélèvements fiscaux, s'ajoutent la complexité, l'iniquité et l'instabilité des réglementations fiscales, la faible garantie des

droits du contribuable, ainsi que le coût élevé lié au suivi du contentieux fiscal. Enfin, les chefs d'entreprise déplorent le fait que la fiscalité est devenue confiscatoire, une anomalie qui résulte du poids accru de l'imposition assise sur le chiffre d'affaires à travers le paiement d'un minimum de perception à un taux élevé eu égard aux marges réalisées dans certains secteurs d'activité.

L'enquête « Paying Taxes », rédigée conjointement par le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) et la Banque mondiale, établit un classement mondial annuel des pays sur la base d'un index composite mesurant le niveau des prélèvements obligatoires, ainsi que le poids des tâches administratives liées à la déclaration des revenus, au paiement des impôts, et aux formalités qui suivent la déclaration des revenus. Paying Taxes 2018 classe le Cameroun au 183ème rang sur 190 pays, derrière la Côte d'Ivoire (175ème), le Ghana (116ème), ou l'Afrique du Sud (46ème). Au plan Africain, et s'agissant par exemple du temps consacré aux déclarations, le Cameroun se classe 51ème sur 53 pays, derrière la Côte d'Ivoire (31ème), le Ghana (25ème) ou l'Afrique du Sud (20ème).

C'est pour ces raisons que les chefs d'entreprise appellent depuis plusieurs années à une nouvelle réforme du système fiscal camerounais.

De fait, sur les vingt dernières années, le Cameroun a mis en place deux grandes vagues de réformes fiscales, la première à partir de 1999 et la deuxième à partir de 2004. Ces deux générations de réformes ont été introduites dans un contexte général caractérisé par la baisse des revenus pétroliers, des accords de démantèlement tarifaire, la recrudescence du secteur informel et une mobilisation insuffisante des ressources.

Ces réformes avaient pour objectif, entre autres, d'améliorer la mobilisation des ressources fiscales via l'élargissement de l'assiette fiscale. Pour se faire, elles avaient porté sur la politique fiscale et l'administration de l'impôt.

Ces dernières années, quelques avancées significatives dans le système fiscal camerounais ont vu le jour :

En matière de politique fiscale, elles ont notamment porté sur :

- La baisse de cinq (5) points du taux de l'impôt sur les sociétés ;
- L'adoption de la Loi N° 2013/004 du 13 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé qui, cependant, présente quelques insuffisances et effets pervers, sur lesquels nous revenons plus loin ;

- La mise en place d'un certain nombre de mesures pour lutter contre les prix de transfert ;

Au niveau de l'Administration de l'impôt, les réformes mises en place comprennent la rationalisation des contrôles fiscaux, la mise en place d'un système de lutte contre le commerce illicite (Halte au Commerce Illicite - HALCOMI) et la simplification de certaines procédures. Sur ce dernier point, l'on peut citer le guichet unique à la porte, les contrats de performances opérateurs, la mise en place des centres de formalité de création d'entreprises, la création d'un fichier des contribuables en ligne, la télédéclaration, le paiement électronique, l'interlocuteur fiscal unique, la digitalisation de certains services de l'Administration fiscale.

Mais, certaines dispositions sont allées à contre-courant de ces innovations. De fait, en même temps que la baisse de l'impôt sur les sociétés était instituée, l'on procédait au doublement du taux de l'acompte mensuel d'impôt sur les sociétés et du minimum de perception, tous deux assis sur le chiffre d'affaires, à la multiplication des taux de précompte, à l'instauration de divers droits d'accises aussi bien ad valorem que spécifiques, à l'introduction des droits de sortie à l'exportation pour certains produits qui en étaient jusqu'alors dispensés, ainsi qu'au durcissement des conditions d'accès au contentieux fiscal.

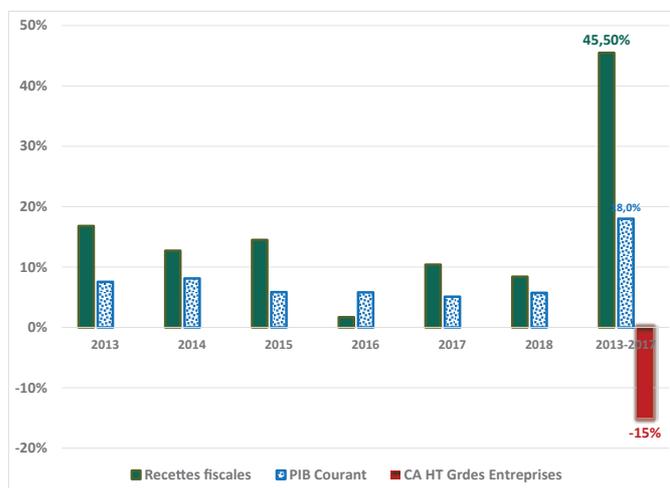
Il doit également être relevé que dans un but initial de simplification des procédures, a été mise en place une Attestation de Non Redevance (ANR) qui s'est substituée à tous les autres documents fiscaux (patente, certificat d'imposition notamment). Cependant, cette ANR bien qu'en principe téléchargeable automatiquement sur le site de la DGI, s'avère être une source de frein dans l'activité économique tant son obtention devient difficile pour les contribuables, notamment ceux ayant initié un contentieux fiscal avec l'Administration.

Ceci est d'autant plus paradoxal que le contentieux fiscal suppose la contestation d'une dette fiscale qui ne saurait dès lors constituée une créance fiscale en l'absence de jugement définitif rendant le contribuable contestataire débiteur de la somme concernée.

Constituée une créance fiscale en l'absence de jugement définitif rendant le contribuable contestataire débiteur de la somme concernée. Le contribuable ne devrait pas être considéré comme redevable d'un impôt qu'il conteste dans le cadre d'un contentieux et se voir refuser l'ANR. Or, ce document est exigé pour la soumission aux marchés publics ou encore le paiement des fournisseurs locaux ou étrangers notamment. Les contribuables pourtant parfaitement à jour du paiement de leurs impôts à versement spontané mensuels et annuels, se retrouvent ainsi empêchés de soumissionner à des marchés publics ou de payer leurs fournisseurs à l'étranger, faute d'ANR.

Comme la résultante de toutes ces réformes, la mobilisation des ressources est en nette progression ces dernières années. De différents rapports de la DGI, il ressort que sur la période 2013-2018, les recettes fiscales non pétrolières ont cru de plus de 710 milliards de FCFA, soit environ +58% en valeur relative. Le PIB courant, quant à lui, a enregistré une hausse de 5 512 milliards de FCFA, soit seulement 34,5% en valeur relative. Sur la période 2013-2017, les grandes entreprises ont vu leur chiffre d'affaires cumulé passer de près de 8 500 milliards FCFA à 7 220 milliards, soit une baisse de 15%.

**Figure 19 :** Evolution comparée recettes fiscales – PIB courant – CA HT des grandes entreprises



Source : Calcul à partir des données de la DGI et de l'INS

La pression fiscale, mesurée par le rapport Ressources Fiscales Collectées / PIB<sup>21</sup>, est ainsi passée de 13,1% en 2006 à 13,6% en 2011 et 15,2% en 2018. S'il est indéniable que l'augmentation des recettes fiscales est la conséquence des efforts de modernisation des régies financières, elle a, eu égard à la faiblesse relative du taux de croissance du PIB au cours de la période, davantage et surtout résulté de l'accroissement du poids des impôts et taxes par l'augmentation de taux et l'introduction de nouveaux droits et taxes sur un nombre quasi stagnant de contribuables « effectifs ». C'est dire combien les améliorations des recettes fiscales s'obtiennent

au prix d'une ponction sur la trésorerie des entreprises, fragilisant ainsi leur productivité et leur compétitivité, ainsi que leur capacité à réinvestir et investir.

Si, à ce niveau, les Autorités considèrent que la pression fiscale est faible au motif notamment qu'elle est à la fois inférieure aux taux en vigueur en occident (34,3% de moyenne OCDE) et à la moyenne (de l'ordre de 19%) africaine, il importe de souligner que ce taux de pression fiscale masque un taux d'imposition global (TIG) – impôts et taxes en proportion du bénéfice brut – très élevé.

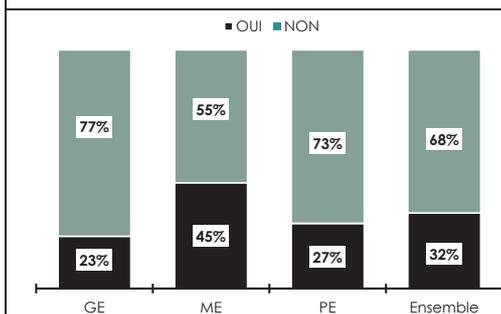
<sup>21</sup>. Taux de pression fiscale base recettes globales (y compris les cotisations sociales) modèle OCDE ; Source Rapport annuel 2018 de la DGI.

De fait, selon l'enquête Doing Business 2020, le taux d'imposition global a atteint 57,7% en 2018, contre 50,1% pour la Côte d'Ivoire, 44,8% pour le Sénégal et 33,2% pour le Rwanda. Ce taux d'imposition global, bien plus que le taux de pression fiscale supra, traduit mieux la réalité du poids de la fiscalité. D'abord parce que, du point de vue de la rationalité économique, l'impôt est censé être prélevé sur le bénéfice réalisé et non sur le chiffre d'affaires. Ensuite parce que pour le calcul de la pression fiscale, les ressources fiscales collectées qui figurent au numérateur proviennent d'un nombre fortement réduit de contribuables que ne l'est le PIB qui figure au dénominateur. Il ressort du rapport annuel de la DGI, qu'en 2018, les grandes entreprises qui représentaient 0,4% du fichier

de la DGI ont contribué à hauteur de 70% des recettes mobilisées.

Ce paradoxe de la fiscalité camerounaise, fait d'une part d'une pression fiscale faible et, d'autre part, d'un taux d'imposition global élevé, met en relief deux handicaps importants pour la fiscalité : un nombre réduit de contribuables qui paient pour l'ensemble de la communauté et la prolifération de l'économie informelle. Au niveau où elle se situe, l'économie informelle entraîne une perte de recettes fiscales, pose un problème d'équité, et complique les efforts de modernisation de la fiscalité camerounaise en accroissant les distorsions de concurrence, tout en incitant des acteurs économiques à rester voire à basculer dans l'informel.

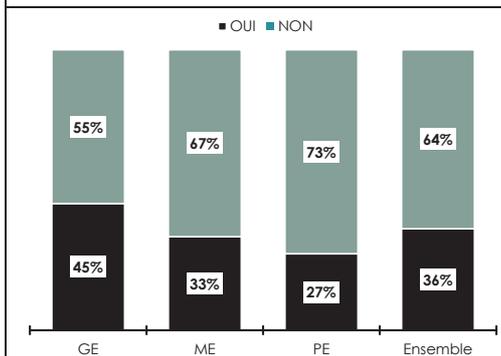
**Figure 20 :** Proportion des entreprises ayant des difficultés à payer le minimum de perception au titre de l'Impôt sur les sociétés



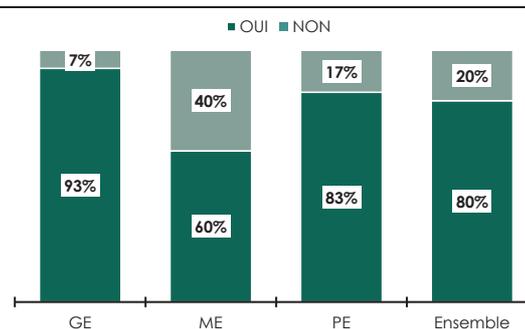
**Figure 21 :** Durée moyenne de remboursement des crédits de TVA

	Moyenne	Intervalle de confiance	
		Borne inférieure	Borne supérieure
Durée entre la demande de remboursement d'un crédit de TVA et sa validation (en jours)	112	51	173
Durée entre la validation d'un crédit de TVA et son paiement (en jours)	60	11	109
Durée entre la demande de remboursement d'un crédit de TVA et son paiement (en jours)	172	94	250

**Figure 22 :** Proportion des entreprises membres directs du GICAM ayant eu un contentieux avec l'administration fiscale en 2019



**Figure 23 :** Proportion des entreprises membres directs du GICAM ayant eu un contentieux avec l'administration fiscale pour cause de redressement fiscal en 2019



Source : Enquête Globale auprès des Entreprises, EGE-GICAM 2019

En sus du poids excessif des impôts et taxes, la fiscalité camerounaise reste dissuasive pour les investisseurs potentiels en raison de son caractère inéquitable, du peu de garantie des droits du contribuable, du coût élevé lié au suivi du contentieux fiscal. Bien plus, pour nombre d'entreprises, la fiscalité est devenue confiscatoire notamment dans les secteurs à très faible marge dont le résultat avant impôt est inférieur à 6,7%, du fait que l'acompte mensuel d'impôt sur les sociétés ainsi que le minimum de perception soient tous assis sur le chiffre d'affaires. Ainsi, ces caractéristiques de la fiscalité camerounaise n'incitent pas les entreprises à régulariser leurs situations dans le secteur formel. Ceci est de nature à aggraver le climat de méfiance existant entre l'Administration et le Contribuable.

Par ailleurs, l'on peut également déplorer l'absence de fiscalité spécifique aux entreprises nouvelles tous secteurs confondus qui permettrait à ces dernières de bénéficier pendant leurs premières années d'une véritable stabilité fiscale. Certes, la Loi d'avril 2013 sur les incitations à l'investissement privé va dans le bon sens. Toutefois, en exonérant et en défiscalisant tous azimuts sans véritable stratégie sectorielle, elle produit des effets pervers tels que des ruptures de concurrence dans des secteurs autrement matures, ou encore des rétrécissements de l'assiette fiscale.

De plus, l'on peut regretter le fait que les PME, qui représentent une grande partie de l'économie camerounaise, ne bénéficient pas suffisamment de dispositions/modalités fiscales particulières qui prennent en compte leurs contraintes spécifiques. Bien au contraire, ces dernières sont spécifiquement pénalisées par des taux d'acompte plus élevés (5% et 10%) et par des mesures inéquitables comme la retenue de la TVA à source ouverte à un échantillon de grandes entreprises établi de manière discrétionnaire par l'administration ou encore la classification des plus petites au régime simplifié (sans possibilité d'option pour le régime du réel) qui ne leur permet pas de récupérer la TVA qui leur est facturée.

S'agissant de la TVA, il convient en outre de relever que les entreprises rencontrent d'énormes difficultés pour obtenir le remboursement de leurs crédits de TVA, ce qui fragilise davantage leur trésorerie et fait

au final de la TVA une charge supplémentaire pour ces entreprises.

Par ailleurs, il est loisible de relever les insuffisances qui existent en matière de rendement de la fiscalité immobilière, du fait notamment de la difficulté d'appréhender l'impôt sur le revenu foncier et la taxe foncière. Cette fiscalité pourrait pourtant être une source de recettes fiscales importante, ce qui permettrait d'assouplir la fiscalité applicable aux entreprises.

Enfin, le système d'identification des contribuables bien qu'ayant connu une amélioration avec la mise en place du fichier des contribuables est encore loin d'appréhender l'ensemble des acteurs de la chaîne économique. De ce fait l'assiette fiscale est encore loin d'être circonscrite et de nombreuses activités échappent encore à toute imposition alors qu'elles génèrent des revenus.

Pour répondre à tous ces défis, les différents acteurs se doivent de réfléchir à un indispensable changement de paradigme fiscal. Il s'agit en l'occurrence de faire du système fiscal un atout majeur pour le nouveau modèle économique qui est préconisé. Dans cette perspective, il importe d'aller rapidement vers un système intégrant et conciliant les objectifs de recettes de l'Etat avec ceux d'une dynamique de création de richesses et d'emplois, et garantissant une rentabilité nette acceptable du capital investi. Il est notamment urgent d'accorder une priorité aux unités industrielles aujourd'hui asphyxiées, qui perdent tous les jours en compétitivité et en rentabilité, ce qui rend le financement des investissements de renouvellement sur fonds propres difficile, voire impossible pour certaines entreprises.

Ce nécessaire changement de paradigme fiscal est d'autant plus urgent avec la crise sanitaire due au Covid-19 qui a contribué à accentuer la fragilité du tissu économique.

### **2.2.3- Un rôle de facilitateur des administrations encore insuffisamment assumé**

L'expérience des pays ayant amorcé des phases de décollage économique met en évidence le rôle de précurseur et de facilitateur essentiel joué par les administrations publiques.

Le Cameroun ayant fait le choix de l'économie de marché comme mode d'organisation privilégié, le succès des politiques économiques repose en grande partie sur la qualité de la régulation et sur la qualité de l'intervention étatique.

Malgré les exemples récents des pays occidentaux qui ont montré que l'intérêt national pouvait commander la violation du mythe du marché tout puissant, les politiques économiques camerounaises restent dominées par l'idéologie du libre-échange et du libre-marché. Dans un contexte marqué par l'ouverture toujours plus poussée des frontières, le Cameroun ne peut plus faire l'économie d'une véritable stratégie de protection et de promotion du tissu industriel national.

Les lacunes du système de régulation et de surveillance des marchés sont particulièrement réhivitoires aux efforts des entreprises dans des secteurs névralgiques comme l'agro-industrie. Elles laissent prospérer des pratiques anticoncurrentielles (abus de position dominantes, constitution de cartels, ententes illicites), les violations répétées de règles de concurrence, les pratiques de concurrence déloyale et le commerce illicite (fraude, contrebande, contrefaçon).

Dans ce contexte, la concurrence déloyale devient flagrante notamment à travers les importations, portant préjudice aux produits locaux. La modernisation en cours de l'administration des douanes, la dématérialisation ainsi que la publication d'indicateurs de performance (délais de dédouanement, pourcentage de perception des droits de douane par secteur, temps de transit moyen au port de Douala, etc.) méritent d'être renforcées car elles devraient favoriser le recouvrement des recettes douanières tout en protégeant le secteur formel.

Dans cet élan, le rôle de l'Agence des Normes et de la Qualité (ANOR), qui a récemment été réorganisée par le Décret N°2019/143 du 19 mars 2019 pour avoir des compétences étendues, notamment dans le contrôle qualité sur les marchés (même si cela s'est fait accompagner de la perte d'une place pour le secteur privé au sein de son Conseil d'administration), mérite d'être renforcé. Une meilleure appropriation des activités de normalisation par les entreprises devrait faire de la norme un véritable outil au

service de la compétitivité (alignement aux standards internationaux) et de la protection de ces dernières (marquage des produits, introduction dans les normes rendues d'application obligatoire de dispositions plus contraignantes pour les produits importés, etc.).

L'un des domaines importants où l'action de l'administration reste à améliorer est celui de la préférence nationale. Si l'essentiel des marchés publics est attribué aux entreprises de droit camerounais et que des clauses de préférence sont bien inscrites dans le code des marchés publics, la préférence doit désormais porter sur la nationalité du produit (et non sur celle du fournisseur). L'exemple le plus illustratif est celui du mobilier et des produits à base de bois importés pour équiper les administrations alors même qu'une orientation de cette demande vers les produits fabriqués localement pourrait constituer un levier essentiel pour le décollage des activités de 2<sup>nd</sup>e et 3<sup>è</sup>me transformation du bois.

Un autre domaine important concerne la sous-traitance. Au regard de leur désavantage structurel, de nombreux pays incluent dans leur réglementation, en matière de marchés publics, des clauses de sous-traitance, voire de cotraitance en vue de promouvoir le développement des PME locales et assurer le transfert de technologie.

Au Cameroun, la volonté du Gouvernement d'emprunter cette voie s'est notamment manifestée par la publication de la circulaire N°002/PM du 15 février 2012 précisant les modalités de promotion de la sous-traitance en matière de contrats de partenariat et de contrats négociés dans le cadre de l'application des autres régimes d'incitation à l'investissement et par l'introduction, dans le code des Marchés Publics, de dispositions en faveur de ces pratiques.

Malheureusement, plusieurs facteurs dirimants ne permettent pas aux PME d'en tirer profit. Aux problèmes de capacités opérationnelles de ces dernières, s'ajoutent des lacunes dans l'encadrement et la promotion de cette pratique au Cameroun. Sur le plan législatif et réglementaire, la loi sur la sous-traitance reste en instance d'étude et le Code des marchés publics reste assez imprécis sur certains aspects (taille des entreprises éligibles, nature des prestations assujetties à la sous-traitance, etc.).

Le recours à la sous-traitance ou à la cotraitance relève de la volonté des Maîtres d'Ouvrages ou des Maîtres d'Ouvrages Délégués qui doivent introduire les clauses y relatives dans les Dossiers d'Appels d'Offres (DaO). Le texte particulier de l'Autorité chargée des marchés publics qui devra préciser, par domaine d'activités, la liste des prestations susceptibles de faire l'objet de sous-traitance reste attendue (Article 132, Alinéa 4 du Décret N°2018/366 du 20 juin 2018 portant Code des Marchés Publics).

Sur le plan institutionnel, une Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat (BSTP) a vu le jour mais son déploiement opérationnel se heurte à une insuffisance de ressources (humaines, matérielles et financières) ainsi qu'à une insuffisante adhésion des entreprises, notamment des donneurs d'ordre. En outre, aucun système d'évaluation n'est mis en place pour suivre la part des marchés publics, particulièrement dans les grands chantiers, qui revient aux entreprises locales et en quoi consiste cette participation.

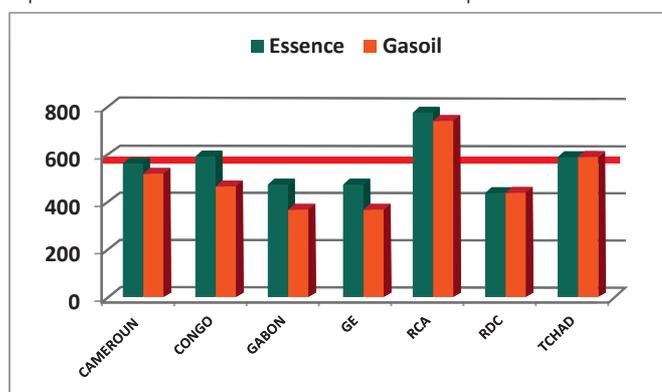
#### 2.2.4- Un niveau élevé des coûts de production et un faible niveau de compétitivité

La plupart des facteurs de production ont un coût très élevé au Cameroun par rapport aux pays à revenus comparables et constituent ainsi un obstacle majeur en matière de compétitivité pour les entreprises. En plus du coût des salaires relativement élevé au Cameroun, les coûts des terrains, de l'électricité, de l'eau, du carburant, du téléphone, du transport, de la fiscalité, des douanes et des assurances sont déterminants dans la compétitivité des entreprises, tant sur le marché local que sur le marché international.

D'après les évaluations de la compétitivité manufacturière, les conditions de base d'un climat d'investissement favorable (coût du travail et des matières, coût de l'énergie, échanges, financement et fiscalité, Eau, Immobilier, Téléphone, Electricité, Transport, Carburant, Services aux entreprises, Procédures et autorisations administratives, ...) déterminent de manière cruciale la compétitivité d'un pays sur les marchés d'exportation mondiaux pour les simples fabricants. Il est révélateur que les pays les mieux classés dans en matière d'infrastructures soient aussi les plus gros exportateurs de biens manufacturés, y compris en Afrique subsaharienne.

Au Cameroun, les coûts des principaux facteurs de production figurent parmi les plus importants inputs qui pèsent sur la productivité des entreprises. Les coûts de l'eau, de l'électricité, des carburants, des télécommunications, de l'immobilier, du transport, des services aux entreprises apparaissent prohibitifs et limitent les marges de manœuvre des entreprises qui évoluent pourtant dans un environnement concurrentiel. Une étude réalisée par le GICAM en 2012 mettait en évidence le caractère prohibitif des coûts de facteurs en Afrique Centrale et les écarts (inexplicables) existants entre les pays. En occurrence, le coût du litre du carburant apparaissait plus élevé au Cameroun qu'au Congo, au Gabon, en Guinée équatoriale et en RDC. Selon le rapport Doing Business 2020, le prix de l'électricité est plus élevé au Cameroun (17 centimes USD) qu'au Congo (8,1 centimes USD) et qu'en Côte d'Ivoire (12,6 centimes USD).

Figure 24 : Aperçu comparatif des coûts de carburant en Afrique Centrale en 2011



Source : Etude GICAM sur les coûts de facteurs en Afrique Centrale

En plus du coût, la disponibilité et la qualité sont prépondérantes. Pour des facteurs comme l'eau et l'électricité, l'absence de systèmes nationaux d'approvisionnement constants et permanents oblige les entreprises à développer des stratégies individuelles (acquisition de groupes électrogènes, construction de forages, etc...) et à consentir des investissements supplémentaires qui grèvent encore plus leurs marges de manœuvre.

La taille du marché camerounais et la faiblesse du pouvoir d'achat ne favorisent pas la productivité des entreprises du secteur privé qui, faute de pouvoir se tourner vers le marché régional, atteignent difficilement la taille critique permettant des gains de productivité et des économies d'échelle importantes.

### **2.2.5- La corruption encore répandue malgré l'arsenal de lutte**

Le Cameroun a mis en place depuis plusieurs années un ensemble de structures et initié de nombreuses réformes visant l'assainissement de la gestion de la fortune publique et la lutte contre la corruption. Ces institutions ont entre autres pour mission la vérification des services publics, des collectivités territoriales décentralisées, des entreprises publiques et parapubliques, ainsi que des organismes, établissements et associations confessionnels ou laïcs bénéficiant des concours financiers, avais ou garanties de l'Etat.

Nonobstant l'existence de cet arsenal institutionnel, l'indice de corruption de Transparency international classe le Cameroun au rang de 153/180 pays dans le monde. L'indice de 27 qui reste statique entre 2014 et 2015 est tombé de deux points en 2019. L'éradication de la corruption passe aussi par :

- La pratique de la « tolérance zéro » de sorte que les contrevenants soient appelés à rendre compte devant une justice garantissant le respect de leurs droits ;
- La revalorisation du niveau des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat et des avantages liés à leurs fonctions ;
- Le renforcement et le respect de certaines dispositions légales visant la prévention de l'enrichissement illicite, la déclaration des biens et la protection des témoins et dénonciateurs ;

- La suppression de la disposition autorisant aux fonctionnaires et aux agents de l'Etat de créer en parallèle des affaires, sans considération aucune de l'incompatibilité que ces dernières présentaient avec les services placés sous leur responsabilité.

L'engagement du secteur privé est manifeste à travers des initiatives comme le Business Coalition Against Corruption (BCAC) ou encore la promotion de codes éthiques par les organisations du secteur privé. Ces démarches méritent d'être soutenues et encouragées.

### **2.2.6- Des problèmes récurrents de financement des entreprises et de l'économie**

Maillon important de l'environnement des affaires, le système de financement de l'économie est un facteur fondamental de la compétitivité des entreprises et de l'économie. Quand les flux de capitaux n'irriguent pas de manière fluide et complète les divers canaux d'une économie, celle-ci étouffe. C'est pourquoi, de manière générale, les crises économiques se signalent par les difficultés du secteur bancaire.

Le principal enseignement tiré de la crise du secteur bancaire des années 90 au Cameroun a été le rôle néfaste de l'interventionnisme étatique, du moins gouvernemental, dans le processus d'allocation des ressources, à l'instar particulièrement des crédits. Ce processus avait notamment conduit à une sélection d'investissements dont la rentabilité n'était pas avérée, avec pour conséquence notoire l'accumulation d'une quantité considérable de créances en souffrance et la déroute des banques.

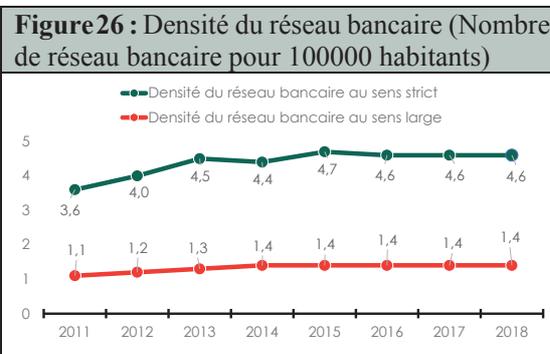
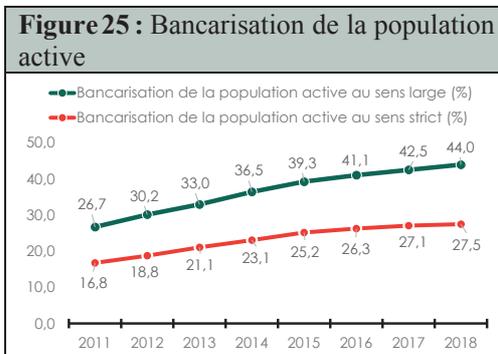
Toutefois, on doit noter qu'avec la disparition des banques et institutions financières de développement (BCD, FOGAPE, FONADER, Crédit Agricole) et le rôle moins prépondérant de la Société Nationale d'Investissement (SNI), l'impératif de la mise en place d'instruments nouveaux susceptibles de répondre aux besoins de financement à moyen et long terme des entreprises industrielles, commerciales et agricoles camerounaises est plus que jamais d'actualité. Dans cette optique, la création de la Banque camerounaise des PME, sans l'implication recommandée du secteur privé dans ce processus, n'augure pas d'avenir favorable.

L'analyse du financement de l'économie camerounaise, à travers la comparaison de deux périodes distantes d'une douzaine d'années, celles de 2001 à 2005 et de 2016 à 2018 révèle qu'il n'a pas connu de transformations structurelles majeures. La récente pandémie Covid-19 a de nouveau montré les limites du système bancaire actuel et son incapacité à réagir promptement et efficacement aux situations d'urgence pour les entreprises et économies de la sous-région. Parmi les principales faiblesses, on relève :

- o L'insuffisance de l'inclusion financière ;
  - o La faiblesse des financements longs ;
  - o Le taux élevé des créances en souffrances ;
  - o les coûts élevés des crédits, particulièrement pour les PME.
- Les indicateurs relatifs à la bancarisation de

la population active, à la densité du réseau bancaire, au taux de crédit bancaire (en % du PIB), à la capitalisation du marché des actions (en % du PIB) mettent en évidence une inclusion et une profondeur financière faible.

Toutefois, le taux de bancarisation de la population active est en hausse depuis 2011. Au sens strict, il est passée de 16,8% de la population active en 2011 à 27,5% en 2018. Au sens large<sup>22</sup>, il est passé de 26,7% de la population active en 2011 à 44,0% en 2018. De même, la densité du réseau au sens large a connu une progression de 2011 à 2015 passant de 3,6 à 4,7. Toutefois, elle a stagné à 4,6 entre 2015 et 2018. La densité du réseau au sens strict n'a pas enregistré une progression significative sur la période 2011 – 2018.

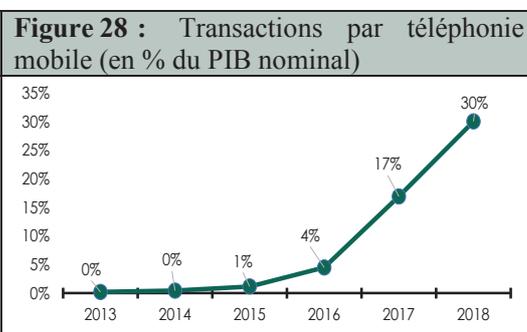
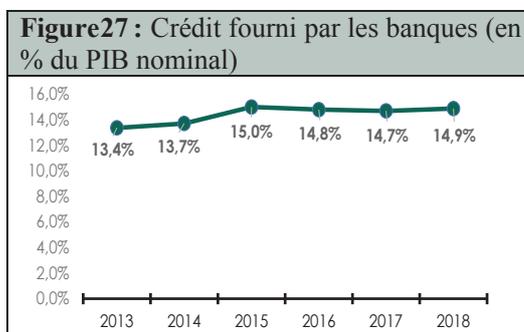


Source : Rapports du Conseil National du Crédit du Cameroun

Alors que le total de crédits à l'économie ne représente que 14 à 15% du PIB au Cameroun, il est de 26,5% en Côte d'Ivoire ; 29,5% au Sénégal et de 48,3% en moyenne en Afrique subsaharienne.

On observe, dans l'accès au crédit, la prédominance de certains secteurs (commerce, hôtellerie, restauration, industries alimentaires et agroalimentaires, industries manufacturières, télécommunications, transports, réparations,

banques et autres services), au détriment de l'agriculture au sens large, qui continue pourtant d'occuper la majorité de la population active.



Source : Rapports du Conseil National du Crédit du Cameroun

<sup>22</sup> Banques, établissements financiers, CAMPOST, établissements de microfinance

Il convient toutefois de relever le développement exponentiel des transactions financières par téléphonie mobile sur la période 2015 – 2018. Le Mobile Banking est ainsi en pleine expansion au Cameroun comme dans la plupart des pays en développement africain.

Par ailleurs, le taux de bancarisation de 27,5%, selon les études, apparaît très faible, tandis que la vélocité de la masse monétaire passe de presque 6 sur la période 2001-2005 à 4,6 en 2017. Ceci indique un ralentissement de la rotation de la masse monétaire, voire une diminution d'intensité de l'intermédiation financière, qui affecte négativement la dynamique de création de richesses, en dépit d'un taux directeur (Taux d'Intérêt des Appels d'Offres - TIAO-) de la BEAC qui s'assouplit graduellement, passant de 4% en 2010 à 2,95% en à partir de 2015 et , le 31 octobre 2018, à 3,50%. Le 27 mars 2020, le Comité de Politique Monétaire a, pour accompagner les pays de la sous-région à faire face à la crise sanitaire Covid-19, décidé de ramener ce taux de 3,50% à 3,25%.

A travers une politique de quantitative easing (assouplissement quantitatif consistant pour une banque centrale à racheter massivement des titres de dettes aux acteurs financiers), la Banque centrale vise manifestement à booster l'économie qui reste quelque peu grippée par d'autres freins, parmi lesquels la réticence des banques commerciales à distribuer du crédit en raison probablement d'une carence de projets viables, aggravée par une asymétrie de l'information qui renforce le degré de perception de risque ou de méfiance associé à l'environnement.

Malgré l'évolution à la hausse des crédits à l'économie, les parts des crédits de moyen et long terme restent faibles. Sur la période 2013-2018, les crédits à long terme ne représentaient en moyenne que 6,8% du total des crédits à l'économie. Et pourtant, sans les financements longs, les possibilités d'investissements pour l'accroissement de la production restent limitées.

**Tableau 16** : Evolution de la part des crédits à long et moyen termes

Années	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne
Volume des crédits à long terme (en milliards de FCFA)	150,1	200,3	205,2	227,2	273,6	268,4	220,8
Volume des crédits à moyen terme (en milliards de FCFA)	861,1	918,5	1099,2	1310,8	1363,0	1501,4	1175,7
Volume total des crédits	2640,3	2887,1	3296,2	3448,4	3587,3	3713,7	3262,2
Poids des crédits à long terme (en %)	5,7	6,9	6,2	6,6	7,6	7,2	6,8
Poids des crédits à moyen terme (en %)	32,6	31,8	33,3	38,0	38,0	40,4	36,0

Source : Calculs à partir des données de CERBER

Depuis quelques années, la situation des créances en souffrance dans le secteur bancaire devient de plus en plus préoccupante. En effet, dans l'ensemble de la CEMAC, on observe une augmentation de 21,4% (+262 milliards de FCFA) des créances en souffrance (créances impayées, créances immobilisées, créances douteuses) qui totalisent 1 492 milliards de FCFA (Janvier 2018) contre 1 230 milliards de FCFA à fin janvier 2017. Elles représentent 17,8% des crédits bruts, contre 14,6 % un an

plus tôt. Les créances douteuses représentent 63,4% du total des créances en souffrance au 31 janvier 2018, soit 946 milliards de FCFA, une hausse de 82 milliards de FCFA (+9,5 %) par rapport à l'année précédente. Au Cameroun, ce taux est en moyenne de 15,9% sur la période 2013-2017 avec une valeur particulièrement élevée dans les établissements financiers.

**Tableau 17 :** Evolution du taux de créances en souffrances

Années	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Banques	14.2%	12.4%	12.6%	14.2%	13.1%	13.3%
Etablissements financiers	64.2%	37.3%	54.7%	52.1%	48.5%	51.4%
EMF	20.9%	20.7%	21.7%	21.5%	22.9%	21.6%
Ensemble	17.9%	14.6%	15.2%	16.4%	15.5%	15.9%

Source : Calculs à partir des données de CERBER

Cette situation a entraîné la constitution de provisions pour dépréciation des créances en augmentation de 169 milliards de FCFA, soit +25,1% en un an. Elles s'établissent à 845 milliards de FCFA déduits du montant des crédits bruts. Les dépôts de la clientèle proviennent de particuliers, d'entreprises publiques ou privées qui entretiennent un compte auprès de ces établissements financiers. Les capitaux permanents de ces établissements financiers sont une sorte de pseudo-dépôts qui proviennent généralement des redevances ou taxes collectées auprès des contribuables.

En lien avec le volume des créances douteuses, le coût élevé du crédit est également l'une des faiblesses du système. On note que le Taux effectif global (rémunération du crédit incluant l'ensemble des charges) pratiqué par les banques de la CEMAC, se situait à une moyenne de 9,71% à la fin du second semestre 2018. Il était de 6,65% au premier semestre 2017. Un important écart existe également dans la pratique des taux en fonction de la taille des entreprises. En 2018, le TEG des prêts aux PME était de 10,3% contre 6,8% aux grandes entreprises, soit un écart de 4,3 points en défaveur des PME. Au final, la part des financements bancaires alloués aux PME représente moins de 14%.

En conclusion, l'offre du système de financement actuel reste très sélective et concentrée sur un segment étroit du marché (faible taux de bancarisation, crédits à l'économie totalisant seulement 15% du PIB, insuffisance des crédits à moyen et long terme, proportion élevée des créances en souffrance, taux élevés aux PME, etc.). Le potentiel, c'est-à-dire l'enjeu du secteur bancaire reste important. Pour le réaliser, les institutions de financement toutes catégories confondues doivent relever les défis de performance résultant de différents blocages, parmi lesquels :

- la faible implication stratégique de l'Etat ;
- l'asymétrie de l'information entre la demande et l'offre de crédit, qui rend difficile l'appréhension du risque, notamment pour les PME et les TPE, risque aggravé par l'importance du secteur informel ;
- Les taux d'intérêt encore élevés même si la tendance est à la baisse ;
- Les garanties systématiquement demandées, notamment pour les jeunes entrepreneurs, ce qui n'encourage pas la créativité, l'innovation et l'entrepreneuriat ;
- La difficulté à sélectionner des projets viables ;
- Les défaillances du système judiciaire en matière de réalisation des sûretés.

### **2.2.7- Une Justice camerounaise de moins en moins efficace et crédible**

En dépit des efforts du gouvernement pour renforcer le système judiciaire, on constate une aggravation de l'insécurité juridique, favorisée par différentes dérives. Par exemple, la réalisation de certaines sûretés réelles rattachées à des transactions commerciales devient difficilement exécutoire pour les éventuels bénéficiaires. Les processus de règlement des litiges commerciaux sont très longs, lourds et préjudiciables à la nécessaire fluidité de l'environnement des affaires. L'irrespect des règles et les abus de toutes sortes en matière procédurale voire le recours à des connivences deviennent la règle dans les procédures de justice au détriment de l'application des règles de droit.

L'insuffisance des infrastructures physiques et technologiques ainsi que la qualité décroissante du personnel judiciaire (formation initiale incomplète, formation continue inadaptée et absence de sanctions strictes) sont des facteurs d'aggravation des comportements déviants.

A titre illustratif, l'absence d'archivage numérique des dossiers (arrêts, grosses, procès-verbaux, plumeitifs, etc.) rend fastidieux et coûteux le travail de recherche des documents, quand bien même l'usager serait prêt à payer pour le service, sans oublier les nombreux dysfonctionnements relevés dans le fonctionnement des greffes.

De plus, ces faiblesses du système judiciaire sont actuellement aggravées par un appui insuffisant des forces de l'ordre (police et gendarmerie). Cette carence est aujourd'hui illustrée par le recours, de plus en plus fréquent, de certains particuliers aux milices privées pour régler des différends, en dehors du système judiciaire.

Ces dérives contribuent à créer un climat d'insécurité et de méfiance à l'endroit du Cameroun, dissuasif pour les investissements. Il en découle un affaiblissement considérable du rôle du service public de la justice, en tant que régulateur ultime du vivre ensemble et d'un développement équitable.

Parmi les faiblesses qui ont contribué à cette dégradation, on peut citer :

- L'insuffisance du personnel de justice à tous les niveaux tant en quantité qu'en qualité ;
- L'insuffisance des infrastructures (palais de justice, bibliothèques, logements, etc.) ;
- Le sous-équipement (bureautique, véhicules, meubles, etc.) ;
- L'absence de capacités d'archivage et de documentation multimédias;
- La démobilisation et la démotivation des personnels en raison de l'indigence des traitements ; ce qui tend à favoriser différentes dérives de comportement, telles que le laxisme, le manque de professionnalisme, l'arbitraire et la corruption, entre autres ;
- Le défaut de spécialisation dans certains domaines spécifiques (fiscalité notamment) ;
- Etc.

Dans le domaine commercial en particulier, la réorganisation du système judiciaire intervenue en 2011 (Loi N°2011/027 du 14 décembre 2011 modifiant et complétant certaines dispositions de la Loi N°2006/015 du 29 décembre 2006 portant organisation judiciaire) a introduit des chambres commerciales dans les tribunaux de Première Instance et les tribunaux de Grande

Instance. Celles-ci sont notamment compétentes pour connaître des contestations relatives aux engagements et transactions entre commerçants, établissements de crédits, des contestations entre associés, relatives aux sociétés commerciales, aux actes et effets de commerce, etc.

Intervenue dans le cadre du CBF, cette réforme reste cependant mal connue des entreprises en raison des procédures judiciaires qui restent coûteuses, longues et complexes. Les chefs d'entreprises relèvent en outre le faible degré d'opérationnalisation de cette réforme ; la plupart de ces chambres restant à pourvoir tant en ressources humaines que matérielles.

Aux faiblesses du système judiciaire, s'ajoute le caractère discutable des décisions rendues. L'impression qui se dégage souvent est que les entreprises formelles sont condamnées au seul motif qu'elles sont solvables, créant ainsi une espèce de « délit de solvabilité ». Très fréquemment, il est constaté un non-respect flagrant des textes et des procédures, nombre de décisions rendues sont en outre non motivées.

Les conséquences de cette insécurité judiciaire sont considérables pour la vie des affaires et constituent autant de freins à l'investissement des entreprises déjà en activité ou à l'arrivée de nouveaux investisseurs. C'est pourquoi, les entreprises formelles renoncent souvent à poursuivre, se contentant du contentieux défensif, tant leurs chances de gagner sont minces. Il faut aussi souligner que cette insécurité juridique contribue à limiter l'octroi de crédits par les banques, tant les garanties qu'elles obtiennent deviennent régulièrement sans valeur devant les tribunaux. Le mauvais fonctionnement des tribunaux entraîne un énorme gaspillage d'énergie et d'argent par les entreprises, ressources qui seraient mieux utilisées pour leur développement.

Si l'amélioration de l'exécution des contrats est un objectif à moyen terme, qui requiert par exemple des tribunaux de commerce spécialisés et des juges formés à cet effet, une solution à plus court terme pourrait être le renforcement des modes alternatifs de règlement des litiges commerciaux comme l'Arbitrage et la Médiation.

**Encadré : Le Centre de Médiation et d'Arbitrage du GICAM,  
une référence en Afrique**

*Le Centre de Médiation et d'Arbitrage du GICAM (CMAG) a été créé en 1998 comme outil juridique permettant d'assurer, dans les litiges d'affaires, un règlement spécifique, accepté, discret, rapide, respectant le principe du contradictoire et partant, de préserver et développer des relations harmonieuses entre partenaires.*

*Le CMAG participe de l'effort de modernisation et de sécurisation du cadre des affaires au Cameroun, et est actuellement la structure formelle de référence de règlement alternatif des litiges d'affaires au Cameroun, et même dans toute l'Afrique centrale (CEMAC). Sa compétence s'étend sur tous les différends de nature économique ou commerciale opposant des entreprises et/ou des particuliers dont l'une au moins a sa résidence au Cameroun, ou sur des différends portant sur un contrat dont l'exécution se réalise en tout ou partie sur le territoire de l'Etat camerounais. A noter qu'il est indifférent qu'une entreprise soit membre ou non du GICAM pour prétendre au bénéfice des services du CMAG.*

*Le CMAG fonctionne sur la base d'un Règlement d'arbitrage inspiré des procédures des plus grands Centres d'arbitrage au niveau international. Les arbitres officiant pour le CMAG relèvent d'une liste d'arbitres nationaux et internationaux arrêtée par le Comité Permanent, suivant des critères de compétence technique et d'intégrité morale.*

*Les sentences sont rendues dans un délai moyen de neuf (09) mois, à compter de l'audience de cadrage. Elles sont immédiatement exécutoires et sont susceptibles d'obtenir la formule exécutoire auprès du juge compétente. En cas de réticence d'une partie, il est généralement requis la formule exécutoire du juge pour plus d'efficacité.*

*Le CMAG administre les procédures de médiation et d'arbitrage, organise des formations pratiques, colloques et conférences. Il est présent sur la scène nationale et internationale par ses interventions et participations à divers événements.*

*Le CMAG tient à votre disposition, sur demande, le règlement de médiation, le règlement d'arbitrage et le règlement intérieur.*

## 2.2.8- Des crises conjoncturelles majeures

### a) Crises sécuritaires

Le Cameroun a connu de nombreux bouleversements au plan sécuritaire et humanitaire depuis 2013. Trois zones du pays sont concernées :

- (i) À l'Est, le pays a été affecté par les contre-coups des tensions politiques et sociales qui secouent son voisin, la République Centrafricaine ;
- (ii) À l'Extrême-Nord, les exactions de la secte Boko Haram entretiennent un climat d'insécurité ;
- (iii) Depuis fin 2016, les Régions du Nord-Ouest (NW) et du Sud-Ouest (SW) du pays ont sombré dans un climat d'insécurité avec la crise dite anglophone.

Si les conséquences de ces crises sont évidemment d'abord humanitaires (pertes en vies humaines, afflux des réfugiés et des

personnes déplacées internes, ...) et sociales, l'insécurité a également des incidences économiques graves et notamment des répercussions néfastes sur l'activité des entreprises. A l'Extrême-Nord, la crise a entraîné la paralysie de plusieurs secteurs dont le tourisme et hôtellerie, le transport, le commerce, l'agriculture et l'élevage. Face à cette insécurité, l'on y observe la chute drastique de l'effectif des touristes dans les parcs d'attraction (Réserve de Waza, Pics de Rhumsiki, etc.).

Dans les Régions du Sud-Ouest (SW) et du Nord-Ouest (NW), des revendications identitaires ont progressivement dérivé vers un conflit larvé aux conséquences économiques qui sont aujourd'hui particulièrement désastreuses. Les différentes évaluations réalisées par le GICAM ont mis en évidence, pour les entreprises, des conséquences particulièrement néfastes.

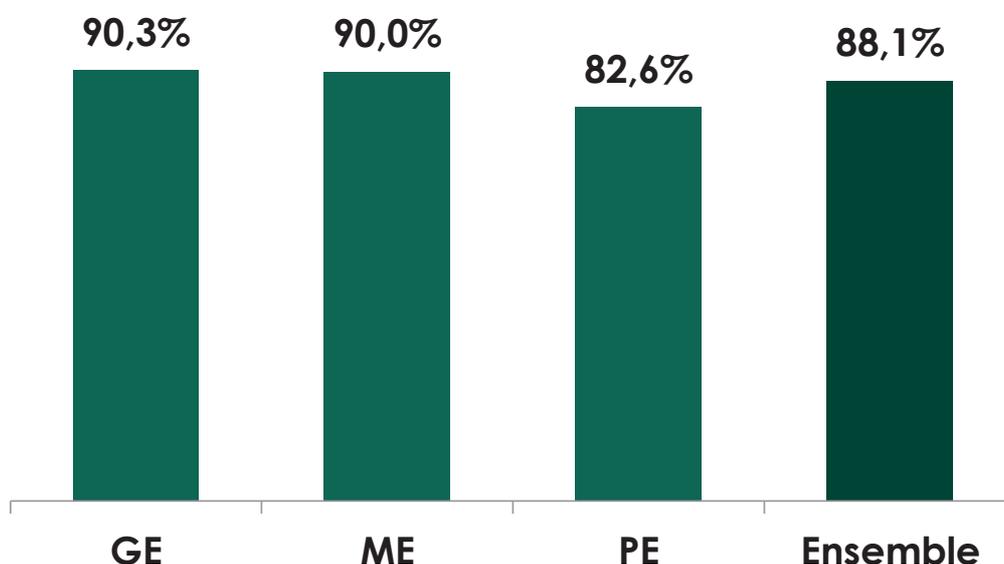
Les manifestations de la crise les plus nocives sont notamment :

- Les opérations "villes mortes", "Ghost town" et "Lock down" qui se traduisent par des arrêts quasi-généralisés des activités dont la durée équivaut à 30,6% des jours ouvrables entre 2018 et 2019 ;
- Les intimidations, rackets, enlèvements, blessures, amputations et assassinats des employés et responsables d'entreprises qui ont contraint ces dernières à des ajustements opérationnels coûteux, à des restrictions dans leur déploiement et même à des arrêts complets activités ;
- Les attaques et destructions ciblées des structures économiques tant privées que publiques ;
- Les dysfonctionnements des services sociaux et des autres services publics qui privent les unités de production des supports indispensables à leurs activités ;
- Les déplacements des populations qui déstabilisent autant la main d'œuvre que les débouchés commerciaux ;

- L'arrêt des chantiers d'investissements publics ;
- Les poussées inflationnistes ;
- Certaines restrictions auxquelles ont dû recourir des autorités administratives ;
- L'extension du stress sécuritaire et économique à d'autres Régions, notamment en raison de quelques incursions des groupes armées, de l'afflux des personnes déplacées internes, des ruptures des chaînes d'approvisionnement pour certaines filières, etc.

En 2019 et selon les avis exprimés par les chefs d'entreprises, l'insécurité dans les régions du Nord-ouest et du Sud-ouest affectait plus de 88% des entreprises ; indépendamment de leurs tailles et de de leur localisation.

**Figure 29** : Proportion des entreprises affectées négativement par la crise du SW - NW



Source : Enquête Globale auprès des Entreprises (EGE-GICAM), 2019

Dans ce cadre général considérablement perturbé, certaines filières et entités économiques ont été spécifiquement affectées. Parmi les plus importants :

- Les grandes entreprises agro-industrielles
- La filière café – cacao ;
- L'exploitation forestière et de transformation formelle du bois ;
- Le secteur de secteur de l'énergie ;
- Le secteur des télécommunications ;
- Le secteur du tourisme et ;
- Le secteur des transports.

De l'évaluation réalisée en octobre 2019 par le GICAM, il ressortait qu'en termes de pertes d'actifs, les destructions, pillages et vols avaient déjà coûté près de 40 milliards de F CFA aux entreprises dont la moitié représentant les pertes des entreprises agro-industrielles. Les villes-mortes, l'insécurité et l'arrêt des chantiers d'investissement public avaient engendré des manques à gagner en termes de chiffres d'affaires pour les entreprises estimés à près de 785 milliards de FCFA en trois ans. L'insécurité a notamment favorisé le développement des circuits d'approvisionnement informels dont plusieurs sont alimentés par les produits de contrebande.

Les recettes de l'Etat pâtissent également de la crise avec des pertes estimées alors à 18,5 milliards F CFA au titre de l'impôt sur les sociétés, des redevances et taxes diverses. L'impact sur l'emploi formel semblait encore mesuré en raison des stratégies de redéploiements partiels ou globaux privilégiées par les entreprises pour éviter un désastre social encore plus grand. Néanmoins, 16 760 emplois formels perdus avaient alors été recensés.

## **b) Crises budgétaires et des devises**

En fin 2014, la sous-région CEMAC (Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale) est entrée en récession économique à la suite d'un double choc : (i) la chute brutale des cours du pétrole brut ; (ii) la crise sécuritaire dans la zone du lac Tchad et politique en République Centrafricaine.

La chute des cours du pétrole brut de plus de 40% entre 2014 et 2015, principal produit d'exportation de la plupart des pays de la CEMAC, a entraîné des déficits budgétaires et extérieurs importants financés par l'accroissement de la dette publique interne et externe, le recours excessif aux avances

de la banque centrale et surtout un épuisement des avoirs extérieurs. En un an, les avoirs sont passés de sept mois de couverture des exportations à seulement 2,5 mois, certains pays ayant même des réserves négatives.

Face à cette situation alarmante, les six (06) chefs d'Etats de la CEMAC se sont réunis le 23 décembre 2016 à Yaoundé pour examiner la situation économique de la sous-région et adopter les mesures nécessaires pour juguler la crise économique à laquelle sont confrontés leurs pays. Ils se sont alors engagés pour un ajustement interne afin d'éloigner le spectre d'une dévaluation qui aurait bonifié les avoirs extérieurs, doper artificiellement la compétitivité des exportations, induire une réduction progressive des importations mais aussi accroître automatiquement la dette extérieure (publique et privée) et alimenter l'inflation.

Pour le Cameroun, les efforts d'ajustement ont débouché, le 27 juin 2017, à la conclusion d'un nouveau programme de réformes économiques et financières avec le FMI. Selon la lettre d'intention, l'ambition du Gouvernement était alors de rétablir la viabilité budgétaire et extérieure du pays et promouvoir une croissance génératrice d'emplois tirée par le secteur privé.

L'une des plus importantes réformes a porté sur le régime des changes. En occurrence, le règlement N° 02/18/CEMAC/UMAC/CM du 21 décembre 2018 portant réglementation des changes dans la CEMAC a accentué la surveillance des banques et des entreprises en matière de transferts et de rapatriement des recettes d'exportation.

Les difficultés liées à l'appropriation de ce nouveau dispositif, à la fois par les banques et par les entreprises, ont entraîné des contraintes majeures si bien qu'au 4ème trimestre 2018, 71% des chefs d'entreprises consultés par le GICAM indiquaient que les difficultés d'accès aux devises constituaient une contrainte très importante au déploiement de leurs activités.

Selon l'APECCAM, les délais de traitements et de réponses aux demandes de devises par les banques commerciales à la banque centrale étaient devenus incertains et allaient désormais de plusieurs semaines à plusieurs mois. Les banques commerciales sont notamment confrontées aux rejets des dossiers de demandes de devises sans motifs ou pour des motifs non portés à leur connaissance.

Les difficultés d'accès aux devises ont fait traîner les ordres des clients pendant plusieurs semaines ou mois dans les banques, dégradant ainsi la confiance des fournisseurs et des correspondants vis-à-vis de la CEMAC. L'économie nationale en a beaucoup souffert car des pans entiers de celle-ci dépendent du commerce extérieur, notamment les industries dont l'essentiel des matières premières est importé. Le pays est également dépendant de ses importations pour certains produits essentiels comme les médicaments, les matériels et engins industriels et importe également une grande quantité de produits alimentaires

Les efforts de concertations entre les acteurs du système bancaire et avec les milieux professionnels ont permis de renverser la tendance, mais, à l'analyse, le rétablissement des réserves de changes a été obtenu, en partie, sur l'autel d'un rallongement des délais de transactions pour les entreprises.

Cette crise a une fois de plus mis en lumière, la nécessité d'un renforcement et d'une diversification de la base productive nationale et des exportations pour limiter durablement la vulnérabilité face aux évolutions erratiques des cours des matières premières et principalement du pétrole. Au surplus de l'application plus rigoureuse de la réglementation sur laquelle elle a débouché, la mobilisation du levier monétaire (rationnement des devises) devrait également être examinée

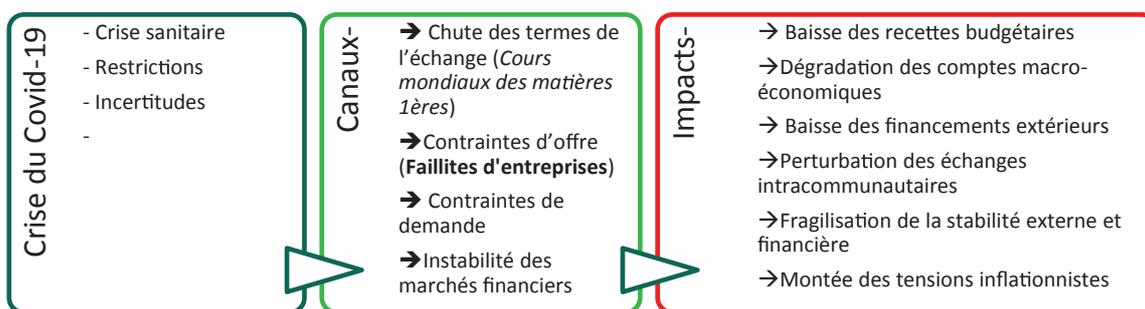
comme instrument de soutien à la production locale, particulièrement dans les secteurs prioritaires et stratégiques.

### c) Crise sanitaire Covid-19

L'infection au coronavirus s'est déclarée en décembre 2019 à Wuhan, capitale de la province de Hubei, en Chine centrale. L'épidémie s'est rapidement propagée dans le monde entier et le 11 mars 2020, l'OMS l'a officiellement classée au rang de pandémie mondiale. La propagation rapide du virus et ses dégâts humanitaires ont contraint les pays à déclencher des mesures exceptionnelles allant de la fermeture des frontières, à l'annulation en série des manifestations sportives et culturelles sur toute la planète, en passant par les restrictions de déplacements et même des procédures lourdes de confinement de personnes, tout en en déployant d'importants moyens sanitaires.

La crise sanitaire Covid-19 apparaît comme inédite à plusieurs égards. L'activité économique mondiale devrait connaître son plus fort recul depuis la grande dépression de 1929. Malgré les importantes mesures de riposte notamment budgétaires et monétaires prises par les pays avancés, les répercussions négatives de la forte contraction simultanée de l'offre et de la demande mondiale n'ont pu être évitées. Au mois de juin 2020, le FMI anticipait déjà une contraction du PIB mondial de l'ordre de 4,9 % en 2020.

Figure 30 : Schéma de transmission des effets de la crise Covid-19

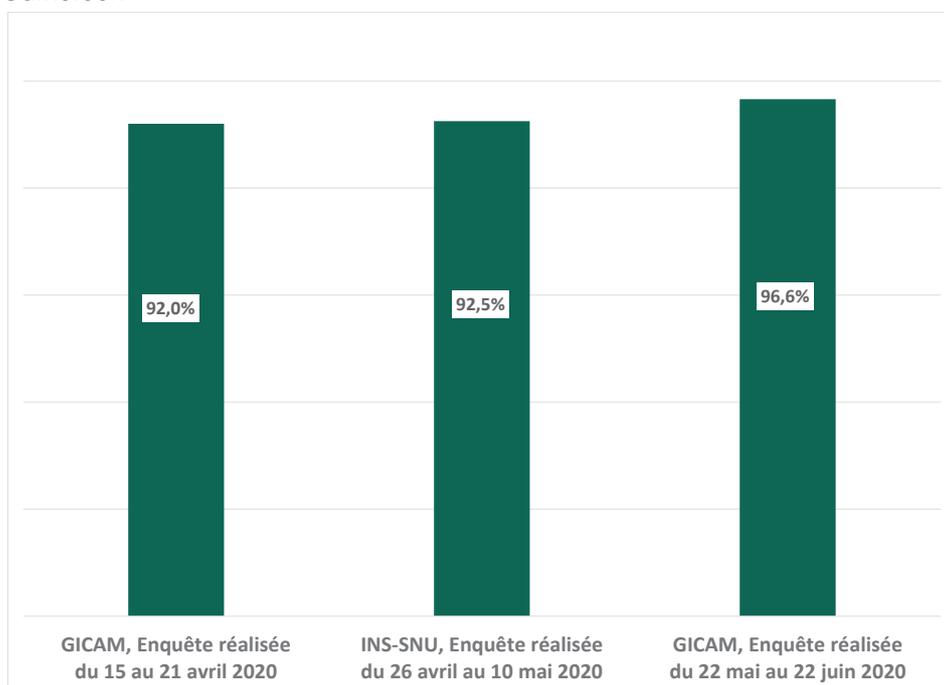


Source : Auteurs

Au Cameroun, le premier cas confirmé de coronavirus a été annoncé le 02 mars 2020. Pour limiter l'expansion du virus, le gouvernement a annoncé, le 17 mars 2020, une série de mesures restrictives dont la fermeture des frontières, la fermeture des écoles et l'interdiction des manifestations rassemblant plus de 50 personnes, la fermeture des débits de boissons, restaurants et lieux de loisirs à partir de 18 heures et des restrictions dans les transports maritimes, ferroviaires, aériens et routiers.

L'économie nationale et les entreprises en ont grandement souffert. D'une part, la baisse d'activités chez les partenaires en particulier et dans le monde en général a entraîné une baisse de la demande des produits exportés et une baisse des cours des matières premières. D'autre part, les restrictions adoptées pour limiter la propagation du virus ont eu un effet de constriction très fort sur les activités économiques. A fin juin 2020, 96,6% des entreprises se disaient négativement impactées par la crise.

**Figure 31 :** Proportion des entreprises affectées négativement par la pandémie du Covid-19 au Cameroun



Source : GICAM, Rapports d'évaluation du Covid-19, juillet 2020

Celle-ci touchait l'essentiel des fonctions de l'entreprise (production, ventes, achats, commandes, ressources humaines, ...) avec des retentissements particuliers dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme, du transport, de l'industrie alimentaire et du commerce. En fin juin 2020, les pertes de chiffres d'affaires des entreprises projetées sur l'année 2020 étaient de l'ordre de 3150 milliards F CFA (-26% par rapport à 2019). Malgré les efforts d'adaptation des entreprises (rotation du personnel, recours au télétravail, ...), la situation de l'emploi s'était considérablement dégradée avec des mises au chômage technique et des licenciements de personnels permanents.

Pour limiter les répercussions économiques négatives de la crise, le Gouvernement a levé, dès le 30 avril 2020, certaines restrictions et annoncé des mesures de soutien aux entreprises et aux ménages les plus vulnérables. Leur effet a cependant été jugé mitigé par les chefs d'entreprises, pour qui, un véritablement changement de paradigme est désormais indispensable tant en matière de politique fiscale qu'en ce qui concerne le remboursement de la dette intérieure et la promotion / protection de l'industrie locale.



## Deuxième partie :

Recommandations pour un nouveau modèle économique durable, inclusif et performant

L'analyse des différents secteurs économiques et des comptes macro-économiques a mis en évidence une limite structurelle du modèle économique, mais également des lacunes dans la gouvernance générale et des insuffisances parfois criardes en matière de capacités opérationnelles.

Le diagnostic montre que le modèle économique du Cameroun bride ses capacités de développement. La structure de production et des échanges reste désespérément peu intégrée. Nos productions, biens et services, restent de faible valeur ajoutée, d'amont en aval des filières économiques.

L'expérience a montré que la remontée des chaînes de valeur, grâce à l'industrialisation, est le principal facteur d'une dynamique de prospérité endogène vigoureuse et inclusive. Elle enseigne surtout qu'il ne suffit pas de libéraliser l'économie pour déclencher un processus vertueux d'industrialisation. A cet effet, le recours aux seules forces du marché ne suffit pas pour s'attaquer aux faiblesses

structurelles et institutionnelles qui affectent l'industrie, le monde rural et agricole, les petits producteurs et le secteur informel. Ces faiblesses les empêchent de participer à la compétition économique mondiale et de s'intégrer dans les circuits économiques modernes.

Les défis à relever sont nombreux pour modifier la structure de production et des échanges du Cameroun, attirer les investissements privés étrangers dans l'industrie pour remonter les chaînes de valeur, diversifier et accroître le volume des produits manufacturés exportés, améliorer sa balance de paiements et créer des emplois en nombre et qualité pour sa population et particulièrement pour les jeunes.

Cette seconde partie du Livre blanc de l'économie élaboré par le GICAM explore les alternatives en termes d'approches, de modèle et les dépassements sectoriels et organisationnels indispensables pour se donner un nouveau souffle et permettre, enfin, au secteur privé, de donner la pleine mesure de son potentiel.



Chapitre 1 :  
Orientations majeures pour  
un nouveau modèle économique

**A** lors même que toutes les politiques actuelles ont montré leurs limites à impulser une croissance économique inclusive et durable et que l'interdépendance des économies n'est plus une option, il est important pour le Cameroun d'adopter un nouveau modèle économique et d'ajuster en conséquence ses outils de planification globale que sont la stratégie post DSCCE et le Plan Directeur d'Industrialisation (PDI).

### 1.1- Éléments structurants du nouveau modèle

Trois éléments majeurs sont proposés pour structurer le nouveau modèle économique du Cameroun : (i) la promotion des pôles de compétitivité autour des piliers prioritaires (déjà tracés dans des instruments comme le PDI) ; (ii) la promotion d'un véritable patriotisme économique articulé, notamment autour des champions nationaux, de la valorisation des circuits courts et du Made In Cameroon ; (iii) la construction d'une véritable souveraineté nationale dans les secteurs stratégiques, de manière, notamment, à capitaliser les enseignements tirés des crises majeures comme celle induite par la pandémie Covid-19.

#### 1.1.1- Pôles de compétitivité et clusters avec trois piliers de base

Trois piliers pourraient servir de base à la refondation de l'économie du Cameroun de manière à accroître sa compétitivité autour de ses atouts majeurs :

- (1) **Agri business ;**
- (2) **Transports et ;**
- (3) **Energie.**

Il s'agit des sanctuaires retenus dans le Plan Directeur d'Industrialisation (PDI) par le Gouvernement, à cette différence près que le pilier Transport inclut, outre le numérique, le fret.

Il s'agit d'asseoir l'économie du Cameroun sur les 3 piliers ci-dessus en leur donnant toutes les priorités dans le cadre de la nouvelle stratégie de développement. Il s'agira alors de garantir une stabilité fiscale et juridique sur la base d'une vraie volonté politique de développement des filières désormais prioritaires au sein de ces trois (03) piliers. La stratégie proposée est de reposer ce nouveau modèle sur la construction des pôles de compétitivité par une approche de clusters et de réseaux.

L'organisation de la production économique par une approche de clusters permet une plus grande intégration et concentration des activités de production et d'échanges, d'amont en aval, du secteur primaire au secteur tertiaire. Le cluster est ainsi défini comme un ensemble d'entreprises, de toutes catégories et tout le long de la chaîne de valeur d'une filière, ayant des liens soit de fournisseurs soit de clients, concentrées dans une zone géographique.

#### *Encadré : Atouts de l'approche clusters*

*Le cluster constitue un puissant levier pour le développement d'une filière, qui contribue à lui assurer une meilleure intégration et une plus grande cohésion. Il permet le regroupement d'un ensemble d'activités (production de matières premières et autres inputs, fourniture d'équipements et d'accessoires, services marketing, formation, financement) autour d'un noyau d'activités de transformation, de logistique et de distribution.*

*Les entreprises d'un cluster coopèrent dans des activités où la mise en commun des ressources est avantageuse (les activités d'achat ou de marketing, de recherches et développement, d'encadrement par l'organisation de séminaires et d'ateliers, de voyages d'études, etc.), sans exclure la dimension d'émulation entre elles. Cette approche favorise la réussite individuelle des membres du cluster.*

*Dans le modèle éthiopien, les parcs agro industriels intégrés (PA2I) sont concrètement des clusters d'entreprises regroupées pour partager les différentes infrastructures et exploiter les opportunités qui s'offrent à elles : achats communs, formation, extension des services et autres synergies permettant de générer des économies d'échelle. C'est une approche globale de modernisation de la filière qui relie la production au marché de consommation.*

En adoptant le modèle agricole éthiopien par exemple, les parcs industriels au Cameroun intégreront directement des champs de production, des systèmes d'exploitation, des installations pour la recherche et des infrastructures agricoles. En outre, ils bénéficieront d'infrastructures spécialisées telles que des chambres froides, d'installations de quarantaine, laboratoires de contrôle de qualité, espaces de stockage des matières premières, etc. Ils seront équipés d'infrastructures modernes, à l'instar des parcs industriels, tels que les routes, les télécoms, l'électricité et des réseaux d'eau (eau potable et traitement).

Chaque parc serait desservi par un réseau rural qui reliera les différents producteurs entre eux. Les centres ruraux de transformation serviront de point de regroupement pour les matières premières dans un rayon de 100 km du parc. Ces centres seront composés d'entrepôts, stocks d'intrants, centres de tri et classification, ainsi que des activités de prétraitement et de micro financement. En outre, des centres d'information/marché seront ouverts afin de renseigner notamment sur les prix, les tendances du marché, la demande en termes de produits et de qualité.

Ces parcs d'excellence viseront à attirer les entreprises engagées dans l'exportation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi qu'à fédérer la filière agricole, en regroupant les petits exploitants agricoles entre eux. Les opportunités d'investissement seront nombreuses: énergies renouvelables, infrastructures, outils et outillage, transformation des produits alimentaires, agro-tourisme, laboratoires agricoles, centres médicaux, etc.

Par exemple, l'abattage et le conditionnement de volaille constitueraient le noyau ou le cœur d'un cluster de production de viande volaille autour duquel s'organisent d'autres activités telles que l'élevage de poulets de chair, la fourniture par les petits éleveurs de poulets vifs, la production de poussins et d'aliments aux petits éleveurs, la commercialisation des produits sur les marchés locaux, régionaux et mondiaux. L'abattage constituerait ainsi un maillon essentiel de la dynamique du cluster, en fournissant un débouché sur aux petits fermiers, qui à leur tour tireraient la production en amont des

producteurs de poussins et d'aliments. Les petits éleveurs pourraient bénéficier des modules de formation et d'encadrement en matière de gestion des fermes, ou accéder à des fonds dans le cadre d'une mutualisation de leurs ressources, par des financiers rassurés par la garantie de l'écoulement de leurs productions et une meilleure circulation de l'information.

Dans le pilier transport de données (numérique), un ensemble d'industries – fonctionnant sur les plateformes internet ou de blockchain - pourraient déployer des services à valeur ajoutée dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (TIC), sous la forme de technopoles combinant à la fois les propriétés de cluster et de réseau, à l'image du « Buea Silicon Mountain ».

A cet égard, un réseau a les mêmes propriétés qu'un cluster, à la différence qu'il ne nécessite pas la concentration géographique de toutes les entreprises membres. Les TIC permettent ainsi la production de différents services à travers la mise en réseau de plusieurs acteurs géographiquement dispersés de par le monde (exemples : les services mobiles de paiement, de communication d'informations, d'achats et de ventes, de maintenance, de télétraitement, de transports, de location, d'hébergement, etc.).

Les clusters ainsi créés devront par ailleurs viser à favoriser l'intégration du secteur informel dans l'économie formelle, avec pour effet de réduire le secteur informel à une portion congrue.

Les préconisations relatives à la construction des chaînes de valeur par l'approche de clusters ou de réseaux se rapprochent de celles du PDI fondées sur la notion de sanctuaires industriels (clusters), de piliers industriels (cœur du cluster), ainsi que sur l'exigence de faire émerger des champions nationaux.

Dans la même mouvance, les socles de l'émergence sont les fondations indispensables à l'éclosion et au développement des sanctuaires. Ces socles concernent le financement de l'économie, les infrastructures physiques, les infrastructures institutionnelles cognitives (R&D, veille stratégique, intelligence économique, etc.).

Mais au-delà des socles, la crise sanitaire Covid-19 a renforcé deux autres exigences à caractère structurants : le patriotisme économique et la souveraineté nationale dans les secteurs stratégiques.

### **1.1.2- Patriotisme économique et champions nationaux**

La crise sanitaire issue de la pandémie de Covid-19 a créé un électrochoc dans les consciences au regard des bouleversements qu'elle a engendrés, et suite aux mesures restrictives prises par les gouvernements (restriction des mouvements, interdiction de manifestations, fermeture des bars, lieux de loisirs au-delà de 18h, fermeture des frontières, ...). La fragilisation de plusieurs pans de l'économie malgré la résistance de certains a fait prendre conscience de la nécessité de construire une certaine indépendance économique nationale et se départir d'une dépendance excessive vis-à-vis des importations.

Au-delà des politiques de libéralisation, le patriotisme économique apparaît désormais comme un enjeu de premier ordre pour asseoir et garantir les intérêts économiques fondamentaux de notre pays et préserver la cohésion sociale. Il s'agit de construire, de manière volontariste, un sentiment partagé par tous les acteurs (administrations publiques centrales, collectivités territoriales, consommateurs, entreprises) d'appartenir à un système économique et/ou social national dont il convient d'assurer la pérennité.

Ce sentiment d'appartenance à un espace économique et social commun devra se conjuguer avec l'obligation, tout au moins morale, de soutenir et de favoriser les activités nationales, au-delà des intérêts individuels et de court terme. Ce patriotisme économique doit allier la dimension économique, avec la poursuite d'une croissance économique soutenable à la dimension sociale, avec le respect de l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle, ainsi qu'à la dimension environnementale, avec la préservation de nos ressources environnementales. A cet effet, la maîtrise de l'économie de marché et le rôle central de l'État dans la sauvegarde des intérêts nationaux sont nécessaires.

Le Patriotisme économique se justifie en outre, pour un Etat comme le Cameroun, par le besoin de rattrapage industriel, via la promotion et la protection de l'industrie locale. Un tissu industriel encore embryonnaire est exposé à une rude concurrence, y compris celle exercée par de la camelote et la brocante chinoise et européenne. Les premiers, soupçonnés de dumping, ont gagné le marché grâce à leurs prix défiant toute concurrence. Les seconds bénéficient d'un préjugé de qualité supérieure.

Sans être un protectionnisme de mauvais aloi, ni un repli systématique sur soi, il s'agit de mettre en place des politiques permettant aux produits locaux de faire leur place sur les marchés et d'aider à des secteurs d'activités menacés et incapables d'émerger face à une concurrence sur réactive pas toujours saine (dumping, effets d'antériorité, manipulations monétaire, ...).

Quel que soit l'angle d'analyse et la sensibilité, le patriotisme économique repose sur l'émergence d'un État fort et conquérant, développeur, catalyseur d'énergies et capable de se fixer des choix stratégiques visant à développer son industrie. L'intervention étatique devra consister à :

- Fixer des règles et des procédures favorables à l'expression de l'initiative industrielle ;
- Assurer le contrôle strict de la qualité des produits via une infrastructure de qualité moderne et efficace ;
- Renforcer la préférence (nationale et communautaire) pour la main d'œuvre locale et réserver le recours à des non nationaux uniquement en cas de carences ;
- Renforcer la préférence nationale dans le cadre de la commande publique, notamment dans les acquisitions de consommables et équipements, en matière des travaux publics pour les projets d'une certaine envergure ou encore les services de conseil (juridique, stratégique, financier ou comptable) ;
- Densifier les mécanismes de promotion et d'évaluation de la sous-traitance et de la co-traitance pour les travaux de plus grande envergure ;

- Assurer une protection douanière rationnelle qui favorise l'importation de matières premières nécessaires à l'industrie nationale et l'exportation de produits manufacturés ;
- Soutenir, y compris par des prises de participation, l'émergence d'une industrie forte et indépendante, particulièrement dans les secteurs stratégiques et prioritaires ;
- Déployer des mécanismes et dispositifs non tarifaires pour protéger, au moins provisoirement, les industries naissantes et fragiles contre la concurrence nocive ;
- Mettre en place des dispositions fiscales favorisant l'approvisionnement produits et matières premières locales (cas des droits d'assises spécifiques pour les boissons) et les circuits courts ;
- Institutionnaliser et promouvoir un Label "Made In Cameroon" en partenariat avec le secteur privé et les organisations de consommateurs ;
- Encadrer et promouvoir les associations représentatives de consommateurs ;
- Diversifier les instruments de mobilisation de l'épargne intérieure pour les besoins de financement des investissements ;
- Etc.

Pour les consommateurs, il s'agira avant tout de prendre conscience que les achats ont des conséquences sociales, économiques et environnementales et opérer la transition de l'individu consommateur au citoyen consommateur. Ceci passe par l'information, l'organisation autour d'associations organisées et crédibles, la préférence pour les produits et services locaux ainsi que la prise de participation dans les entreprises à capitaux privés locaux.

Pour les entreprises, il paraît évident que révéler l'origine des produits est nécessaire pour faciliter l'achat patriote. Le "Made in" peut, en effet, guider le consommateur dans ses choix de consommation en le sensibilisant sur des éléments significatifs face au critère financier du prix. L'engagement des entreprises devra cependant porter en premier lieu sur promotion de dynamiques économiques et culturelles du pays, la promotion de la qualité, la protection de l'environnement

et le développement de l'emploi, dans un esprit d'éthique et de solidarité. Il s'agit de passer de la quête de plus-value à celle de la pérennité.

En définitive, le patriotisme économique, c'est donner leur chance aux industriels et aux entrepreneurs locaux. C'est aussi faire en sorte que des financements investis dans les projets servent de leviers à l'entrepreneuriat local, au moins en partie, que des emplois soient créés, qu'un transfert de technologie s'opère et, au bout du compte, que les entreprises locales puissent à leur tour grandir et atteindre la taille critique qui leur permet de devenir de vrais acteurs de la mondialisation. Les exemples des dragons asiatiques, des tigres sud-américains et, plus proche, des politiques adoptées face à la crise Covid-19 renseignent grandement sur la question. En définitive, ce qui apparaît nécessaire et urgent, c'est de construire une authentique culture commune de la réussite nationale entre la galaxie publique et le secteur privé.

Pour la mise en place des filières prioritaires, la démarche d'identification des champions nationaux doit être clairement élaborée et déclinée dans le cadre d'un processus impliquant le secteur privé et la société civile.

Dans chaque filière, les clusters devraient également avoir pour objectifs de créer et d'accompagner des **champions nationaux**, afin de constituer autour d'eux, **des parcs d'excellence représentatifs**, susceptibles de servir de modèles. Une politique de promotion des champions nationaux devra au préalable être élaborée sur la base du type d'appuis et de protection que l'Etat pourrait leur apporter.

Pour faciliter le développement des pôles de compétitivité à travers les approches décrites ci-dessus, il est recommandé :

- D'entreprendre dans chaque région une étude d'opportunité visant à identifier des filières ou des sous-secteurs à fort potentiel de développement et des pôles de compétitivité par une approche clusters ou de réseaux ;
- D'élaborer, sur la base des filières ou des sous-secteurs sélectionnés, des plans opérationnels de mise en place des clusters ou des réseaux, incluant naturellement la réalisation des conditions préalables définies ci-dessus (ou socles de l'émergence dans l'appellation du PDI) ;

- De mener une campagne de promotion de ces différentes initiatives à l'international, à travers divers médias, en vue d'y intéresser des investisseurs directs étrangers et nationaux.

### **1.1.3- Souveraineté nationale dans les secteurs stratégiques**

La crise sanitaire Covid-19 a permis de redécouvrir les risques et les faiblesses critiques d'une trop forte dépendance vis-à-vis des approvisionnements extérieurs aussi bien pour les pays développés que pour ceux en voie de développement. Le « *sauve-qui-peut mondial*» observé a montré le vrai visage des nations avec pour mise en garde essentielle qu'en cas de situation extrême, il fallait désormais apprendre à compter d'abord sur ses propres enfants.

L'avenir doit désormais se conjuguer avec une priorité, celle de veiller à mieux protéger les populations et aller vers plus de néo-souveraineté nationale (alimentaire, médicale, technologique...). L'arbitrage entre interdépendance et autonomie sur les secteurs d'activités susceptibles d'être exposés à la mondialisation et à des crises d'approvisionnement est une responsabilité désormais rappelée à tout pays. En tout état de cause, la question de la souveraineté économique des Etats sur les secteurs stratégiques de l'économie tels que la santé, l'alimentation, l'énergie, les transports est plus que jamais une question de survie.

Une incorporation accrue de la notion de souveraineté nationale dans le domaine économique afin de prévenir les vulnérabilités de l'ordre de celles constatées lors de la pandémie de la Covid-19 requiert au moins trois axes d'actions :

#### **a/ Cartographie des crises et des produits et services constitutifs de la souveraineté nationale**

Suivant les produits, la crise Covid-19 a révélé que l'équilibre de certains marchés repose sur des arbitrages à flux tendus ou sur des oligopoles, voire sur le quasi-monopole de production d'un pays. Comme en stratégie militaire, l'anticipation et la prospective doivent être au cœur de l'élaboration des politiques publiques, en premier lieu afin de se prémunir des surprises stratégiques.

Une cartographie rigoureuse des risques naturels, sanitaires, politiques ou économiques doit permettre de recenser et estimer les événements susceptibles de porter des conséquences subites et importantes sur la société et l'économie, quelle que soit leur récurrence. La réalisation d'une telle cartographie permettrait d'enrichir les outils d'anticipation, de prévention et de gestion en mobilisant la recherche en sciences médicales, naturelles, sociales, économiques et politiques. Ce travail pluridisciplinaire pourrait conduire à l'identification de nouvelles chaînes de causalités et à l'élaboration de solutions visant à mieux préparer les prochaines crises.

Ce recensement serait suivi par celle des secteurs économiques et des entreprises susceptibles de fournir des produits et services constitutifs de la souveraineté nationale en fonction de la crise considérée. L'atténuation des risques associés pourrait ainsi passer par des politiques publiques de soutien aux entreprises, de construction de filières de production des produits et services spécifiques.

#### **b/ Convergence entre autorités publiques et secteur privé sur la souveraineté nationale**

La construction de la souveraineté dans la sphère économique appelle une plus grande interaction entre l'Etat et les entreprises car, dans l'absolu, les entreprises restent libres d'élaborer et de suivre leur propre stratégie (en accord avec l'Etat pour ce qui concerne les entreprises publiques). La souveraineté nationale dans les secteurs industriels estimés stratégiques doit être prise en compte en amont des stratégies et prises de décisions industrielles, plutôt qu'au moment de la phase d'exécution.

Un cadre de dialogue permanent est donc indispensable pour à la fois sensibiliser les entreprises relevant de secteurs stratégiques aux nécessités liées à la souveraineté nationale, et accompagner ces entreprises dans leur développement sur le marché intérieur comme à l'export.

La mise en place de cette structure pourrait également contribuer à prévenir les biais qui tendent à privilégier les grandes entreprises au détriment des petites entreprises stratégiques. Son existence permettrait ainsi de rééquilibrer des relations public-privé, aujourd'hui encore conçues sous des modes essentiellement verticaux, que ce soit lors de l'élaboration de politiques sectorielles par les administrations, ou à l'occasion des actions de lobbying engagées par les entreprises et la représentation des entreprises.

### **c/ Incorporation de la souveraineté nationale comme élément de RSE**

Au regard du tissu industriel encore dominé par les filiales d'entreprises multinationales, un autre axe d'action doit être envisagé à travers l'adjonction des préoccupations de souveraineté nationale dans leurs objectifs de responsabilité sociétale. Il pourrait ainsi être utile, à des fins de prise de conscience et de réflexion interne, d'amener les entreprises relevant de secteurs stratégiques ou potentiellement stratégiques à intégrer dans leurs actions et réflexions relatives à leur Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) un axe relatif à leur contribution à la souveraineté nationale.

Celui-ci leur permettrait de communiquer sur leur responsabilité prise à cet égard. Cela conduirait à réaliser à la fois une sensibilisation interne et externe et d'envoyer un signal positif aux clients et consommateurs, susceptible de se tourner davantage vers ces dernières.

Dans la même veine, il est à souligner, l'importance pour les filiales d'entreprises multinationales de promouvoir leurs interactions économiques avec les PME et leur faire bénéficier de facilitations commerciales et autres, que ces PME, soient stratégiques ou non, et ce faisant générer un puissant effet d'entraînement sur des structures productives locales.

La crise sanitaire au Cameroun fragilise des fleurons nationaux et fait aussi apparaître comme critiques des filières qui n'étaient jusque-là peut-être pas suffisamment regardées comme devant faire l'objet d'une attention particulière : l'agriculture et ses filières connexes, le secteur du matériel

médical, la pharmacopée locale et la culture des plantes médicinales.

La crise appelle à une réinvention des instruments politiques déjà mis en place par l'Etat qui devront se donner de missions plus incisives pour des résultats concrets.

## **1.2- Piliers majeurs pour un nouveau modèle économique**

Les chaînes de valeurs agricoles, les transports et l'Energie sont proposés comme piliers d'une croissance à long terme. Ils doivent être prioritaires et non pas noyés de manière éparsée dans de mini plans sectoriels. Pour chacun de ces trois (03) piliers, un cadre de développement doit être élaboré avec des axes stratégiques prioritaires qui seront développés dans le cadre de programmes spécifiques à court terme allant de trois à cinq ans maximum en se focalisant sur les infrastructures et les réformes.

### **1.2.1- Pilier 1 : L'agriculture et le modèle de l'agri-business**

Le Cameroun doit exploiter de manière plus optimale l'avantage comparatif que lui procurent ses ressources naturelles agricoles, la biodiversité de ses écosystèmes, l'étendue des surfaces arables disponibles et sa population. Sur la base des performances actuelles du secteur de l'agriculture, des orientations des cadres sectoriels de référence et des travaux du PDI, le GICAM recommande l'adoption de l'approche « filière » comme principe fondamental du développement d'une agriculture performante et intégrée.

À l'heure d'un commerce mondialisé et d'une concurrence accrue sur le marché des produits agricoles, l'organisation des filières et la prise en main du développement du secteur par les acteurs privés doit être une condition nécessaire à l'amélioration de la compétitivité du label camerounais. Pour cela, il doit être mis en place un cadre contractuel et de partenariat avec les inter-professions agricoles pour le développement des filières de production comprenant des filières végétales et des filières animales.

Les objectifs de mise à niveau des filières seront portés aussi bien par les pouvoirs publics que par le secteur privé à travers les organisations professionnelles et les champions nationaux autour des contrats de partenariat. Il s'agira, dans un premier temps, de booster de manière significative l'agriculture par la mécanisation et des méthodes permettant d'accroître la productivité et les rendements. C'est d'une agriculture extensive, productive qui va fonder le devenir ou non de la transformation agricole du Cameroun.

En prenant exemple sur le modèle «Plan Maroc Vert », la révolution agricole du Cameroun doit reposer sur deux grands Axes :

**Axe I :** une agriculture qui se veut à haute valeur ajoutée / haute productivité, performante et compétitive, organisée autour de projets d'agrégation mobilisateurs. La création d'agropoles dans les grands bassins agricoles du Cameroun doit s'inscrire dans ce chapitre.

**Axe II :** une «agriculture solidaire», axée sur la lutte contre la pauvreté, l'augmentation des revenus des petits et moyens agriculteurs, notamment dans les régions périphériques ou marginales.

L'objectif de cette révolution agricole est de concentrer les efforts sur les filières à forte valeur ajoutée dans chacun de ces deux axes de base et ensuite bâtir un programme national pour la révolution agricole nationale axée sur :

- La mise à disposition des engrais et des outils mécanisés ;
- L'introduction des semences sélectionnés et de qualité ;
- Un apport en formation ;
- La valorisation du statut de l'agriculteur et du paysan ;
- La création des écoles de techniciens agronomes et vétérinaires, et l'adaptation des curriculums de formation aux besoins du pays ;
- La rationalisation des espaces ;

- La mise en place des Etablissements de finance en soutien au secteur ;

- La mise en place d'échanges bilatéraux avec les pays ayant un modèle économique similaire pour un partage d'expérience (formation, appui technique, coopération, etc.).

- La structuration des acteurs en présence et constitution de regroupements par filière.

Les enjeux socio-économiques d'un tel changement de paradigmes sont nombreux :

**-Sur le plan économique :** Le secteur agricole a un impact direct et indirect considérable sur la croissance, dans la mesure où il contribue à hauteur de 15% à 20% au PIB global du Cameroun. L'agriculture a aussi une contribution potentiellement massive à l'emploi compte tenu du grand nombre d'ouvriers que ce secteur emploie. Enfin, le secteur agricole a un impact décisif sur les grands équilibres macro-économiques du pays et notamment sur la balance commerciale.

**- Sur les plans de l'aménagement du territoire et du développement durable :** Le premier enjeu réside dans la stabilisation de la population rurale et la lutte contre la pauvreté. Le deuxième enjeu concerne l'aménagement du territoire et le développement régional, notamment pour les régions "périphériques défavorisées" comme le Grand Nord ou encore les zones forestières. Le troisième enjeu porte sur le développement durable, notamment en termes de préservation des écosystèmes naturels dans un contexte d'exploitation incontrôlée des forêts dans le bassin du Congo.

Les stratégies de déploiement de l'approche filière préconisée dépendront des spécificités de chaque filière.

## **Orientations spécifiques par filière**

### **Cultures de rente**

Ici, il sera important de distinguer les trois groupes suivants : les cultures de rente dont le cours mondial est déterminant, les cultures de rente à fort potentiel de croissance et les cultures de rente avec un fort potentiel d'intégration amont-aval.

#### **Catégorie 1 : Cultures de rente dont le cours mondial est déterminant**

Le café, le cacao, le sucre, le caoutchouc et le coton rentrent dans la première catégorie. Ces cultures doivent faire l'objet d'une production intensive supportée par une mécanisation adaptée. Elles ne pourront devenir compétitives qu'à ces conditions, et devront faire l'objet, le cas échéant, d'un système de stabilisation et/ou de subventions (du type Ex ONCPB) et d'une révision en profondeur du code foncier.

A défaut de pouvoir devenir un acteur majeur de ces productions sur le marché mondial, le Cameroun peut jouer sur l'aspect qualitatif dans le domaine de l'éco-certification ou du commerce équitable. Une stratégie devra être développée dans ce sens, comme c'est le cas pour le cacao à Sao Tomé, qui arrive à vendre une faible quantité de cacao à des prix supérieurs de 30 à 40% aux cours mondiaux.

Ces cultures peuvent également faire l'objet d'une seconde transformation locale, comme c'est déjà le cas avec le beurre de cacao extrait des fèves de cacao, l'huile alimentaire avec la graine de coton et le sucre raffiné avec le sucre, et le coton-fibre avec le coton-graine.

#### **Catégorie 2 : Cultures de rente à fort potentiel de croissance**

Cette catégorie regroupera, de manière non exhaustive, la culture de karité, de noix de cajou, de palmiste, de bananes, d'épices, de fleurs tropicales et d'ananas. Pour ces cultures, une politique de qualité et une éco-certification devra également être déployée. Cependant, un programme de subvention de ces cultures devra être mis en place avec l'aide d'instituts agronomiques internationaux afin de développer ces filières dans des conditions de culture et de rentabilité satisfaisantes pour une agriculture

durable. L'exemple de l'île Maurice dans le domaine des épices, des fruits exotiques et des fleurs, peut être suivi.

Certaines d'entre elles, comme le karité actuellement produit dans le Nord Cameroun, peuvent également faire l'objet d'une seconde transformation avec le beurre de karité, filière exploitée à petite échelle par les industries cosmétiques. On peut également inclure dans cette catégorie, des produits comme l'hévéa, déjà présent, mais qui ne fait l'objet d'aucune exploitation locale de première génération alors que la production des gants pharmaceutiques pourrait devenir locale.

#### **Catégorie 3 : Cultures de rente avec un fort potentiel d'intégration amont-aval**

Le riz, le maïs et le sucre sont les principales cultures concernées. Ces produits peuvent rentrer dans les intrants des industries agro-alimentaires déjà présentes au Cameroun. A titre d'exemple, l'une des sociétés brassicoles achète annuellement 10 000 tonnes de maïs griz (soit la production totale de MAISCAM) ainsi que 30 000 tonnes de sucre (soit 20% de la production totale de SOCUCAM). Il faudra absolument que ces cultures fassent l'objet d'une attention toute particulière dans le domaine de la mécanisation et de la transformation (ensilage du maïs, raffinage du sucre) afin qu'elles répondent aux normes industrielles, tant sur le plan de la qualité, de la disponibilité que du prix.

Plus généralement, un éco-label « Qualité Cameroun » peut être créé, qui donnera de la valeur ajoutée à tous les produits émanant de ce pays vers les zones d'exportation. Devront être également développées, des unités de conditionnement et de stockage pour faciliter l'exportation dans de bonnes conditions de ces produits. Une agence de promotion gouvernementale des produits camerounais pourra venir compléter ce dispositif par une stratégie marketing appropriée à l'international.

**Tableau 18 :** Carte des filières de l'agri-business à développer

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coton – textile</li> <li>- Café brut – Café</li> <li>- Cacao – poudre de cacao – chocolaterie / Beurre / Huile</li> <li>- Huile de palme – huile raffinée – savon – cosmétiques</li> <li>- Bois- ameublement- matériaux de construction – etc.</li> <li>- Blé – farine</li> <li>- Essences végétales – pharmacie – parfumerie</li> <li>- Légumes/fruits - conserverie/bocaux</li> <li>- Elevage bovin – lait/fromage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fruits – Boissons –conserverie</li> <li>- Tabac - cigarette</li> <li>- Orge –Malt – Bières</li> <li>- Canne à sucre – sucre</li> <li>- Mais – Mais dégermé – Bière</li> <li>- Sel, poivre, épices – condiments</li> <li>- Crevettes - aquaculture</li> <li>- Manioc-amidon-colle alimentaire</li> <li>- Fleurs – horticulture</li> </ul>
--	---

### Cultures vivrières

Devront être visés en priorité, les cultures qui serviront au rétablissement et/ou consolidation de l'autosuffisance alimentaire (le maïs, le sorgho, le mil, la tomate, le riz, l'igname, le manioc, l'orge, etc.). La production devra être organisée autour de petites coopératives indépendantes afin d'être placée sur les marchés dans de bonnes conditions (disponibilité, quantité).

Des silos de stockage devront être achetés pour être mis à la disposition de ces coopératives afin de pallier les aléas climatiques et de permettre une disponibilité constante des produits. La promotion des marchés de vente de produits agricoles devra être faite pour que les échanges se fassent dans de bonnes conditions. Dans un premier temps, une mécanisation simple (motoculteur) est préconisée, afin d'éviter une trop grande dépendance dans la maintenance et les pièces détachées ainsi que du carburant.

### Elevage

Le développement de l'élevage constitue aussi une opportunité de croissance du secteur primaire. La production animale, qui représente 1,5% du PIB total et 11% du secteur primaire est demeurée artisanale, peu structurée et peu intégrée à l'agriculture.

Le secteur doit bénéficier d'un meilleur encadrement des producteurs, d'un contrôle sanitaire régulier. Le fourrage disponible doit être mieux exploité. Il faudra sélectionner les meilleures races, organiser leur alimentation depuis les sous-produits du secteur agricole, et mettre en place une filière d'abattage et de valorisation des produits conforme aux normes internationales. Les initiatives devront

s'étendre au conditionnement et à la transformation et la valorisation des produits issus de l'élevage.

De manière spécifique, le développement de la filière viande de volaille impliquerait l'engraissement des poussins, la construction des bâtiments de ferme, la fourniture des équipements et accessoires, la production de poussins et d'aliments, l'abattage, le conditionnement et la distribution.

Pour la filière lait et produits laitiers, les actions intégreront l'encadrement de petits élevages de vaches laitières, la collecte de lait par les unités de traitement et conditionnement, la diffusion de technologies et de bonnes pratiques d'élevage, etc.

### Sylviculture et pêche

La sylviculture s'attribue 18,4% du secteur primaire et 2,1% du PIB total. Un groupement professionnel, interprofession forêts-bois du Cameroun anime principalement cette filière sans marge de manœuvre aucune sur la politique nationale du secteur bois. Ce secteur qui a été victime des mauvaises interprétations de la libéralisation doit être restructuré pour une reconstitution des espèces végétales.

La seconde et la troisième transformation impliqueront la fabrication du meuble, qui déclinera différentes activités : production de bois, séchage, sciage, ébénisterie, façonnage et usinage, design, marketing, etc.

**Tableau 19** : Autres pistes d'action pour la promotion des clusters de l'agri-business

<b>Approche partenariale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention tripartite secteur privé/secteur public/bailleurs de fonds à signer avec feuille de route commune et cahier des charges réciproques</li> <li>- Renforcement du rôle du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA)</li> </ul>
<b>Labellisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un label Cameroun agro industriel (concept de labellisation à étendre dans les différentes filières)</li> </ul>
<b>Protection de la production locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières tarifaires : droits de douanes différenciés entre produits finis et matières premières, prix de référence, etc.</li> <li>- Barrières non tarifaires : contrôles phytosanitaires des produits importés concurrents de la filière, certificat de conformité, étiquetage obligatoire, etc.</li> </ul>
<b>Fiscalité spécifique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Statut de protection fiscale (régime de stabilité fiscale) de la filière sur la base du pourcentage de matières premières transformées dans les produits finis local et/ou export, absence de fiscalité sur le paysannat ressource</li> </ul>
<b>Infrastructures physiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe de zones prioritaires d'investissement public dans les grands bassins agricoles et dans les zones où les filières agro industrielles sont installées</li> <li>- Réhabilitation des routes et des pistes de désenclavement des différents bassins</li> <li>- Développement de la logistique d'exportation</li> </ul>
<b>Infrastructure qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des laboratoires de contrôle pour les produits importés</li> <li>- Branding et gestion de la qualité</li> <li>- Renforcement de la réglementation sanitaire et industrielle</li> </ul>
<b>Formation / Recrutement / Recherche et développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement des formations nécessaires au développement de la filière</li> <li>- Création et/ou réactivation des formations sur les emplois cibles auprès des universités et/ou écoles spécialisées de préférence installées sur les zones prioritaires</li> <li>- Priorité à la formation et au recrutement sur place</li> <li>- Agrotech et recherche</li> </ul>

La pêche maritime et la pêche continentale sont aussi demeurées artisanales et doivent être modernisées et développées. Même en se fixant des ambitions modestes, il est tout à fait possible de développer des unités de conditionnement des produits issus de la pêche de tout le Golfe de Guinée, unités qui pourraient être placées en zone franche afin de permettre la réexportation des sous-produits de la pêche.

S'agissant de l'aquaculture et de la culture des crevettes, il faut tirer tous les enseignements de l'échec de certains projets Agropoles pour tenter de réinstaller avec succès cette industrie de reproduction animale en mettant un accent sur les espèces demandées. En s'inspirant de l'expérience du Maroc, le Cameroun devrait pouvoir commencer la transformation de ces sous-produits et développer la filière bio et commerce équitable.

La promotion des activités de pêche inclura le traitement, le conditionnement, la préparation et la distribution du poisson, la fabrication de petits bateaux de pêche, de matériel et d'accessoires de pêche, l'encadrement et de formation des pêcheurs et dans les métiers connexes.

Tableau 19 : Autres pistes d'action pour la promotion des clusters de l'agri-business

### **1.2.2- Pilier 2 : l'énergie : un véritable atout dans une économie industrielle**

L'énergie est un secteur vital pour le développement de l'agro-industrie citée plus haut et de tous les autres secteurs de l'économie.

Or, malgré un fort potentiel, l'offre énergétique du Cameroun s'avère toujours insuffisante pour couvrir les besoins de ses populations et soutenir son économie. Les délestages, surtout en période d'étiage, sont un frein pour le développement économique. Il importe donc de poursuivre la modernisation en cours du secteur pour garantir une offre énergétique diversifiée, en quantité suffisante et à faible coût. La stratégie devra reposer sur la recherche du mix-énergétique qui tire avantage des ressources locales, prend en compte le profil hydro-physique et météorologique des principales régions du pays et intègre dans sa réflexion une préoccupation environnementale.

L'initiative d'interconnexion régionale (Central Africa Power Pool-CAPP), par laquelle les États de la CEEAC sont regroupés en pools énergétiques, doit être conclue. L'interconnexion accentuera la concrétisation de la création du marché commun de la CEMAC qui deviendra ainsi une réalité au niveau du secteur de l'énergie.

Il est donc vital de diversifier les sources énergétiques et de réduire le recours aux fossiles (gaz, fuel) par l'exploration et le développement des filières renouvelables pour un mix énergétique notamment.

L'objectif de diversification est pleinement à notre portée au Cameroun au vu des ressources éoliennes et solaires abondantes dans le Nord, et pour lesquelles une politique de valorisation pourrait offrir d'importantes opportunités de croissance et de création d'emplois.

Pour ce faire, le Cameroun devrait investir en partenariat avec des entreprises internationales, dont l'expertise est démontrée aussi bien dans la filière des énergies renouvelables que dans la filière de l'énergie électrique, pour soutenir son industrie et réduire de moitié sa dépendance par rapport à l'utilisation d'énergies fossiles.

Les champions nationaux que sont les entreprises ENEO et SONATREL, évoluant respectivement dans la distribution et le transport de l'énergie, ainsi que toutes les autres entreprises du secteur, devront faire l'objet d'un accompagnement du Gouvernement.

Ceci étant dit, le Cameroun doit tirer avantage de son usine de raffinage de pétrole de Limbé, mise en service en 1981 et qui, à travers le brut léger qu'elle importe et raffine, permet d'approvisionner le marché national et régional dans divers produits pétroliers tels que : butane, essence super, jet, pétrole lampant, gasoil, distillat, fuel oil. Une fois la crise inhérente à l'incendie qu'elle a subi<sup>23</sup>, la SONARA pourrait se lancer dans la production locale du bitume, intrant nécessaire à la construction des infrastructures.

Il sera alors question, en plus de la réhabilitation, d'augmenter ses capacités et soutenir les projets structurants nationaux des pays de la CEMAC. Avant l'incendie dont elle a été victime, la SONARA raffinait "moins de 10% du brut" soit 2,1 millions de tonnes. Avec la 1<sup>ère</sup> phase de modernisation de ses installations commencée en 2017, elle envisageait de raffiner de plus grandes quantités pour atteindre 3,5 millions de tonnes et satisfaire ainsi la demande de produits dont les marchés camerounais et régional sont demandeurs, à l'instar du gasoil et du kérosène.

Cet objectif restait marginal au regard des besoins à satisfaire la demande des chantiers structurants qu'envisagent le Cameroun et les pays de la sous-région. Compte tenu des enjeux actuels, il y'a lieu de mobiliser des investissements pour appuyer la construction d'installations de raffinage intégral et partiel dans l'espoir de produire plus et retrouver une compétitivité.

### **1.2.3- Pilier 3 : Transports : asseoir et assumer la position de porte d'entrée de la zone CEMAC**

Le Cameroun devrait profiter de sa position géographique privilégiée qui fait de lui une zone de transit au carrefour de l'Afrique du Centre et de l'Ouest pour devenir un réseau de transports intégré et performant, quadrillant tout l'espace national et résolument ouvert sur les pays voisins.

En effet, il est illusoire d'élaborer des politiques de développement et de viser l'émergence des économies des États membres de l'espace CEMAC sans résoudre le problème de l'énergie sur une base régionale et celui des infrastructures de transports air/fer/route/eau.

<sup>23</sup> L'incendie survenu le 31 mai 2019 et qui a ravagé quatre des treize unités de la Société est un véritable coup de massue qui remet en cause les perspectives de développement pour cette entreprise stratégique. Les nouvelles orientations doivent nécessairement tenir compte de cette catastrophe.

Aussi, le GICAM pense que les pays de la CEMAC devraient se concerter pour bâtir un programme d'intérêt commun, du type « Programme Economique Régional de l'UEMOA », en se basant sur les priorités des Etats membres contenues dans leurs documents de stratégie de la croissance pour la réduction de la pauvreté.

Le Cameroun devra, dans une posture de leader, peser pour que les priorités de la sous-région soit orientées sur le développement des infrastructures économiques et l'interconnexion énergétique, la construction de la boucle ferroviaire dans les zones CEMAC et CEEAC.

Des chantiers comme celui de la digitalisation des échanges des pays de la CEMAC, la dématérialisation des diverses demandes, le traitement et le visa du certificat électronique à travers une plateforme pour la fluidité du commerce intra-communautaire, les certificats d'origine, constituent une niche pour l'expertise camerounaise.

### 1.3- Institutions d'appui au développement des clusters et des réseaux

#### 1.3.1- Incitations pour les investissements, particulièrement les IDE

Le Cameroun a du mal à attirer l'investissement privé étranger. De fait, à 24% du PIB en 2017, le taux d'investissement est projeté à 25% en 2020, puis à 30% en 2025. Or il stagne depuis 2015 autour de 22%, soit autour de 18% pour l'investissement privé. Du coup, pour atteindre l'objectif d'émergence économique, il va falloir gagner chaque année 5 points de PIB, soit Fcfa 1000 milliards d'investissements supplémentaires chaque année par rapport à l'année précédente.

La conception d'un cadre incitatif d'investissement commence par l'instauration d'un climat favorable aux affaires, en particulier par des mesures significatives de protection du droit de propriété. Il doit être complété par la mise en œuvre exhaustive de la Charte des investissements, la préparation de zones industrielles viabilisées prêtes à recevoir les futurs investisseurs.

La création de l'Agence de Promotion des Investissements (API), structure en charge de la promotion des investissements au Cameroun est à féliciter. Mais celle-ci devrait se montrer plus efficace et pro-active pour davantage vulgariser la batterie des instruments mis en place.

De même, l'adoption, en avril 2013, de la Loi sur les incitations à l'investissement privé a été une étape importante dans le bon sens. Toutefois, en exonérant et en défiscalisant tous azimuts, elle produit de nombreux effets pervers tels que des distorsions de compétitivité dans des secteurs matures, ou encore des rétrécissements de l'assiette fiscale.

De plus, pour attirer les investissements privés, des lois incitatives, fussent-elles bien calibrées, ne suffisent pas. Le marché des investissements étant mondial, les pays de la planète se livrent une lutte impitoyable pour accueillir des investissements. Il faut donc être capable de convaincre le donneur d'ordre qu'est l'investisseur potentiel. A cet égard, l'OCDE a défini des critères pour améliorer les conditions offertes aux investisseurs dont les deux (2) principaux sont :

- **Abaisser le coût de l'investissement**

Il s'agit de minimiser les coûts de mise en conformité avec le cadre administratif, juridique et réglementaire, y compris les coûts supplémentaires imposés par la médiocrité des infrastructures physiques, la corruption et les lourdeurs administratives. Ces coûts sont dissuasifs pour les investisseurs et constituent en outre un facteur qui entrave l'intégration des entreprises dans l'économie informelle, une perte sèche pour l'économie.

- **Réduire les risques**

Ils tiennent à l'amélioration de la stabilité des conditions d'investissement et de la prévisibilité, réelle et perçue de la rentabilité de l'investissement, autant de facteurs qui exigent des réformes d'ordre stratégique et institutionnel et un respect plus strict de l'Etat de droit.

S'agissant des IDE en particulier, ils sont essentiels au développement de l'économie car ils alimentent le soutien aux divers secteurs avec des apports substantiels en devises et ils améliorent le ratio d'investissement sur PIB. En

outre, les IDE soulagent le financement des banques locales et sont un complément indispensable à la vitalité de la BVMAC.

S'il est avéré que la qualité de la gouvernance (lutte contre la corruption, respect des droits, prévisibilité et stabilité des régimes d'investissements, ...) et la stabilité politique

sont des éléments structurants de l'attrait des IDE, le Cameroun doit absolument capitaliser sur sa position géostratégique dans le golfe de Guinée et son immense potentiel en ressources humaines, culturelles et naturelles pour attirer et orienter les IDE vers des filières stratégiques. Cette orientation est en outre nécessaire pour éviter de fragiliser les filières matures déjà existantes.

Pour cela il serait indiqué de :

(I) faire de l'Agence de Promotion des Investissements un véritable one stop shop pour les investisseurs étrangers au Cameroun;

(ii) mettre l'accent sur le progrès sur les classements internationaux (Doing business, Transparency International, ...);

(iii) initier un forum des investisseurs du Cameroun dans les grands pays développés;

(iv) Etc.

### 1.3.2- Intelligence économique

Il serait judicieux de créer un observatoire de la compétitivité, de la concurrence et de la qualité afin de pouvoir situer à tout moment le Cameroun par rapport aux pays de la sous-région et d'évaluer l'exercice loyal des affaires sur le marché camerounais. Cet observatoire serait donc en mesure de prendre en compte les conditions d'exercice des métiers. Pour exemple, nous pouvons retenir l'établissement anarchique des opérateurs économiques qui n'ont pas les qualifications nécessaires pour les métiers qu'ils prétendent exercer et qui abaissent les prix des prestations. Il en va de même des produits hors-normes introduits sur le marché et qui sont souvent préjudiciables à la santé des citoyens.



Chapitre 2 :  
Questions sectorielles  
et transversales fondamentales

La mise en œuvre du nouveau modèle économique proposé par le GICAM, articulé autour des trois piliers d'émergence et des institutions d'appui préconisées au chapitre précédent, devra s'accompagner des grandes réformes. Celles-ci sont à mener sur le plan de l'efficacité de l'administration publique, des relations du gouvernement et de son administration avec le secteur privé et la société civile, et dans des domaines-clés comme la fiscalité, l'accès au financement, le développement des compétences, l'économie numérique, l'intégration sous-régionale et de solides réformes sur le plan budgétaire.

Le présent chapitre explore le cadre de mise en œuvre de ces réformes et formule des préconisations tirées des préoccupations des entreprises, des cas pratiques ayant fait leurs preuves dans d'autres pays et de la longue expérience du GICAM tirée de son implication dans le dialogue public/privé.

Pour chacun des domaines, un rappel succinct de la problématique globale mise en évidence et détaillée dans la partie 1 a été rendu nécessaire pour mieux contextualiser les propositions formulées.

## 2.1- Gouvernance économique publique

Les réformes à mener concernent les politiques économiques, l'administration publique, la consolidation budgétaire via la mobilisation accrue de recettes non-fiscales, la rationalisation de la gestion de l'endettement public, la modernisation de la justice, et la lutte contre diverses déviances économiques dans la sphère publique.

### 2.1.1- Réformes des politiques et de l'administration publique

On observe un problème d'inefficacité dans le déploiement de l'action gouvernementale dans le domaine économique. Il se traduit tantôt par l'accumulation de considérables lenteurs dans la mise en œuvre des initiatives (projets) annoncées, tantôt par la réalisation d'initiatives sans lien de cohérence avec la vision politique édictée, ou alors simplement par des projets annoncés sans lendemain. La même inertie est observée que ce soit en matière de suivi des concessions des services d'infrastructures de base ou de redressement des entreprises publiques, ou encore de progrès dans

d'autres domaines (décentralisation, gestion du patrimoine foncier, logements sociaux, santé, infrastructures, etc.). Il en résulte un amoindrissement de l'impact économique et social de l'action gouvernementale aussi bien au niveau des ménages que des entreprises.

Ce phénomène, qui s'aggrave au fil des ans est lié à la qualité de l'environnement institutionnel, entendue au sens de la capacité stratégique du gouvernement (ensemble des institutions de gouvernance publique) à concrétiser une vision et ses finalités multi-formes – économiques, sociales, sociétales, etc. L'on observe aussi une mobilisation efficace des ressources humaines, matérielles et immatérielles (organisation, procédures, processus décisionnels, planification, fixation des objectifs, exécution, contrôle d'exécution, coordination, évaluation des impacts, etc.).

Pour y remédier, le GICAM encourage :

- La réforme de la structure du Gouvernement, notamment par la fusion de certains Ministères pour plus d'efficacité et de fluidité dans l'action. Une situation que le Cameroun a connue par le passé avec les ministères en charge de l'économie et des finances, les ministères en charge des questions aux relations professionnelles et à l'emploi, les ministères en charge du commerce et de l'industrie ;
- La digitalisation accrue des procédures administratives ;
- La publication des organigrammes et des missions de chaque Ministère ;
- La création de certaines agences de régulation et/ou le renforcement de certaines autres à l'instar de la haute autorité de concurrence ;
- La publication des feuilles de route ;
- La mise en place d'un tableau de bord des performances du Cameroun ;
- Un audit périodique de tous les Ministères et entreprises publiques ainsi que la publication systématique de leurs résultats ;
- La simplification et la mise à disposition de tous les textes légaux ;

- La mise en place d'un tableau de bord des évaluations des politiques budgétaires des différents Ministères ;
- La modernisation de l'administration par le regroupement physique sur un même lieu des principaux Ministères ;
- La création/renforcement d'un département en charge de l'intégration de l'économie informelle au sein du Ministère du commerce ;
- La rationalisation de l'utilisation des véhicules et autres moyens administratifs ;
- Etc.

**Encadré : Déclinaison des propositions spécifiques concernant la structure du Gouvernement**

- Le Ministère domaines, du cadastre et des affaires foncières et le Ministère du développement urbain et de l'habitat pourraient fusionner sous un Ministère du logement et de l'urbanisme incluant le cadastre et les affaires foncières.
- Le Ministère de l'agriculture et de développement rural, le Ministère de l'élevage, des pêches et de des industries animales pourraient former un seul ministère avec rang de Ministère d'Etat. Au sein de celui-ci, un Secrétariat d'Etat transverse dédié à l'agriculture et à l'agro-industrie se verrait attribuer des missions de pilotage de la transformation agricole du Cameroun.
- Les Ministère des finances, de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire se regrouperaient sous un seul Ministère d'Etat.
- Le Ministères du commerce, celui de l'industrie des mines et du développement technologique ainsi que le Ministère en charge des PME deviendraient un seul département ministériel ;
- Le Ministère du travail et de la sécurité sociale et le Ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle pourraient fusionner en un seul Ministère ;
- Une institution spécifique pourrait piloter les grands projets et formaliser l'établissement des projets d'infrastructure prioritaires, en vue d'une mobilisation plus efficace des financements auprès des bailleurs de fonds ;
- L'on pourrait également transformer le Ministère des travaux publics en un Ministère des infrastructures et de la gestion du patrimoine mais en veillant à un transfert conséquent de certaines compétences au niveau décentralisé.

### 2.1.2- Optimisation des recettes non fiscales

L'intégration des économies régionales et mondiales implique la suppression des barrières douanières ainsi que la simplification de la fiscalité, ce qui a pour conséquence la diminution des recettes attendues des services douaniers et fiscaux. L'Etat devrait donc rechercher un modus vivendi en renforçant, par l'entremise d'une stratégie appropriée, la mobilisation accrue des recettes non fiscales.

A cet égard, il est indispensable de distinguer les différentes sources de ces recettes et d'identifier le problème que cette mobilisation pose au Cameroun.

**Tableau 20** : Cartographie des sources de recettes non fiscales

Recettes non fiscales	Exemples
Recettes du patrimoine	Revenus du domaine de l'État Revenus versés par les organismes publics Dividendes des entreprises dont l'État est actionnaire Résultat d'opérations de trésorerie Revenus tirés de l'exploitation des ressources naturelles
Recettes des activités industrielles et commerciales	Recettes des Etablissements publics à caractère industriel et commercial
Produit des jeux (PMU, Loteries)	Recettes sur les produits bruts des jeux
Amendes et frais de poursuite	Recettes issues des contraventions du contrôle routier par radar
Dons et legs	Dons d'œuvres d'art

Source : Auteurs

Un accent sur les recettes non fiscales et principalement les revenus du patrimoine de l'État, les revenus de l'activité industrielle et commerciale de l'État, les rémunérations des services rendus et les emprunts contractés par l'État doit donc être engagé.

Les recettes non fiscales seront mobilisées notamment à travers la perception des dividendes et recettes assimilés tirés de la participation de l'État dans les entreprises commerciales et financières ; la perception des loyers des immeubles dont l'État est propriétaire ; la perception des droits, taxes et redevances au titre des recettes administratives, judiciaires, domaniales et de participations constatées et liquidées par les services publics générateurs ; le contrôle à posteriori des opérations de constatation et de liquidation desdits droits, taxes et redevances ; ainsi que la poursuite et le recouvrement forcé des débiteurs défaillants.

En vue d'accroître le niveau de recouvrement des recettes, il est nécessaire de renforcer l'infrastructure de collecte des recettes qui permettra de créer des institutions plus transparentes. Cela passerait par la création d'un cadre structurel dédié à la collecte de ce type de recettes secondaires qui serait autonome et totalement détaché de la Direction Générale des Impôts dans sa configuration actuelle.

Les missions de cette structure dédiée à la gestion des recettes non fiscales seraient l'ordonnancement et le recouvrement des recettes préalablement constatées et liquidées par les services d'assiette autrement appelés services générateurs.

Dans cette démarche, cette régie financière devra s'assurer que la tenue à jour de ces différentes comptabilités permettra à l'État, aux différents services d'assiette et à la direction en charge de la collecte des recettes non fiscales de disposer d'un tableau de bord renseignant, le niveau des recettes en instance d'ordonnancement, le niveau des recettes en attente de liquidation, le niveau des recettes effectivement recouvrées par les banques et le niveau des recettes restant à recouvrer. Cette organisation permettra aussi de disposer de statistiques fiables pour l'élaboration du budget de l'État.

Les Recommandations du GICAM pour accélérer cette optimisation des recettes non-fiscales comprennent entre autres :

**L'exploitation durable des ressources naturelles du Cameroun :** L'État dispose aujourd'hui d'un important patrimoine naturel et de nombreuses opportunités qui peuvent être capitalisées pour générer des ressources non-fiscales. Des pistes sont à explorer, notamment, l'octroi de permis miniers, pétroliers et gaziers ou encore de concessions forestières, dans le cadre de projets porteurs de valeur ajoutée locale et d'infrastructures clés pour le pays. Cette démarche doit être faite en rationalisant les dépenses fiscales induites.

**La modernisation de la réglementation sur les partenariats public privé (PPP) et sur les déléguations de services publics :** De telles réformes (incitations fiscales ou encore rôle du CARPA, harmonisation du régime des concession ou encore de l'affermage, etc.) renforceront le développement des infrastructures aux niveaux local et national (ports en eau profonde, autoroutes, transport ferroviaire passagers et fret, concession du développement et de l'exploitation de la fibre optique, etc.).

**La redynamisation du patrimoine financier et non financier de l'État :** Outre l'accélération du passage à une comptabilité patrimoniale, il est souhaitable de mener un audit général du patrimoine financier et non financier de l'État. Par suite et suivant les problématiques relevées à l'issue des audits réalisés, des privatisations méritent d'être envisagées au regard des performances actuellement de certaines entreprises publiques (pourtant à vocation commerciale). Peuvent aujourd'hui être concernées CAMTEL, CAMPOST, CAMAIRCO, ADC, SONARA, SCDP, PALM OIL, CDC, divers HOTELS etc.

En outre, les participations minoritaires de l'État dans les entreprises au travers du portefeuille de la SNI (SABC, CIMENCAM, SIC CACAOS, ALUCAM, SOSUCAM, MAISCAM,) peuvent être également mises à contribution. La cession de ces participations pourrait être mise à contribution pour booster le marché financier sous-régional. Une telle vague de privatisations et de cessions aurait pour effets bénéfiques de diminuer la dette intérieure, faire baisser les apports de l'État à certaines entreprises publiques, améliorer les recettes (plus de 500 milliards FCFA) et réduire le déficit budgétaire.

**L'exportation des services publics camerounais dans la sous-région :** Le développement de la fibre optique, l'exportation du gaz et du pétrole ou encore de l'énergie peut générer des recettes à travers leur exportation dans la sous-région CEMAC et au Nigéria.

**L'exportation des services publics camerounais dans la sous-région :** Le développement de la fibre optique, l'exportation du gaz et du pétrole ou encore de l'énergie peut générer des recettes à travers leur exportation dans la sous-région CEMAC et au Nigéria.

### **2.1.3- Rationalisation de l'endettement public**

Avec le souci de la consolidation budgétaire, rationaliser l'endettement public et corrélativement les dépenses de l'Etat devient une absolue nécessité. Le poids du service de la dette dans l'enveloppe des dépenses publiques est un facteur dont il faut tenir le plus grand compte, tant les risques liés à des changements brusques et importants de la conjoncture appellent davantage de prudence dans la conception de la politique d'endettement de l'Etat.

De fait, depuis plus de cinq (05) ans, le poids du service de la dette publique dans les dépenses totales croît continuellement, passant de 9,4% en 2013 à plus de 25% en 2019. Au 31 décembre 2019, ces dépenses s'établissent à 5 083,5 milliards Fcfa. Le service de la dette représentait alors 47% des dépenses courantes et 78% des dépenses d'investissements. Il représentait 5,6 fois le budget de la santé et 1,8 fois le budget de l'éducation.

De manière plus insidieuse, le poids du service de la dette renchérit le niveau de la pression fiscale alors même que la soutenabilité de la dette à moyen et long terme est tributaire du relèvement du niveau de productivité de l'économie et surtout de sa capacité à générer des recettes d'exportation pour honorer les engagements pris à l'international.

Avec, entre autres, les enjeux de la crise sanitaire de la Covid-19, inverser la tendance de l'endettement est une nécessité. L'un des enseignements de cette crise est notamment de se montrer plus prudent quant à la capacité de remboursement, notamment en évitant de déterminer systématiquement le niveau de la dette sur la base des meilleures prévisions d'activité et donc de mobilisation de ressources internes.

C'est pourquoi, le GICAM préconise cinq mesures :

**Renforcer le contrôle budgétaire :** Le besoin d'une priorisation plus explicite et plus volontariste de la dépense publique est manifeste depuis de nombreuses années. Il s'agit d'aligner les budgets annuels aux priorités des cadres stratégiques en utilisant notamment les références d'alignement budgétaires internationales (part de budget allouée à la santé, à l'éducation, à la formation professionnelle, à l'agriculture...). Cela exige un renforcement du contrôle budgétaire, notamment en renforçant les rôles et moyens des commissions parlementaires mais surtout de la Chambre des Comptes.

**Réformer la gouvernance de la dette :** Une réforme de la gouvernance doit être envisagée avec un accent mis sur la rentabilité des projets. La Caisse Autonome d'Amortissement doit voir son rôle étendu aux missions de front back et back office dans la négociation de la dette pour assurer à la fois la soutenabilité mais aussi la viabilité de la dette ; sa tutelle pouvant être également étendue au MINEPAT ou à un ministère en charge de l'économie et des finances en cas de réforme comme ci-dessus suggérée.

**Privilégier l'endettement « productif » (projets/programmes) :** La création d'un Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement ainsi que d'une Agence Générale des Grands Travaux semblent nécessaires pour assurer à la fois une maturation plus efficace mais également une meilleure exécution des projets. Ces structures présenteront l'avantage de centraliser les études et exécutions de projets majeurs, capitaliser les expériences acquises et structurer l'expertise nationale en matière d'études et réalisations de projets.

**Accentuer la mobilisation de ressources internes :** Il s'agit de garantir à l'Etat des ressources suffisantes en interne pour remplir ses missions régaliennes et soutenir l'investissement privé. Ceci passe par la mise sur pieds de mécanismes de financement innovants s'appuyant sur l'épargne locale (dynamisation du marché monétaire, crowdfunding sur les projets sociaux, project bonds, produits d'épargne dédiés, etc.). De plus, la mise en service de la Caisse des Dépôts et Consignations pourrait générer des commissions sur la garantie de l'Etat et canaliser des ressources stables. Enfin, il reste constant que l'existence d'entreprises performantes plus nombreuses du fait d'une fiscalité et d'un environnement des affaires porteurs, reste une priorité.

### **Engager une baisse drastique du train de vie de l'Etat** :

l'exigence de la baisse du train de vie de l'Etat va de pair avec la nécessité de réduire la part des dépenses de fonctionnement notamment par (i) une réévaluation des subventions accordées aux entreprises publiques et privées, (ii) un renforcement de la préférence nationale dans l'achat des équipements et (iii) une plus grande digitalisation des procédures administratives.

#### **2.1.4- Réformes des marchés publics et budgétaires**

Un lien de causalité existe entre l'efficacité des marchés publics et la mobilisation des ressources pour le financement des infrastructures. En réalité, la qualité du processus d'acquisition des biens et services publics est au cœur de la problématique du financement des infrastructures. En effet, de nombreux rapports (dont une étude de la Banque mondiale sur les dépenses d'infrastructures) ont mis en évidence diverses déficiences ou inefficacités associées au développement des infrastructures au Cameroun.

Elles se traduisent généralement par un surenchérissement considérable du coût des ouvrages par rapport à des pays de niveau de développement similaire au Cameroun, doublé d'un rallongement des délais d'exécution qui passe de 3 à 4 ans initialement à 7 ou 10 ans, et d'un amoindrissement de la qualité des infrastructures exécutées, tout ceci assorti de charges d'intérêts excessives résultant des emprunts contractés. Ce phénomène contribue à la hausse des déficits budgétaires et de la balance des paiements. Par exemple, en dix ans, de 2005 à 2016, les intérêts du service de la dette publique ont été multipliés par cinq, passant d'environ 45 milliards FCFA à 250 milliards FCFA.

A l'expérience, ces dérives tirent leur source des dévoiements observés dans l'application du code des marchés publics à toutes ses phases : de la préparation des dossiers d'appels d'offres au choix des adjudicataires. De nombreux marchés dérogent à ce principe et sont passés dans un cadre bilatéral, de gré à gré. Ainsi en est-il de nombreux marchés passés récemment au Cameroun pour la construction ou la réhabilitation d'infrastructures. Cette approche monolithique prive le maître d'ouvrage de disposer d'une offre variée et compétitive de solutions techniques et financières, susceptible de répondre au problème posé.

Les besoins de financement des infrastructures, toutes catégories confondues, sont estimés de 20 000 à 25 000 milliards FCFA, à l'horizon 2035, pour équiper le pays de manière satisfaisante. Ce qui équivaut à une dépense d'investissement annuelle de 2000 à 2500 milliards FCFA sur une dizaine d'années. Ces besoins d'investissement doivent être rapportés aux dépenses actuelles de l'ordre de 900 à 1100 milliards FCFA. A cet effet, il convient de noter l'expérience de plusieurs pays, y compris ceux des plus pauvres, qui montre que la première source de financement des infrastructures est interne, à travers les recettes fiscales collectées de manière efficace et équitable et les redevances payées par les entreprises de gestion des services publics d'infrastructure.

C'est dans cette optique qu'il est recommandé de :

- Privilégier l'autonomie interne dans la définition des projets, notamment par rapport au problème qu'on cherche à résoudre ; il s'agit notamment de payer des capacités de conseil professionnel (expertise interne et externe) indépendantes pour réfléchir à la définition des problèmes;
- Privilégier l'épargne interne (recettes fiscales, redevances des concessions, économies budgétaires, élargissement de l'assiette fiscale, meilleure maîtrise des échanges extérieurs, etc.) pour le financement du budget de l'Etat ;
- Augmenter l'épargne interne à travers l'élargissement de l'assiette fiscale par une mobilisation du secteur informel, une amélioration de l'efficacité dans l'utilisation des ressources budgétaires, un renforcement du recouvrement des droits de douanes par une meilleure maîtrise des échanges extérieurs, une amélioration du recouvrement des redevances de concession, notamment dans les transactions de téléphonie mobile et de TIC) ;
- Sélectionner rigoureusement les projets à financer sur la base de leur viabilité économique et financière, ainsi que de leur impact social réel, de manière à commencer par la mise en œuvre des projets plus rentables susceptibles de dégager des fonds pour le financement des projets moins rentables, notamment à fort contenu social ;

- Recourir systématiquement à la concurrence pour l'acquisition des biens et services tant dans l'administration que dans les entreprises publiques, en renforçant la transparence dans les processus décisionnels, de manière à bénéficier d'une large palette de solutions techniques et financières;

- Recourir le moins possible aux cadres bilatéraux de manière à éviter la sur-dépendance vis-à-vis de certains créanciers bilatéraux et, le cas échéant, multiplier les offres en provenance du même partenaire et comparer à d'autres offres alternatives ;

- Renforcer la concurrence dans les différents secteurs tels que l'énergie, les télécommunications, l'importation et la distribution des denrées alimentaires, afin d'améliorer l'accès des populations à ces services et commodités ;

- Eliminer ou réduire les subventions aux entreprises publiques, en améliorant la sélection de leurs gestionnaires, et en rénovant le dispositif de contrôle de gestion dans le cadre de contrats de performance ;

- Renforcer la participation du secteur privé au financement des infrastructures, en recourant autant que possible aux partenariats publics privés (PPP), notamment dans la boucle autoroutière Yaoundé-Douala-Bafoussam-Yaoundé, et sur les axes Douala-Kribi par Edéa et Kribi-Yaoundé ;

- Evaluer systématiquement l'incidence des différents emprunts sur la Trésorerie, en éliminant notamment le cloisonnement dans les décisions d'engagements de l'Etat.

### 2.1.5- Modernisation de la Justice

Les faiblesses et dérives du système judiciaire ont un effet très néfaste sur l'activité économique. L'insécurité juridique est, de fait, classée par différents rapports internationaux au rang des tous premiers obstacles pour les investissements privés dans ce pays. Au Cameroun, la situation est d'autant plus préoccupante que les insuffisances touchent sévèrement tous les maillons de la chaîne judiciaire.

Une réforme du système judiciaire est désormais indispensable afin qu'il puisse rendre une justice équitable dans les délais requis.

Pour un meilleur contrôle des actions de tous les intervenants, les procédures doivent être réformées, notamment :

- Etendre les modes de saisine du Conseil Supérieur de la Magistrature, notamment en matière disciplinaire afin de durcir les sanctions disciplinaires aux magistrats ;

- Renforcer les missions de l'inspection judiciaire et lui octroyer les moyens nécessaires pour accomplir sa mission ;

- Etendre les missions et les moyens de la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés afin de renforcer son rôle de vigie en matière de violations des droits et libertés fondamentales y compris dans le cadre de procédures judiciaires ;

- Créer une chambre de mise en état qui examinerait la recevabilité des dossiers des plaignants avant que la Justice ne soit saisie. Les juges ne devraient se saisir d'une plainte qu'à la vue des pièces justificatives produites par le plaignant et rejeter toute plainte non justifiée par des pièces écrites ;

- Systématiser la sanction des magistrats quand il est manifeste que le droit n'a pas été dit ;

- Donner une nouvelle dynamique à la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC) et renforcer le dispositif de prévention de l'enrichissement personnel par la déclaration obligatoire du patrimoine individuel des magistrats ;

En outre, il conviendra également :

- D'encourager le recours aux modes alternatifs de règlements des différends notamment l'arbitrage mais aussi et surtout la médiation voire les rendre obligatoire dans certaines matières afin de désengorger les tribunaux relativement à certaines procédures spécifiques ;

- D'encadrer les procédures d'urgence (en matières judiciaire et administrative) et les procédures de recouvrement de créances et/ou de réalisations de sûretés dans des délais limités ;

- De recourir davantage à l'assistance technique africaine et internationale afin de professionnaliser la justice ;

- Construire les infrastructures (palais et bureaux) et renforcer les équipements (véhicules, bureautique, meubles) ;

- Améliorer les conditions de motivation et de mobilisation des personnels du système judiciaire par différentes incitations (salaires, gratifications, prix, voyages de motivation, etc.) ;

- Cantonner la saisine des enquêteurs de Gendarmerie ou de Police Judiciaire aux affaires pénales. Les affaires civiles ou commerciales ne relevant que du Tribunal d'Instance Civil, qui peut ordonner toute mesure d'instruction qu'il jugera utile pour établir la vérité des faits, en fonction des pièces produites par les parties à l'appui de leur plainte.

S'agissant des affaires commerciales en particulier, il conviendra de :

- Doter les chambres spécialisées de plus de ressources (humaines, matérielles et financières),

- Spécialiser certains magistrats dans certains domaines spécifiques (fiscalité par exemple) ;

- Former des magistrats spécialisés et de mettre l'accent sur la lutte contre la corruption ;

- Publier les jurisprudences ;

- S'assurer que les plaintes et répliques des parties soient examinées au regard des faits et des seules règles de droit, sans considération de la situation sociale ou financière des parties ;

- Renforcer les effectifs à tous les niveaux ;

- Réformer le système de formation des magistrats et notamment l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, renforcer les capacités : mise à jour et formations complémentaires ;

- Mettre en place un système intégré et sécurisé d'archivage électronique des documents judiciaires.

Le renforcement du système judiciaire devra aussi passer par son informatisation (casier judiciaire, greffes, jurisprudence) et plus généralement par la mise en place d'un

cadre de travail décent pour ses agents.

Les entreprises ne devront pas être en retrait de cet effort d'amélioration de l'état de droit. Elles devront désormais :

- Etre extrêmement attentives au strict respect des procédures prévues par les textes ;

- Effectuer un suivi, une veille des dossiers pendants devant la justice, afin de dénoncer dans les meilleurs délais les dérives et échanger sur les expériences comparables ;

- Recourir davantage aux modes alternatifs de règlement des différends commerciaux et principalement l'arbitrage.

En définitive, le renforcement de l'efficacité du système judiciaire doit devenir un objectif prioritaire pour les pouvoirs publics, en organisant dès que possible des états généraux de la Justice rassemblant tous les corps de la Justice, tant de ses composantes anglophones que francophones, pour débattre des problèmes qui minent ce secteur et préconiser des solutions appropriées.

### **2.1.6- Lutte contre la fraude, la contrebande et la contrefaçon**

La contrebande, la fraude et la contrefaçon ont pour conséquences : la destruction du tissu industriel local (perte de nombreux emplois), la perte de revenus fiscaux et douaniers, la manipulation et la tromperie des consommateurs sur la qualité et les propriétés du produit, les répercussions sur la santé et la sécurité, la dégradation du climat des investissements.

#### **Propositions**

Pour enrayer ces fléaux, les principaux acteurs à prendre en compte sont : le fabricant contrefacteur du produit protégé, le fraudeur, le receleur et le vendeur. En premier lieu, la stratégie doit consister à permettre aux Autorités (Douanes, Ministère du Commerce, Anor, Police, Gendarmerie et Justice) de disposer des moyens légaux pour lutter efficacement contre ces phénomènes.

A cet effet, il y a nécessité de :

- Mettre en place une législation spéciale sur la fraude et la contrefaçon ;

- Harmoniser, voire uniformiser les sanctions qui devront être dissuasives contre les fraudeurs et les contrefacteurs ;
- Introduire des chartes d'intégrité au niveau de l'Administration ;
- Renforcer les capacités des Administrations concernées.

En second lieu, un partenariat renforcé Douanes-entreprises apparaît indispensable. A ce titre, les Douanes Camerounaises doivent multiplier les Mémoires d'entente avec les entreprises locales, dans le cadre du renforcement des actions de lutte contre la contrebande et les fraudes. Par ces partenariats d'accord, les Douanes participent au renforcement de l'efficacité des contrôles en amont et en aval.

En troisième lieu, il conviendra d'informer régulièrement les consommateurs sur l'évolution des phénomènes de fraude et de contrefaçon. La lutte contre la fraude, la corruption, et la contrefaçon et donc la tricherie étant une mentalité à acquérir, cette lutte doit être réintégrée dans les programmes d'enseignement : la morale, le savoir-vivre, l'éducation civique. Elle passe aussi par une certaine justice sociale, le paiement d'un salaire juste aux fonctionnaires tant du secteur public que du secteur privé (la juste rémunération du travail accompli).

En outre et concernant la sécurité alimentaire et des biens de consommation, certains exemples récents doivent alerter le Gouvernement sur la nécessité de la mise en place rapide d'une institution autorisant la mise à la consommation des produits sur le marché camerounais suivant des normes de qualité et d'affichage à définir (exemple de la NAFDAC au Nigéria).

#### *Encadré : National Agency for Food and Drug Administration and Control*

*La National Agency for Food and Drug Administration and Control (NAFDAC) est une Institution fédérale Nigérienne. La NAFDAC est :*

- placée sous le Ministère fédéral de la Santé ;
- chargée de réglementer et de contrôler la fabrication, l'importation, l'exportation, la distribution, la vente et l'utilisation d'aliments, des médicaments, des produits cosmétiques, des dispositifs médicaux, des produits chimiques des eaux conditionnées dans tout le Marche du territoire Nigérien.

*Ses différentes réformes ont notamment introduit, depuis 2001, le dispositif du **POWER OF ATTORNEY** qui est une sorte de procuration que tout fabricant de produits contrôlé par la NAFDAC doit donner à une entité installée au Nigeria pour importer, de manière exclusive, ledit produit. Un **TRADE MARK CERTIFICATION** est également exigé pour fournir la preuve que le produit est autorisé dans le pays d'origine. Ces documents ne sont délivrés qu'après inspection des sites de production à l'étranger.*

Il est urgent que le marché camerounais soit réglementé dans ce sens, ce qui peut constituer les prémices d'une norme qualité CEMAC dans le futur après la norme camerounaise.

## **2.2- Réformes pour une fiscalité de développement**

### **Problématiques**

Différentes et successives mesures contreproductives prises au cours des dernières années ont débouché sur un système fiscal marqué par une augmentation continue de la pres-

sion fiscale sur un faible nombre d'entreprise (ce qui entraîne une pression fiscale générale jugée encore faible), l'accentuation du caractère répressif de la fiscalité, l'inadaptation des mesures incitatives existantes, les difficultés de prévisibilité et de projection à moyen et à long termes ainsi que le caractère inéquitable de plusieurs dispositions, notamment la non prise en compte des spécificités des PME.

Il se fait pressant le besoin d'une fiscalité de développement que les entreprises appellent de leurs vœux. Objet de la Proposition de Réforme fiscale que le GICAM a présenté aux Autorités au mois de mai 2018, cette fiscalité n'obèrera pas la compétitivité des entreprises et elle facilite les démarches fiscales. Dans le même temps, elle garantira à l'Etat des ressources suffisantes pour l'exercice de ses missions régaliennes ainsi que de ses objectifs économiques dont l'émergence à l'horizon 2035 qui va nécessiter des investissements publics et des services publics supplémentaires en matière d'infrastructures, d'éducation, de santé et de promotion de l'espace économique camerounais.

Cette fiscalité se caractérisera par un certain nombre de fondamentaux :

- La réduction du taux d'imposition global sur le secteur formel ;
- L'élargissement de l'assiette fiscale, y compris la mise en place d'un canevas fiscal dans le cadre de politiques de migration progressive du secteur informel vers le secteur formel ;
- L'instauration d'une véritable fiscalité sur le patrimoine immobilier ;
- Le renforcement des droits des contribuables.

De manière générale, il est nécessaire que le Cameroun, dans ses relations avec les Etats de la CEMAC, veille à ce que les droits et taxes harmonisés soient régulièrement appliqués, et de manière synchronisée par tous les Etats.

### **Propositions.**

Le GICAM suggère le retour à l'orthodoxie fiscale et à l'efficacité économique, notamment par l'adoption d'un certain nombre de mesures portant tant sur la fiscalité interne que sur la fiscalité de porte.

#### **2.2.1- Sur la fiscalité interne**

Les mesures proposées ont pour finalité :

La révision du système d'imposition des revenus des entreprises ; l'élargissement de l'assiette fiscale ; la rationalisation de certains impôts et taxes ; le renforcement des droits des contribuables ; le soutien fiscal des entreprises en raison des conséquences de la crise

sanitaire de la Covid-19 ; la promotion des industries et services locaux ou régionaux ;

#### **2.2.1.1- Révision du système d'imposition des revenus des entreprises**

Les mesures préconisées sont les suivantes :

- Une nouvelle baisse du taux de l'impôt sur les sociétés, qui reste très élevé si l'on compare le Cameroun avec des pays ayant un niveau de développement comparable au sien ;
- La baisse du taux du minimum de perception et l'instauration d'un système de plafonnement, à l'instar de ce qui existe dans de nombreux autres pays africains qui ont pourtant une pression fiscale plus élevée que le Cameroun ;
- La modification des modalités de calcul de l'acompte mensuel qui serait assis non plus sur le chiffre d'affaires mais sur l'impôt sur les sociétés de l'exercice précédent, permettant ainsi que la plupart des entreprises ne soient plus imposées de fait sur leurs chiffres d'affaires mais bien sur leurs bénéfices ;
- L'uniformisation des taux des acomptes mensuels et précomptes ;

#### **2.2.1.2- Elargissement de l'assiette fiscale**

Les mesures à mettre en place sont relatives à :

- La suppression de certaines exonérations de TVA (lorsque le caractère social de l'exonération ne se justifie pas) et l'instauration de taux réduits de TVA pour certains produits ;
- La réforme de la fiscalité immobilière (modalités de collecte des impôts fonciers) dans le but d'accroître le rendement de l'impôt sur le revenu foncier et la taxe sur la propriété foncière faiblement collectés actuellement par l'administration fiscale (mise en place d'une étroite collaboration avec les services des domaines, les notaires, les collectivités locales) ;
- La diminution du taux des droits d'enregistrement sur les baux pour encourager la systématisation de cette formalité notamment pour les baux d'habitation, ce qui permettra dans le même temps d'appréhender la taxe foncière chez les bailleurs ;

- La réforme de l'impôt libérateur dans le but d'augmenter la rentabilité de cet impôt ;

- La réforme de la Loi du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé dans le but notamment :

I. de limiter les avantages fiscaux qui existent en matière d'impôt sur les sociétés, notamment aux seules entreprises installées dans certaines zones classées prioritaires ou à celles justifiant d'un nombre spécifique d'emplois créés ;

II. d'adapter le type d'incitation à la situation de l'entreprise suivant les différentes phases de l'investissement ;

III. d'assurer un traitement égal entre ancien et nouvel investisseur dans un secteur ;

IV. de revoir à la baisse la durée de validité des avantages octroyés.

- La réforme du système d'identification et d'immatriculation des contribuables permettant d'élargir le fichier actuel des contribuables et, partant, l'assiette fiscale (immatriculation dès la délivrance de la carte nationale d'identité notamment) ;

- La mise en place d'un certain nombre de mesures pour amener les différents acteurs du secteur informel vers le secteur formel (amnisties fiscales sur les opérations passées non déclarées, facilitation de l'obtention des documents fiscaux tels que la carte de contribuable, pause fiscale à des fins éducatives durant une année après l'inscription dans un centre des impôts par ces contribuables, etc.) ;

- La mise en place d'un système d'exonération fiscale de minimum de perception ou d'impôt sur le revenu pour les entreprises nouvelles exerçant des activités industrielles, agricoles, d'élevage ou de pêche (pour une durée de deux à trois ans, sous certaines conditions tenant notamment au réinvestissement des éventuels bénéfices) en prévoyant pendant une durée limitée, des contrôles dans un but purement éducatif, ce qui permettrait à ces entreprises d'acquiescer un civisme fiscal dès le démarrage de leurs activités ;

### 2.2.1.3- Rationalisation de certains impôts, taxes et régimes fiscaux

Les mesures porteraient sur :

- La réforme des régimes d'imposition en matière de TVA pour s'arrimer notamment au nouvel acte uniforme OHADA sur le droit comptable et pour permettre aux entreprises du régime simplifié de collecter et de récupérer la TVA, ce qui est important pour le développement des PME qui constituent un tissu important de l'économie camerounaise, à défaut l'on devrait au moins donner à ces entreprises la possibilité d'opter pour la TVA ;

- La possibilité pour les entreprises nouvelles justifiant d'un programme d'investissements ou d'un capital social important d'être classées, dès leur constitution, au régime du réel ou à défaut de permettre qu'il soit possible, pour les entreprises du régime simplifié, d'opter pour le régime du réel. Un tel classement leur donnera ainsi notamment droit à la récupération de la TVA ;

- La déductibilité des dépenses de formation professionnelle sur les taxes patronales sur salaires ;

- La diminution du taux de la Taxe Spéciale sur les Revenus (TSR) ;

- La mise en place d'une taxe pollueur/-payeur pour les entreprises non conformes en lieu et place des permis environnementaux et des contraintes qui leur sont associées ;

- La suppression des droits d'accise spécifiques sur les emballages non retournables ;

- La révision de la fiscalité sur les carburants, avec notamment la sortie de la taxe du FER (fonds d'entretien routier) ;

- La modification du dispositif fiscal actuel du Code Général des Impôts relatif à la fiscalité boursière pour tenir compte de la fusion des bourses camerounaise et régionale de manière à faire bénéficier les placements à l'extérieur (Bourse régionale) des mêmes mesures fiscales ;

- La mise en place d'un comité de suivi des remboursements de crédit de TVA intégrant le secteur privé ;

#### 2.2.1.4- Renforcement des droits des contribuables

Les préconisations du GICAM portent sur :

- Le remplacement de l'Attestation de Non Redevance (ANR) par une Attestation de Régularité Fiscale (ARF) délivrée d'office à tous les contribuables à jour du paiement de leurs impôts et taxes à versements spontanés dus chaque mois ;
- La réduction des montants des consignations requises pour accéder au contentieux fiscal ;
- L'exclusion des intérêts de retard et pénalités de l'assiette des consignations visées ci-dessus ;
- L'ouverture de la possibilité pour les entreprises de présenter les cautions bancaires ou d'autres formes de garanties pour accéder au contentieux fiscal ;
- La mise en service de la Caisse des Dépôts et Consignations devant recueillir toutes les cautions payées par les entreprises dans le cadre des contentieux fiscaux, ce qui permettrait que ces dernières puissent se les voir restituer le plus rapidement possible lorsqu'elles ont gain de cause ;
- La modification des délais d'instruction des réclamations contentieuses afin de les porter de 30 à 60 jours pour les recours contentieux au premier niveau et de 60 à 90 jours pour le recours gracieux préalable ;
- Le respect par l'Administration fiscale des délais de réponse prévus par la loi lors des contentieux fiscaux administratifs, en dispensant les contribuables de toute consignation en cas de saisine de l'autorité supérieure à la suite du silence de l'autorité initialement saisie ;
- La suppression de l'exigence du paiement des consignations en cas de contentieux fiscal administratif ou juridictionnel pour les entreprises en situation de crédit de TVA ou ayant une créance sur l'Etat ;
- L'inclusion dans la Loi de la sollicitation obligatoire par le Ministre des finances saisi d'un recours gracieux préalable, de l'avis consultatif du Comité d'appui à l'instruction des recours gracieux préalables et la réforme de la composition de ce Comité afin d'en

faire une instance paritaire (administration, secteur privé), à l'instar du Comité d'appel en matière douanière, de la Commission des infractions fiscales ;

- L'institution d'un corps de magistrat fiscaliste issu soit d'une formation spécifique de certains inspecteurs des impôts à la magistrature, soit d'une formation spécifique de certains magistrats à la fiscalité approfondie durant la durée requise pour la formation des inspecteurs des impôts. Cette mesure renforcera le rôle des Tribunaux administratifs dans la mise en place d'une véritable jurisprudence fiscale au Cameroun.

#### 2.2.1.5- Soutien fiscal des entreprises en raison des conséquences de la crise sanitaire du Covid-19

Les mesures qui pourraient être envisagées sont les suivantes :

##### - Pour les dépenses engagées durant la crise :

- La déductibilité fiscale des bases de l'IS des dépenses engagées par les entreprises dans le cadre de la lutte contre le Covid (dépenses de santé, frais funéraires, achats de gants, gels, masques, etc..) ;
- Le droit à récupération de la TVA ayant frappé certaines de ces dépenses ;
- L'exonération des impôts et taxes sur salaires sur les primes exceptionnelles versées par certaines entreprises au personnel obligé de rester sur les lieux de travail durant la crise sanitaire en raison de contraintes spécifiques (primes versées dans le but de motiver ce personnel).

##### - Pour les entreprises connaissant des difficultés importantes suite à la crise sanitaire et ayant notamment besoin de mettre en place des mesures de restructuration, des assouplissements, limités dans le temps, devraient être introduits. Il s'agit notamment de :

- L'exonération des impôts et taxes sur salaires sur les primes exceptionnelles versées par certaines entreprises au personnel obligé de rester sur les lieux de travail durant la crise sanitaire en raison de contraintes spécifiques (primes versées dans le but de motiver ce personnel) ;

- L'assujettissement au droit fixe (au lieu du droit proportionnel) des opérations de cession de créances et l'admission de la déductibilité fiscale des décotes sur cession de créances ;
- L'assouplissement des conditions de déductibilité fiscale des bases de l'IS des pertes sur créances irrécouvrables pour les entreprises qui consentiraient à des remises au moins partielles de dettes ;
- L'assouplissement des conditions de déductibilité fiscale des provisions constituées sur des créances à l'encontre d'entreprises justifiant de difficultés de trésorerie en raison de la crise sanitaire ;
- La suppression de la condition d'admission au code des investissements pour le bénéfice de l'application du droit fixe d'enregistrement dans le cadre de la prise en charge du passif lors des opérations d'apport par une société à une autre d'une partie de ses éléments d'actifs (voir article 346 dernier alinéa du CGI) ;
- L'extension d'une année supplémentaire des déficits reportables et amortissements différés de manière à neutraliser l'exercice 2020 pour les entreprises sous certaines conditions à préciser.

#### 2.2.1.6- Promotion des industries et services locaux ou régionaux

Ces mesures sont relatives à :

- L'application d'une TVA différenciée sur les produits fabriqués localement;
- La mise en place d'un système permettant de bénéficier d'une bonification du taux de l'IS et de l'acompte mensuel notamment soit par des abattements sur l'assiette de calcul de l'IS, à l'instar de ce qui avait cours dans l'ancien code des investissements, soit par des crédits d'IS, soit par d'autres mécanismes qui encourageraient significativement les entreprises à transformer leur production localement avant de l'exporter ;
- La mise en place d'un taux de TSR réduit pour les services émanant d'entités situées sur le continent Africain pour autant qu'il n'existe aucun prestataire de service pouvant fournir les prestations comparables localement ;

- L'extension de la dispense du droit d'accises spécifique à toutes les boissons produites et conditionnées à partir des matières premières et consommables locaux à hauteur de 60% au moins ;
- L'harmonisation des dispositions internes en matière de TVA sur les exportations de services (services rendus au profit de bénéficiaires situés hors du Cameroun) avec celles prévues par la Directive CEMAC de 2011 sur la TVA de manière à admettre au Cameroun la notion d'exportation de services non soumise à la TVA.
- La suppression de toute mesure permettant de favoriser les importations de produits finis faisant concurrence directe aux produits similaires fabriqués par les industriels installés au Cameroun ;
- L'application uniforme des textes en vigueur en ce qui concerne les impôts et taxes, afin de permettre une concurrence saine sur le marché intérieur et d'éviter la disparition des industries Camerounaises au profit des commerçants importateurs.

#### 2.2.2- Sur la fiscalité de porte

Le GICAM recommande la mise en place des innovations listées ci-dessous :

- L'abandon des droits de douane pour les biens d'équipement prioritaires en dehors du cadre de la loi d'avril 2013 sur les incitations à l'investissement, pour les biens hors Union Européenne (les APE visant les biens originaires de l'Union Européenne) ;
- Le réexamen de l'imposition aux droits de douanes des logiciels téléchargés car le support informatique considéré comme une marchandise doit supporter les droits de douane alors que le logiciel qui est un service, doit être soumis à la TSR sauf si le support et le logiciel sont présentés ensemble et que leurs valeurs ne peuvent être séparées ;
- La généralisation des droits de douanes au taux réduit de 5% de tout équipement industriel compte tenu de la volonté d'industrialisation du Cameroun. Cette disposition devrait être en cohérence avec le réaménagement de la Loi d'Avril 2013 sur les incitations à l'investissement privé au Cameroun.

- L'amélioration de la conformité du système d'information douanier aux principales références internationales (Convention de Kyoto Révisée, Système Harmonisé, Cadre des Normes SAFE et Modèle des données de l'OMD, Accord sur la Facilitation des Echanges de l'OMC, Conventions FAL de l'OMI et Convention de Chicago de l'OACI) et la réflexion sur le remplacement progressif de l'inspection avant expédition par l'échange systématique des données avec les douanes des pays ayant officiellement conclu un accord d'Assistance Mutuelle Administrative avec les douanes camerounaises ;

L'audit en vue de la réduction drastique des exonérations discrétionnaires qui mettent en cause le principe de l'égalité devant l'impôt ;

- L'élaboration et la mise en œuvre, sur les produits ou groupes de produits concernés par les décisions portant valeurs administratives ou sur tout autre produit stratégique, d'un observatoire paritaire (Douanes/Secteur privé) des pratiques douanières (ceci permettrait que toutes les informations relatives à un produit soient partagées pour mettre en place une transparence) ;

- La clarification dans un texte détaillé, des procédures et méthodes de traitement des marchandises admises sous les régimes douaniers de transformation et sous les régimes suspensifs (procédure d'apurement des matières premières notamment) ;

- L'impulsion d'une transition fiscale maîtrisée par les mesures simultanées suivantes :

- Proposer au niveau des institutions de la CEMAC un abaissement du maximum du droit de douane de 30% à 20% (réviser si nécessaire le nombre de catégories mais prévoir en tout état de cause un plafond de 20%)

- Améliorer la transmission systématique des informations douanières pour le suivi de l'impact de l'abaissement de la crête tarifaire sur la fiscalité intérieure.

- La suppression du prélèvement des droits de douanes sur les téléphones et logiciels par les entreprises de téléphonie, dans un souci d'apaisement du climat social compte tenu du contexte actuel ;

- La défiscalisation des équipements et intrants des usines et entreprises dans les secteurs stratégiques tels, l'industrie pharmaceutique (actuellement le produit fini est défiscalisé alors que les matières premières et intrants sont fiscalisés), l'éducation et l'innovation sous certaines conditions garantissant notamment des emplois ;

- L'élaboration et la mise en œuvre, avec la participation active de la douane et du gestionnaire du terminal de transport international, d'un dispositif public de notification de la disponibilité des marchandises débarquées dans les Magasins sous Douane. Instituer le décompte des délais de séjour des marchandises sur le terminal à compter du lendemain de cette notification ;

- L'étude et la mise en application d'une décote des redevances portuaires applicables à l'importation sur les équipements et intrants des entreprises industrielles ;

- L'amélioration de l'application des dispositions de la Convention de Kyoto Révisée en donnant aux entreprises industrielles la capacité de valider, pour leur propre compte, leurs déclarations déposées dans le cadre des régimes de transformation ;

- L'institution des visites physiques éventuellement prescrites par les services douaniers dans les usines des entreprises industrielles et non plus à l'intérieur du port. Assortir cette possibilité de l'utilisation systématique du GPS pour la localisation du site de la visite ;

- La mise en circulation d'un "Livre des Procédures de contrôle en matière Douanière" qui participera au rétablissement d'un climat de transparence et de confiance entre la Douane et les entreprises (il sera nécessaire notamment d'y clarifier les rôles joués par le Comité d'appel, le Directeur Général des Douanes et le Ministre des finances dans le cas des contrôles douaniers à posteriori ainsi que les sanctions attachées au non-respect de ses procédures par l'administration douanière, à l'instar du non-respect de la durée des contrôles à posteriori);

- L'actualisation de la « réglementation douanière révisée » publiée depuis 2006 afin d'y intégrer tous les changements intervenus dans l'organisation et les méthodes de l'Administration douanière depuis sa publication ;

- L'accélération de l'élaboration du fichier national du contentieux actif pour être en mesure de traiter de manière objective des problèmes posés par les Commissionnaires agréés en Douanes qui violent les textes douaniers applicables ;

- La réflexion sur l'opportunité d'une révision du rôle et de la place des commissionnaires agréés en Douanes dans un contexte économique de plus en plus compétitif.

### 2.3- Pour un système financier rénové et plus diversifié

Pour hisser quantitativement et qualitativement l'offre de financement à hauteur des besoins des entreprises et de l'économie, les réformes doivent porter sur le renforcement de l'offre bancaire, l'élargissement de l'infrastructure financière, l'approfondissement de l'intermédiation financière, le développement des marchés de capitaux, l'apurement de la dette intérieure et, de manière subsidiaire, le développement du marché de l'assurance.

#### 2.3.1- Articuler une politique monétaire et financière volontariste (monnaie, gestion des devises, apurement de la dette intérieure)

Depuis quelques années, la zone Franc est sujette à une forte controverse. Celle-ci est nourrie aussi bien par des questionnements de fond (par exemple les enjeux et les défis de la souveraineté monétaire) que par la persistance de certains mécanismes de tutorat hérités de la période coloniale (notamment les processus décisionnels au sein des banques centrales de cet ensemble monétaire, le lieu d'impression de la monnaie, le maintien d'une partie des réserves de change au sein d'un compte d'opérations logé au Trésor français).

A cet effet, si la stabilité des taux de change et, dans une certaine mesure, la maîtrise de l'inflation, apparaissent souvent aux yeux des défenseurs de la zone Franc parmi ses principaux acquis, la pertinence de cette union monétaire n'est pas nécessairement établie, en comparaison avec les autres pays africains souverains de leurs monnaies voire la réforme récente intervenue en zone UEMOA, à l'aune des indicateurs de performance économique et sociale, tels que le taux croissance, le revenu par habitant, le taux de pauvreté, le degré des inégalités, le

volume des échanges intra-zone, le niveau d'industrialisation, l'indice du développement humain, etc.

En revanche, pour les partisans de la souveraineté monétaire, il doit être clair que celle-ci ne saurait être une fin en soi, sans prendre conscience de l'impératif de résoudre d'autres types de défaillances structurelles dont les pays concernés peuvent être tributaires dans la gouvernance des affaires publiques. Ces carences concernent notamment les pesanteurs des politiques budgétaires par exemple qui sont susceptibles de contaminer la gestion monétaire et, partant, de réduire l'efficacité de la politique monétaire, comme l'un des instruments de régulation dynamique de la gestion économique.

Dans un tel contexte de conduite incertaine des politiques publiques, l'absence de discipline monétaire peut aggraver les déséquilibres internes et externes, avec pour effet l'aggravation de l'inflation et de la pauvreté. Ces conséquences néfastes aboutissent généralement à une récession économique. C'est pourquoi, dans la perspective d'une indépendance monétaire véritable, il est indispensable d'engager des réformes structurelles susceptibles d'enrayer des vices consubstantiels de la mauvaise gouvernance, reflétée notamment par :

- Des politiques budgétaires pesantes (gonflement des déficits, accumulation de dettes improductives, allocation inefficace des ressources budgétaires, entreprises publiques contre-performantes, etc.) ;

- Une administration inefficace qui par des comportements de prévarication et de prédation paralyse l'environnement des affaires par l'étranglement des processus décisionnels et des services publics et, partant, réduit l'attractivité du pays pour des investissements étrangers.

En tout état de cause, les pays africains sont confrontés à des défis multiformes résultant, au plan interne, de l'explosion démographique et urbaine, et au plan externe, de l'accélération des mutations liées à la mondialisation et aux évolutions technologiques. Pour tirer pleinement parti de celles-ci de manière à répondre efficacement aux attentes de leurs populations, il est impératif qu'ils rénovent profondément leurs politiques économiques, industrielles et commerciales, et notamment sur leurs volets monétaires.

Au-delà de la question de la souveraineté à proprement parler, d'autres enjeux émergent, drainés notamment par les évolutions technologiques et sociologiques. En occurrence, la BEAC doit se préparer à la révolution prochaine du métier de banque telle qu'induite par le mobile banking, la crypto-monnaie, les blockchains, etc.

Sur le plan interne, elle doit affirmer l'impératif d'exemplarité de la gouvernance des banques centrales nationales, en les ancrant dans des valeurs qui favorisent la consolidation d'institutions mues par une culture de gouvernance assise sur la performance. Sur cette voie, le choix des dirigeants devrait s'opérer à travers des processus fiables et transparents, qui les obligeraient davantage à la reddition des comptes. Dans un tel contexte, les banques centrales nationales doivent être des modèles d'exemplarité en matière de gouvernance, à l'abri notamment de la corruption.

Avec ou sans réforme de la monnaie, un aspect particulier de la politique monétaire interpelle aujourd'hui grandement les entreprises : la question de l'accès aux devises. L'une des manifestations de la crise que connaît la zone CEMAC depuis 2014 et qui a connu un pic en 2018 a été l'épuisement des réserves de change.

Dès 2017, les délais de traitement et de réponse aux demandes de devises par les banques commerciales étaient devenus incertains et allaient de plusieurs semaines à plusieurs mois. A fin 2018, les autorités monétaires ont instauré un nouveau régime de change qui durcit davantage les conditions de commerce avec l'extérieur pour les entreprises. Le déficit d'appropriation de cette nouvelle réglementation et les incompréhensions entre la banque centrale et les banques commerciales ont débouché sur un rallongement des délais d'attente, un renchérissement des commissions de transfert et d'achat des devises et même une complexification des procédures.

Les conséquences de ces mesures ont évidemment été désastreuses pour l'économie en général et pour les entreprises en particulier. Le fonctionnement courant de plusieurs unités de production en a été impacté, notamment les industries dont l'essentiel des matières premières est importé.

Les programmes d'investissement se retrouvent également bloqués face aux difficultés d'acquisition des matériels, engins, équipements et autres pièces de rechange.

Si la BEAC n'a eu de cesse de clamer que la difficulté relevait essentiellement du comportement des banques commerciales, le déficit commercial abyssal et structurel (-1 438,3 milliards de FCFA en 2018) laisse craindre une résurgence des épisodes de crises de devises. Des mesures urgentes s'imposent pour renverser la tendance à moyen terme mais surtout à court terme pour ne pas paralyser définitivement le noyau économique qui subsiste. Une politique de rationnement des devises apparaît désormais inévitable pour orienter les réserves de devises disponibles vers les secteurs / opérations prioritaires pour l'économie, en particulier les piliers du nouveau modèle économique proposé.

En outre, la résorption de la dette intérieure doit être inscrite comme une priorité absolue pour l'Etat. L'investissement et la consommation pourraient être ainsi relancés. Les entreprises publiques comme privées doivent être invitées à préparer les justificatifs de leurs créances afin que cette étape des relations avec les bailleurs de fonds soit rapidement exécutée. A ce jour, le travail de recensement de la dette intérieure largement entamé achoppe sur certaines dettes dont la reconnaissance tarde à se faire ; il convient d'arrêter une première étape de ce travail et d'organiser le remboursement et les compensations fiscales idoines.

Dans l'application du programme de réformes économiques du 26 Juin 2017, le Gouvernement devra prêter une attention particulière au problème de la dette intérieure qu'il a contractée vis-à-vis du secteur privé camerounais. Cette dette intérieure a été préjudiciable à un grand nombre d'entreprises qui sont pourtant les moteurs de la croissance. Aussi, engager les banques pour la titrisation des créances de l'Etat est une option que l'Etat peut explorer afin de pousser le secteur privé à l'investissement.

Le GICAM recommande donc au Gouvernement de mettre en place un plan précis d'apurement de la dette intérieure et de poursuivre les remboursements des crédits de TVA. Eu égard à la hausse cumulée des prix que le pays a connue au cours des dernières années, la valeur réelle de cette dette intérieure a été réduite. Néanmoins, son remboursement serait de nature à dynamiser considérablement le secteur privé, ne serait-ce qu'en termes de trésorerie et pour-quoi pas en investissements d'extension de capacités.

### 2.3.2- Dynamiser le marché monétaire

La capacité de l'Etat à financer ses actions et projets n'est pas sans influencer la capacité de financement du secteur privé. En témoigne la question ci-dessus de l'apurement de la dette intérieure. Aussi, l'Etat est un acteur de référence dont les performances ont une influence non négligeable sur le marché du financement.

En effet, avec les recettes fiscales et parafiscales, qui fournissent l'essentiel des revenus de l'Etat et l'émission des bons du Trésor, les emprunts contractés auprès des banques internationales et des bailleurs de fonds constituent la principale source de financement de l'Etat camerounais. Avec comme zone d'ombre majeure, la sous-consommation des crédits d'investissements, c'est-à-dire des décaissements insuffisants ou lents des fonds destinés à la réalisation de projets. Ceci entraîne des coûts supplémentaires et pénalise fortement le potentiel de croissance camerounais.

Désormais, le recours à l'émission de titres publics (bons du trésor assimilables ou obligations du trésor assimilables) est le principal outil envisagé afin de réduire l'endettement extérieur du pays. De telles émissions permettent désormais aux Etats de diversifier leurs sources de financement en mobilisant directement ou indirectement la trésorerie des entreprises, les fonds des investisseurs institutionnels mais aussi l'épargne des ménages nationaux et internationaux.

Il convient donc de promouvoir la mise en place de diverses mesures incitatives de nature à stimuler le marché monétaire de la BEAC (politique de liquidité, diversification des animateurs du marché, etc.).

### 2.3.3- Fluidifier le secteur bancaire

Dans la situation actuelle, l'essentiel du financement des entreprises est porté par les banques commerciales. Il importe de s'assurer un fonctionnement efficace du secteur bancaire à travers une restructuration du secteur bancaire portée par les actions suivantes :

- Renforcement des fonds propres des banques de développement (BDEAC), banques et établissements de micro-finance;
- Adoption de mesures réglementaires en faveur du développement de ressources longues et de réserves en devises;
- Développement et vulgarisation d'outils et produits de financements structurés (titrisation, leasing, affacturage, finance islamique, etc.) et de couverture des risques (produits « dérivés, etc. »); création de lignes de crédits « bonifiées » (garantie par l'Etat) auprès d'EMF sélectionnés sur la base de critères de performance aux fins d'intervention dans des secteurs déterminés en direction des entrepreneurs et notamment de jeunes entrepreneurs sans garanties ;
- Déploiement d'une offre de renforcement de capacités pour les entreprises afin notamment de développer les compétences en matière juridique, stratégique, financière ou encore comptable notamment, via le Bureau de Mise à Niveau des Entreprises;
- Amélioration de la réalisation des sûretés (notamment les hypothèques) et mise en place des tribunaux de commerce.

Outre ces réformes de moyen terme, il est indispensable de soutenir un allègement, par le régulateur, des conditions de classement, de comptabilisation et de provisionnement des créances impayées pour permettre aux banques d'accompagner les entreprises brutalement touchées par la crise du Covid-19. Une telle démarche devra être accompagnée par :

(I) l'introduction des taux bonifiés pour des prêts garantis par l'Etat pour des filières stratégiques ou les secteurs de souveraineté nationale et/ou une titrisation de leurs dettes vis-à-vis de l'Etat ;

(ii) la création d'un fonds d'appui aux initiatives de production des biens et services directement liés au Covid-19 ou encore ;

(iii) la mise en place d'un mécanisme de financement en faveur des entreprises touchées par la pandémie et à défaut l'État peut prendre en charge au moins une partie de leurs impayées avec l'appui des partenaires financiers.

Une fois le secteur bancaire assaini, la politique d'octroi des crédits devrait évoluer favorablement, la concurrence devant se jouer entre les nombreuses banques qui se sont installées ces dernières années. Il est donc indispensable que la culture de financement des investissements bancaires s'oriente définitivement vers le secteur formel et oblige le secteur informel à se doter des outils comptables et financiers ad-hoc. D'autres mesures de formalisation de l'informel pouvant inclure (i) la fin du système fiscal basé sur le chiffre d'affaires, (ii) la poursuite de la réduction du champ des paiements par espèces, et, (iii) la localisation par un système d'adressage à mettre en place.

### **2.3.4- Diversifier les véhicules d'investissement**

La mise en place d'instruments de financement de moyen et long terme pour la promotion des entreprises industrielles et commerciales est un impératif. Afin de réduire le gap entre l'offre et la demande de financement, impliquer, d'amont en aval dans le processus de création de richesses, un grand nombre d'entrepreneurs, d'innovateurs et de créateurs, l'intermédiation financière figure parmi les chantiers prioritaires, auxquels la puissance publique et le secteur privé doivent accorder un statut d'urgence.

Il s'agit de suppléer les limites des banques commerciales imposées à la fois par les règles prudentielles et leurs objectifs de rentabilité. Il conviendra ainsi de compléter l'architecture du système financier et bancaire à travers le renforcement des banques / institutions de développement, la création d'un fonds de garantie pour les PME reposant sur le secteur privé, les institutions financières de développement et l'État, la promotion des produits financiers alternatifs (capital-investissement, crowdfunding, leasing, affacturage et reverse factoring) et

le soutien aux fonds d'investissement orientés filières stratégiques.

En outre, trois réformes phares sont à envisager :

#### *2.3.4.1. Création d'un cadre juridique et réglementaire favorable à la "promotion" de fonds d'investissements*

Les fonds d'investissement (OPCVM<sup>24</sup>, fonds immobiliers, fonds de venture capital, fonds de private equity, etc.) constituent aujourd'hui les véhicules les plus adaptés pour rechercher les opportunités d'investissements dans différents pays. Il s'agit par conséquent d'adopter et de promouvoir des politiques fiscales, susceptibles de renforcer l'attractivité de notre pays pour ces acteurs. Il convient donc de mettre en place:

- Des fonds mixtes – public, privé et bailleurs de fonds – destinés à des usages spécifiques (par exemple financement du capital-risque, des start-up, etc.), dont la gestion sera confiée à des institutions financières dans le cadre de guichets spéciaux, et moyennant une rémunération ;

- Des fonds mixtes de financement des start-up/TIC à travers la mobilisation des capitaux des institutions publiques (SNH, SNI, Fonds spécial des télécoms, etc.), des bailleurs de fonds et du secteur privé, et dont la gestion serait confiée au secteur privé.

#### *2.3.4.2. Réforme de la Société Nationale d'Investissements du Cameroun (SNI)*

Face à la carence de capitaux privés et aux exigences de développement d'un secteur productif national, la création de la Société Nationale d'Investissements du Cameroun (SNI), en 1963, est inspirée d'une mouvance générale de capitalisme étatique, observée en Occident aux lendemains de la deuxième guerre mondiale. Dès ses débuts, la SNI concentre son action sur le développement des joint-ventures avec des partenaires étrangers, faute d'une masse importante d'entrepreneurs locaux.

Or, dès les débuts des années 1990, alors que la crise a considérablement réduit les capacités d'intervention de l'Etat camerounais, on a noté un dynamisme remarquable des entrepreneurs privés locaux, à travers l'émergence, dans plusieurs secteurs, des PME/PMI, des TPE et des micro entreprises.

<sup>24</sup> Organisme de placement collectif en valeurs mobilières

L'existence de ce tissu entrepreneurial privé a permis au Cameroun d'atténuer les effets néfastes de la crise économique à partir de la décennie 80 et d'afficher une résilience magnifiée lors de différents épisodes de crises. Ces entreprises devraient constituer aujourd'hui la cible privilégiée des actions d'appui de la SNI, pour une croissance durablement compétitive, résiliente et inclusive de notre pays. En sus, la SNI pourrait se spécialiser dans le financement des secteurs stratégiques tels que l'agriculture et l'élevage.

C'est dans cette optique qu'il est recommandé de redéfinir les missions et le rôle de la SNI. Son action pourrait ainsi s'orienter dans trois directions : (i) l'appui à l'expansion des investissements privés (consolidation et accroissement de l'existant, développement de nouvelles affaires) dans un contexte d'économie libérale, régulée par les forces du marché ; (ii) la promotion et le renforcement de l'actionnariat national ou d'autres formes de placements dans les investissements ainsi créés ; (iii) le financement de secteurs spécialisés et à hauts risques opérationnels comme l'agriculture et l'élevage.

Cette réforme pourrait s'articuler autour de trois grands axes d'intervention :

- Le premier axe porterait sur l'approfondissement et l'élargissement de l'intermédiation financière, qui viserait à accroître la mobilisation des capitaux des épargnants (nationaux et internationaux) pour satisfaire les besoins du secteur privé local. Cela exigerait de la SNI de développer des capacités pour la mise au point de produits financiers (actions, obligations, papier commercial, garantie, certificats de placements, etc.) et d'instruments financiers (sociétés de courtage, fonds d'investissement, fonds de privatisation, syndicats de financement, sociétés d'investissement, fonds de garantie, sociétés de capital-risque, etc.).

- Le deuxième axe concernerait, en fonction de la catégorie d'entreprises, l'amélioration de l'accès des promoteurs/entrepreneurs à des services non financiers d'appui, de manière à : (i) attirer, développer et rendre visibles de nouvelles opportunités

- d'affaires et (ii) renforcer la compétitivité des entreprises locales. La mise en œuvre de cet axe d'intervention exigerait que la SNI développe (ou acquiert auprès des tiers) des capacités pour faciliter la mise au point et la fourniture de prestations payantes dans les domaines tels que l'ingénierie financière, le développement de projets, la gestion et l'organisation, le marketing et la promotion, le conseil à l'investissement, la formation et le perfectionnement professionnels, le développement de l'entrepreneuriat, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information économique, la promotion des investissements, la promotion des exportations, les études sectorielles, le développement de clusters et de réseaux, etc.

- Le troisième axe concernerait le financement de secteurs stratégiques notamment l'agriculture et de l'élevage. Les échecs du Fonds national de développement rural (FONADER) et, plus tard, du Crédit Agricole, sont en grande partie imputables à des approches qui n'avaient pas intégré ces instruments dans des stratégies globales et intégrées, visant à mettre en œuvre de manière cohérente un ensemble d'instruments d'appuis financiers et non financiers (technologiques, fonciers, juridiques, financiers, encadrements, etc.) pour la modernisation du secteur agricole. Là aussi, la mise en œuvre de cet axe d'intervention exigerait que la SNI se dote de capacités supplémentaires dans les dispositifs et les systèmes de financement des investissements, de l'exploitation et de la formation professionnelle et technique dans l'agriculture et l'élevage. Une étude permettra de définir les conditions de l'engagement de la SNI dans ce 3ème axe dans le cadre d'une stratégie intégrée de modernisation du secteur agricole et du positionnement de l'agri-business comme Pilier N°1 du nouveau modèle économique. Le développement de nombre de ses activités pourrait s'effectuer à travers la recherche d'alliances stratégiques et opérationnelles avec des organisations intermédiaires locales, des investisseurs privés, d'autres structures étatiques, des institutions financières internationales, des organisations internationales d'appui au développement de l'entreprise, des bureaux d'études, etc.

### 2.3.4.3- Faciliter l'investissement de la Diaspora

La création d'entreprises et l'investissement de la diaspora sont souvent salués comme moteurs du développement économique et d'évolution positive. L'International Centre for Migration Policy Development indique notamment que 80% des IDE en Chine provient de la diaspora chinoise et que les diasporas indiennes aux États-Unis ont joué un rôle déterminant dans la construction du secteur informatique en Inde, en créant une deuxième « Silicon Valley » dans leur pays.

Au Cameroun, les envois d'argent des diasporas répondent principalement aux besoins d'amélioration des conditions de vie et de soutien face aux effets induits des crises économiques. Selon une étude<sup>25</sup> réalisée en 2019 financée par le Programme des Nations Unies pour le Développement, il ressort que, comparativement à certains pays, la diaspora camerounaise contribue moins au financement de l'économie nationale.

A titre d'illustration, les transferts courants ont représenté 13% du PIB aux Comores, 10% au Sénégal, 8,45% au Togo, 6% au Ghana, 7% au Mali et seulement 0,9% du PIB du Cameroun. En 2017, la diaspora ghanéenne a transféré au pays environ 3 500 millions de dollars tandis que le soutien de la diaspora du Cameroun n'a été que de 316 millions de dollars (moins de 10% des transferts au Ghana).

Ces chiffres confirment la nécessité de réformes pour une plus grande implication de la diaspora camerounaise dans le développement du pays. Il est ainsi nécessaire de déployer des instruments spécifiques pouvant inciter les « entrepreneurs de diaspora » à investir davantage ; eux qui comparativement rencontrent, bien souvent, plus de difficultés pour le faire. Les exemples de tels instruments sont nombreux à travers le monde et en Afrique :

- La création de Fonds de la Diaspora ;
- La mise en place de mécanismes institutionnels pour organiser des consultations impliquant les communautés de la diaspora ;

- Le renforcement des capacités des autorités locales sur l'entrepreneuriat de la diaspora et sur les cadres d'investissements permettant d'attirer les capitaux de la diaspora ;

- La suppression des obstacles structurels et de citoyenneté (comme le refus de la double nationalité) pour les entrepreneurs de la diaspora ;

- Etc.

D'une manière générale, les exemples de pays considérés comme success stories montrent qu'il est indispensable d'assurer la cohérence des politiques en intégrant les questions liées à la diaspora dans les politiques nationales et locales de développement, ainsi que les politiques sectorielles dans un environnement général propice aux affaires, à l'esprit d'entreprise et aux investissements.

### 2.3.5- Redynamiser les marchés financiers

La création de la Douala Stocks Exchange (DSX), il y a une quinzaine d'années, visait à promouvoir le financement non bancaire des entreprises, à travers une offre diversifiée de produits de placement tels que les actions, les obligations, etc. On constate malheureusement que la DSX peine à décoller.

On se serait attendu à avoir un grand nombre d'entreprises camerounaises cotées à la DSX. La question qui viendrait à l'esprit est de savoir si les prestataires de services d'investissement (PSI) en l'occurrence les 13 banques qui participent à l'actionnariat de la DSX vont vers les entreprises afin de susciter le plus grand nombre d'entrées en bourse.

La fusion entre la Bourse de la Douala Stocks Exchange (DSX) et de la Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique centrale (BVMAC) de Libreville augure des opérations qui ne sont pas sans conséquences pour l'économie camerounaise étant donné qu'elles pourront permettre le développement d'un nouvel actionnariat, souvent peu familier des règles et pratiques de fonctionnement des entreprises publiques.

<sup>25</sup>. Evaluation du financement du développement [EFD] au Cameroun

Il convient alors notamment de:

Redynamiser la place boursière CEMAC par un cadre réglementaire plus incitatif et adapté et une infrastructure financière de qualité;

Faciliter la participation au marché des sociétés d'assurances, caisses de retraites et autres investisseurs (diaspora, etc.);

Diversifier les places boursières en mettant en place des places financières dédiées notamment pour les produits de base (café, cacao, etc.);

Mettre en place une réglementation encadrant le crowdfunding et la promotion de plateformes sécurisées dédiées;

Procéder à la cotation de titres de certaines entreprises publiques ;

Encourager la création d'un compartiment dédié aux PME;

Développer la culture boursière et l'éducation financière.

### **2.3.6- Renforcer le crédit**

Une ligne directrice doit viser à diversifier les intervenants du secteur et à renforcer les performances. Il en résultera un élargissement de la gamme des acteurs mais aussi des instruments et des produits, plus adaptés au spectre des besoins, notamment dans le court et moyen terme. Dans cette optique, il faut mettre en place des politiques susceptibles de réduire les risques et d'attirer davantage de capitaux privés, sous diverses formes, pour le financement des activités des entreprises industrielles et commerciales, de toutes catégories.

A cet effet, il est notamment recommandé les actions suivantes :

Mettre en place un fonds de garantie des crédits aux PME, avec une implication forte des banques commerciales tant dans sa création que dans sa gestion et un fonds de garantie destiné à servir de contre-garantie aux banques commerciales de premier ordre dans le cadre d'opérations de crédits fournisseurs à l'importation de matériels ou d'équipements industriels ;

Promouvoir le développement d'agences de notation et d'information financière;

Créer un Fonds d'aide au conseil (FAC), pour améliorer la qualité des études de faisabilité, dont les bénéficiaires paieraient 30% du coût des études et le solde étant payé par des fonds publics.

Par ailleurs, d'importants volumes de ressources sont consacrés au financement des structures de financement et d'appui créés par le Gouvernement (BCPME, BMN, APME, etc.). Ces structures intermédiaires entre l'État et les bénéficiaires sont budgétivores et inefficaces. Une rationalisation des interventions de l'État orientées vers l'appui au secteur privé devrait passer par la transformation et le regroupement des structures publiques au sein d'une agence technique plurifonctionnelle unique ou encore l'intermédiation de l'intervention de l'État par les banques et autres institutions financières susceptibles d'assurer une meilleure sélection et un meilleur suivi des dossiers.

### **2.3.7- Accroître la mobilisation de l'épargne**

L'état des lieux du système financier de la CEMAC montre une sous-valorisation des ressources existantes dans la zone. La capacité de financement qui prend plusieurs formes (épargne informelle, capitaux détenus à l'étranger, ressources importantes auprès d'investisseurs institutionnels tels que les compagnies d'assurance, ...) est également constituée d'une épargne oisive, inemployée, qui explique pour une bonne part la situation de surliquidité des banques.

De fait, l'épargne existante et potentielle ne trouve pas toujours de supports de placements attractifs. L'on note particulièrement l'insuffisance de placements diversifiés et rémunérateurs, de politique fiscale incitative, d'un cadre juridique offrant toutes les garanties de sécurité des placements ; toutes choses qui expliquent la faiblesse de la mobilisation de l'épargne, et, à plus forte raison, la mobilisation modique d'une épargne à moyen et long terme.

Pour y remédier, il est important de :

- Doter la CAMPOST et la Caisse de Dépôt et de Consignations (CDEC) d'une mission de mobilisation de l'épargne locale ;

- Nourrir des synergies avec les établissements de paiement et/ou de monnaie électronique (mobile money, etc.) afin d'optimiser les circuits de captation de l'épargne ;

- Accélérer la réforme foncière car le foncier apparaît comme la base par excellence de la constitution du capital financier ;

- Promouvoir les produits d'assurance-vie, la retraite par capitalisation, l'assurance scolaire, etc.

- Instaurer un portefeuille minimum défiscalisé investi en actions d'entreprises nationales ou régionales ou d'obligations d'État par ménage ;

- Instituer un actionariat populaire pour certaines entreprises publiques (CAMTEL, CAMAIR-CO, ...)

- Définir un taux minimum de détention par les actionnaires populaires, du capital des banques et compagnies d'assurance ;

- Favoriser le développement de produits accessibles aux ménages ruraux: micro-assurance (récolte, bétail, sécheresse, funérailles), retraite par capitalisation, transferts d'argent par le biais de téléphones mobiles, etc.

- Opérationnaliser la Caisse des Dépôts et Consignations (CDEC) créée par loi n°2008/003 du 14 avril 2008 et organisée par Décret n° 2011/105 du 15 avril 2011. Depuis lors, la désignation de ses organes sociaux reste attendue. A travers ses missions de collecte, conservation et gestion des consignations administratives (cautionnements de marchés publics, candidature aux élections, ...), des consignations judiciaires et des dépôts (fonds de contrepartie, fonds issus des comptes inactifs des établissements bancaires, fonds issus des liquidations des entreprises publiques, ...), des consignations fiscales, elle pourrait jouer un rôle essentiel dans la mobilisation de l'épargne au Cameroun et son orientation vers le secteur productif. Plus que jamais, le GICAM recommande l'opérationnalisation de cet important outil par la désignation de ses organes dirigeants (Conseil d'administration et Direction générale).

### 2.3.8 - Structurer le financement des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD)

Le processus de décentralisation a enregistré une étape importante avec l'adoption de la loi 2019/024 du 24 décembre 2019 portant Code général des collectivités territoriales décentralisées. Si la problématique principale est celle du transfert de compétences, un autre défi se pose, celui du financement des collectivités territoriales décentralisées (communes, régions) et de leur autonomie financière et budgétaire. En dépit de la dotation générale de la décentralisation destinée à financement partiel des CTD alimentée à hauteur minimal de 15% des recettes de l'Etat, le besoin de trouver des instruments publics et privés de financement de leurs développements en marge des recettes fiscales et parafiscales est aujourd'hui une nécessité.

En effet, l'un des défis pour les CTDs est la disponibilité des sources de financement à des conditions abordables ainsi que la capacité de les utiliser à bon escient

Il conviendrait ainsi de :

- Accroître l'enveloppe des transferts financiers et non financiers de l'Etat en faveur des CTDs : l'enveloppe pourrait être portée de 15% à 30% afin d'accompagner le transfert de compétences aux CTDs et surtout de leur donner les moyens de lancer efficacement des projets d'infrastructures dans les secteurs prioritaires (routes, eau et énergie, santé ou encore éducation). De même, le transfert aux CTDs du patrimoine foncier leur revenant doit être accéléré afin de renforcer leur capacité de mobilisation de financements.

- Transformer le FEICOM en un établissement de crédit au service des CTDs : le FEICOM serait ainsi susceptible de se doter en toute confiance des outils organisationnels lui permettant à la fois de mobiliser des fonds mais également de les mettre efficacement au service des CTDs, via une organisation et des outils adaptés.

- Créer une Agence Camerounaise de Financement Local (ACAFIL) : l'ACAFIL serait chargée d'accompagner le financement des CTDs notamment sur les marchés financiers en leur offrant des prestations de services (conseil, placement, garantie, etc.), y compris des prestations d'intermédiation en vue de faire bénéficier aux CTDs de meilleures conditions de financement grâce à une notation de premier rang et à une meilleure maîtrise des risques.

- Autoriser les CTDs à recourir au financement participatif : une telle démarche interviendrait essentiellement dans le cadre du financement des services publics de l'éducation, de la santé ou encore des arts et de la culture, avec des incitations fiscales pour les entreprises voire les particuliers.

- Instituer un Comité des Finances Locales/Observatoire des Finances Locales : il s'agit ici d'un cadre de concertation entre les CTDs, l'Etat et le secteur privé en vue de permettre une opérationnalisation de la fiscalité locale directe au profit des CTDs ainsi que la collecte, l'analyse et le partage des données sur les finances locales.

## 2.4- Développement du marché de l'assurance

Les compagnies d'assurance sont confrontées à un sérieux problème de manque de culture d'assurance de la part des clients dans les domaines qu'elles couvrent. L'auto-assurance qui coûte cher à la collectivité, à l'individu et à la victime doit faire place à l'assurance obligatoire. L'Etat devrait aider les compagnies d'assurance en mettant à contribution ses services pour un meilleur contrôle de la réglementation.

Le principal défi reste donc la faiblesse du taux de pénétration de l'assurance, faiblesse imputable principalement au faible pouvoir d'achat, à l'étroitesse de la classe moyenne et à l'insuffisante culture d'assurance. C'est ainsi que ce secteur ne réalise pas son rôle de pourvoyeur de ressources au secteur bancaire. La promotion de l'assurance passera par :

- La définition d'une stratégie claire sur des régimes de retraites par capitalisation ;
- L'institution d'une fiscalité adaptée sur les régimes d'assurance-vie ;
- L'institution d'obligations contractuelles d'assurance (assurance vie, responsabilité civile exploitation, assurance incendie, assurance locative global dommages, assurance construction, ...)
- Le développement de la micro-assurance;
- La mise en place de la sécurité sociale minimum pour les populations.

## 2.5- Développement des compétences et marchés du travail

### 2.5.1- Développement des compétences

La mondialisation exige un leadership éducationnel d'un type nouveau. Le défi prioritaire pour intégrer la mondialisation est celui de la maîtrise du savoir. A cet effet, il est primordial de former des leaders visionnaires, ouverts au monde, aptes à gérer les mutations, à les anticiper, à saisir les opportunités qu'elles recèlent et à se prémunir des menaces qu'elles comportent.

Pour le Cameroun en particulier, il faut se défaire de la culture du diplôme et adopter des approches pédagogiques constamment réévaluées. De fait, pour rester durablement compétitives, les entreprises devront être conduites par des dirigeants capables de naviguer en environnement turbulent et instable.

Par ailleurs, des enseignements tirés de la pandémie Covid-19 ont montré qu'il importe désormais pour les entreprises de trouver les voies et les moyens pour intégrer la gestion de tels risques dans tout système de management de la sécurité et santé au travail qui se veut durable.

A l'échelle nationale, la réflexion devrait être d'appréhender les enjeux et la nécessité pour l'Etat et les entreprises de réélaborer leur système de management de la sécurité et santé au travail en intégrant les menaces liées aux risques de diverses natures (crise sanitaire, catastrophes naturelles, attaques cybernétiques, ...) et donc, de se doter des capacités appropriées sur le plan humain et matériel.

Dans l'optique du développement des compétences et du renforcement du capital humain, les recommandations suivantes sont préconisées :

- Repenser le système d'apprentissage et de transmission des connaissances, à la lumière des découvertes récentes des processus cognitifs et des développements ci-dessus, de manière à assurer le succès de tous, de sorte à permettre à la jeunesse apprenante, chacun selon ses talents, de disposer des armes nécessaires pour participer activement à l'aventure mondiale de création de valeur ;

- Promouvoir des contenus éducatifs et des véhicules de transmission des connaissances en phase avec les tendances d'évolutions économiques, commerciales, technologiques et géopolitiques relevées dans la deuxième partie de cet ouvrage ;

- Modifier les modes de promotion dans la société pour encourager l'innovation, la créativité, la prise de risque et l'entrepreneuriat, à l'inverse du système actuel encourageant des positions de rentes, de privilèges et une culture de connivences ;

- Adopter des politiques visant à promouvoir des partenariats public-privé pour le développement des instituts de formation de métiers ;

- Promouvoir des émissions multimédias de vulgarisation des enjeux et des défis des nouvelles technologies en émergence : numérique, internet, blockchain, biotechnologie, nanotechnologies, énergies renouvelables, etc. – auprès de toutes les couches des populations ;

- Accélérer la professionnalisation de la formation et la création de centres de formation en relation avec les axes stratégiques et piliers du PDI.

- Entreprendre une réforme en profondeur du système public d'intermédiation sur le marché du travail par une révision du mode de gouvernance des organismes dédiés (implication du secteur privé, décentralisation, ...) et un renforcement de leurs capacités financières et opérationnelles ;

- Adopter des politiques et des stratégies visant à adapter les programmes d'enseignement dès le primaire aux enjeux et défis de cette révolution ; il s'agit d'une alphabétisation numérique de toutes les couches des populations, faute de quoi on aura du mal à fonctionner dans cette société ;

- Promouvoir des partenariats académiques avec les universités et les centres d'apprentissage internationaux de renom.

### 2.5.2- Marché du travail

La politique salariale doit être totalement revue tant au niveau du secteur privé que du secteur public. Certaines dispositions des textes d'application et du Code du travail sont obsolètes et ne tiennent plus compte d'aucune réalité. Chaque secteur d'activité devrait avoir la latitude de mettre en place ses accords de branche à la suite de la révision du Code de Travail mais qui devra être complété. Ces accords de branche devront tenir compte de la faible compétitivité actuelle du secteur privé ainsi que des données de l'inflation.

Dans la recherche des voies et moyens d'assurer l'efficacité du marché du travail, et plus généralement de renforcer le dialogue social tripartite comme bipartite, il importe d'examiner la question de l'état de la représentation des syndicats des travailleurs. Alors que le dialogue social a besoin de partenaires sociaux forts et représentatifs, les syndicats affichent des faiblesses qui tiennent :

- Au nombre trop élevé des centrales syndicales ;
- Au faible taux de syndiqués au Cameroun ;
- A la faiblesse de leurs moyens financiers ;
- A la faible structuration de leurs secrétariats.

Le GICAM préconise la mise en place, appuyée par des fonds publics, de programmes de renforcement des capacités techniques et institutionnelles des syndicats des travailleurs, voire de manière générale, des structures de représentation des entreprises et des travailleurs représentatives.

### 2.5.3- Sécurité sociale

Malgré les difficultés qui peuvent entraver sa mise en œuvre, la sécurité sociale est aujourd'hui reconnue comme une exigence universelle car elle correspond à un besoin vital de l'être humain et constitue à la fois un catalyseur social et un catalyseur économique indispensable à une croissance équilibrée. Au Cameroun comme dans la plupart des pays en développement, les défis portent sur l'extension de la couverture<sup>26</sup>, l'amélioration du régime de prestations<sup>27</sup> et la modernisation du système.

<sup>26</sup> En 2005, le taux de couverture était estimé à seulement 16,4%. En 2010, l'INS estimait que moins de 5% de la population âgée de 65 ans avait bénéficié d'une pension.

<sup>27</sup> Au Cameroun, le système de prévoyance sociale ne couvre que trois branches : les accidents du travail & maladies professionnelles ; les prestations familiales ; la vieillesse, invalidité et décès. Il n'existe pas d'assurance chômage et plus grave, pas de couverture maladie universelle.

Par ailleurs, le système ne couvre qu'un nombre minimal de prestations et sa gestion est handicapée par des pesanteurs qui impactent négativement sur son efficacité.

Cette faible couverture du système de sécurité sociale formel conduit au développement de systèmes palliatifs de protection, réglementés ou non, tels que les assurances, les mutuelles de santé, les systèmes d'épargne sociale ou tontines, les fonds d'aide sociale des associations et le système de micro-finance pour le volet accident et maladie.

La volonté affichée depuis longtemps par les autorités de mettre en place un dispositif efficace de sécurité sociale se heurte à la réalité d'une économie dominée par le secteur informel dans lequel l'on retrouve 89,1% des travailleurs. Des réformes récentes ont été implémentées pour moderniser le système et surtout, garantir sa soutenabilité financière (relèvement des plafonds de cotisations, ouverture de l'adhésion aux travailleurs du secteur informel, rallongement de la durée de cotisation, revalorisation des taux de cotisation, etc.).

Mettre en place un système de sécurité sociale nécessite des mécanismes de fonctionnement particuliers représentés par des rapports stables de travail et une identification d'un revenu permanent, base contributive de la part du travailleur et éventuellement de son employeur.

Aussi, pour la mise en place d'un système de sécurité sociale cohérent (composantes articulées de manière pertinente), solide (reposant sur les financements appropriés), et durable (généralisé à la majorité de la population), le GICAM préconise :

- Une plus grande implication du secteur privé dans la gouvernance des institutions en charge de la gestion du système de sécurité sociale ;

*En Côte d'Ivoire, une réforme du système de sécurité sociale de 1999 a permis de passer au mode de gestion entièrement privée. Le système ivoirien est désormais géré par les partenaires sociaux. C'est le conseil d'administration qui nomme le dirigeant, l'Etat ayant concédé la gestion au privé qui a une feuille de route et des objectifs à atteindre.*

- La définition d'une stratégie d'extension de la sécurité sociale par cercles concentriques en rendant progressivement obligatoire certaines couvertures et en adoptant des produits d'appels spécifiques par corps de métier ;

- La réorientation de certaines taxes existantes (droits d'accises notamment) pour financer la couverture maladie universelle (ou tout au moins certaines prestations) ; l'amélioration de l'organisation des branches existantes, mais également la mise en place des branches non existantes ;

- La décentralisation pour adresser les besoins d'une gestion participative et de proximité ;

- Etc.

## 2.6- Economie numérique

Malgré l'atout que lui confère désormais l'imposant Backbone en fibre optique, le Cameroun présente encore un Indice de développement des TIC faible et reste mal classé sur le classement du WEF basé sur le degré d'intégration des TIC dans les politiques de développement. Au rang des faiblesses, l'on relève :

- La faible pénétration relative auprès des entreprises et des ménages ;
- L'utilisation excessive des logiciels piratés ;
- Les tarifs élevés sur le marché de la téléphonie mobile ;
- L'intégration insuffisante des différentes solutions ;
- La grande vulnérabilité aux menaces de sécurité ;
- Les déficits de régulation de certains segments de marchés, notamment la structure monopolistique du marché d'accès à la bande passante nationale et internationale ;
- La faiblesse de l'industrie locale de développement des contenus numériques ;
- La faible dématérialisation des services publics ;
- Etc.

### Propositions

Dans un monde volatile, ambigu et incertain où le digital s'invite dans tous les pans sociaux-économique, l'émergence économique du Cameroun est étroitement liée à sa capacité à déployer un Plan National

partagé de digitalisation de l'économie. L'ambition de ce Plan devra être de promouvoir un usage optimal des technologies disponibles et leur intégration dans toutes les sphères de la société de manière à assurer une contribution à deux digits du digital dans les secteurs économiques nationaux prioritaires.

L'économie numérique ayant été identifiée comme l'un des secteurs prioritaires dans le Plan Directeur d'Industrialisation, le Plan National de digitalisation devra être adossé sur des objectifs touchant toutes les cibles :

- Populations : amélioration de la qualité des services et la baisse des coûts du numérique ;
- Entreprises : augmentation de la productivité, de l'efficacité et meilleure interaction avec les services administratifs et gouvernementaux ;
- Gouvernement : proximité plus forte et meilleur service aux citoyens et à l'entreprise
- Pays : meilleur positionnement sur les classements, amélioration de l'attractivité et de la visibilité.

En outre et au regard de la poussée de la cybercriminalité devenue en 2018, la plus florissante industrie criminelle, le Plan National partagé de digitalisation doit s'accompagner d'une politique nationale de cybersécurité.

Il s'agit en définitive, sur la base d'une évaluation conjointe, d'élargir et projeter les cibles du Plan stratégique Cameroun numérique à l'horizon du nouveau cadre stratégique national Post DSCE.

### Encadré : Baselines et cibles du Plan stratégique Cameroun numérique 2020

Le Plan stratégique Cameroun numérique 2020 élaboré en 2015 par le Ministère des Postes et Télécommunications avait retenu les cibles suivantes pour "Faire du Cameroun un pays numérique en 2020" :

Indicateurs	2 0 1 6		2 0 2 0
<b>DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b>			
Contribution du numérique au PIB*	5%		10%
Nombre d'emplois directs créés dans le numérique	10 000	➔	50 000
Contribution annuelle moyenne du secteur au titre d'impôts et taxes	136 MF cfa		300 MF cfa
<b>DÉVELOPPEMENT SOCIAL</b>			
% de ménages ayant accès à l'Internet	6%		20%
% d'accès à l'Internet haut débit dans les grandes entreprises	ND		95%
% population ayant un accès large bande fixe à domicile (au moins 2 Mbits)	4%	➔	10%
% population ayant un accès large bande mobile	ND		65%
Population rurale desservie par point d'accès communautaire	47 000		10 000
Coût moyen du Mbit/s par mois (Fefa)	23 000		10 000
<b>POSITIONNEMENT INTERNATIONAL</b>			
Indice de Développement du e-Government (EGDI)	0,2782		0,50
Networked Readiness Index "NRI"	3,0	➔	4,50
Indice de Cybersécurité "GCI"	0,4118		0,65

Source : Plan stratégique Cameroun numérique 2020

A cet égard, le GICAM fait un certain nombre de propositions qui reposent sur trois axes :

#### Axe 1 : Cadre économique et de régulation favorable à une concurrence saine et loyale

Les préconisations portent sur :

- L'assainissement du secteur des télécommunications et TICs par la mise en œuvre d'une concurrence saine et loyale ;
- La définition des marchés de gros et de détail ainsi qu'une politique tarifaire (de prix) orientée vers les coûts de services, pour ne pas peser sur le panier de la ménagère, le consommateur final et, l'entreprise privée ;

- L'assainissement de la gestion de la fibre optique pour la rendre équitable entre les différents opérateurs, notamment par un repositionnement de l'entreprise publique CAMTEL ;

- L'amélioration de la transparence et le rétablissement de l'équité dans l'attribution des licences une concurrence saine et loyale (CAMTEL devrait s'acquitter, comme les autres acteurs, de ses droits pour obtenir ses licences 3G et 4G) ;

- L'audit stratégique et organisationnel de la CAMTEL pour mieux définir les orientations futures de cette entreprise dans le paysage des TIC au Cameroun ;

- La mise en place des conditions réglementaires claires pour l'exercice des métiers de la monétique par des opérateurs de téléphonie mobile, qui souhaiteraient entrer dans ce secteur ;
- Le suivi de la réalisation du plan de développement numérique au plus haut niveau ;
- Etc.

## **Axe 2 : Réorganisation des filières dans le domaine du numérique**

Avec l'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux services, il est nécessaire d'envisager :

- L'amélioration de l'accessibilité aux produits des banques à travers la Banque digitale et le micro financement ;
- La sécurisation du foncier via la mise en place d'un système déliant le traitement numérique des dossiers à leur codification spatiale ;
- La simplification des procédures administratives ;
- La modernisation des outils de paiement des services publics ;
- La réorganisation de ce secteur d'activité et une intégration des mécanismes de régulation sectorielle (télécoms, monétaires, éducatives, sanitaires, etc.). A titre d'exemple, les services bancaires font appel à plusieurs tutelles avec des prérogatives non intégrées, laissant ainsi le champ libre à des zones hors contrôle et un terrain fertile pour des déviances tarifaires, la cybersécurité, et des monopoles d'activité ;
- Etc.

## **Axe 3 : Promotion du contenu local**

Il s'agit de favoriser le transfert de technologies aux entreprises locales, le développement de contenus locaux et la promotion du « made in Cameroon ».

En termes d'indicateurs, il conviendra d'élargir les indicateurs déjà retenus dans le Plan stratégique Cameroun numérique 2020 en intégrant notamment :

- Des indicateurs pour évaluer les avancées en termes d'e-Gouvernement soient les services rendus au Citoyen et à l'Entreprise ;

- Des indicateurs permettant de mesurer l'usage du numérique dans les entreprises privées et son impact sur leurs performances et la productivité ;

- Des indicateurs pour mesurer l'appropriation du numérique par les populations (alphabétisation numérique) en général et le poids des TICs dans le panier de la ménagère en particulier.

## **2.7- Infrastructures physiques**

La question des infrastructures est au cœur du pari de l'émergence du Cameroun. L'état des lieux des différentes catégories d'infrastructures au Cameroun, les défis et enjeux associés, et leurs perspectives ont été abordés dans la première partie.

### **Propositions**

A la lumière de ces développements, l'accélération du développement des infrastructures et le renforcement des capacités du gouvernement en matière de planification et d'exécution des projets y afférents a été retenu comme l'un des chantiers prioritaires.

En termes de réformes transversales, il s'agit notamment de :

- Mettre en place un plan pluriannuel (quinquennal ou décennal) pour le développement des infrastructures routières et ferroviaires afin de doter le Cameroun de voies de circulation aux normes internationales avec une durée de vie plus importante ;
- Dynamiser les modes alternatifs de financement des infrastructures, notamment, la participation du secteur privé au financement des infrastructures par la promotion et la mise en place effective des contrats de Partenariats Publics Privés (PPP) ;
- Recourir également à des PPP ou des mises en concession pour les besoins de la gestion de certaines infrastructures telles que les parkings, les aéroports, les postes de péage, etc.
- Revoir les conditions financières permettant la maintenance des axes routiers, des ports et des aéroports au travers de gestion commune public/privé (Société d'économie mixte) et digitalisation ;

- Ouvrir une réflexion élargie sur la question de la disponibilité des emprises foncières et des indemnités pour le développement des infrastructures ;

- Etudier plus rigoureusement les effets de levier découlant de chaque type d'infrastructure dans une Région, une population et des secteurs économiques donnés ;

- Mettre en place un fonds pour le développement des infrastructures qui serait financé par des ressources provenant d'économies budgétaires, des gains d'efficacité en matière de contrôle des recettes douanières, de télécommunications, etc.

De manière spécifique, les préconisations suivantes sont faites dans les différents domaines et pour différents types d'infrastructures :

#### **Infrastructures routières :**

- Remettre en état d'urgence l'axe Douala-Yaoundé et Douala - Kribi par Edéa, tout comme le prolongement de l'axe Kribi-Yaoundé en envisageant le recours à des contrats de partenariats public privé (PPP) ;

- Recourir à la formule de BOT avec un système de péage privé pour permettre la consolidation de ces deux axes par une autoroute à deux voies, de manière à renforcer le rôle régional des ports autonomes de Douala et Kribi ;

- Entreprendre d'urgence les schémas de développement urbains de manière à réserver les espaces nécessaires pour desservir les zones industrielles et les zones de logement dans les villes principales ;

- Développer et finaliser le réseau intégrateur de la CEMAC

- o Route Sangmélina-Souanké/Ouessou sur le corridor Yaoundé (Cameroun)-Brazzaville (Congo) ;

- o Route Maroua - Kousséri sur le corridor n°1 : Douala - N'Djamena ;

- o Route Garoua Boulai – Baboua sur le corridor 2 : Douala (Cameroun)-Bangui (RCA) ;

- o Route Bata – Kribi sur le corridor n°3: Douala (Cameroun)-Bata (Guinée Equatoriale) ;

- Préparer la construction d'un troisième pont sur le Wouri pour permettre à la ville de Douala de jouer véritablement son rôle de locomotive économique de la sous-région ;

- Etc.

#### **Infrastructures ferroviaires :**

- Développer la boucle ferroviaire sur la zone CEMAC (Type UEMOA) :

- o Extension du chemin de fer camerounais à N'Djamena sur une distance de 684 km ;

- o Extension du chemin de fer de Ngaoundéré vers Moundou sur un linéaire d'environ 400 km ;

- Mettre à niveau le tronçon Douala-Ngaoundéré en passant par Bertoua, aménager les tronçons Edéa-Kribi, Douala-Limbé, Kribi-Mbalmayo et Mbalmayo-Mbalam conformément à la programmation faite dans le Schéma directeur ferroviaire national ;

- Renforcer l'accès au port de Kribi par la construction d'une voie ferroviaire de manière à permettre au nouveau projet de Terminal à conteneurs en eau profonde et de troisième quai de jouer pleinement leur rôle de port majeur sous-régional ;

- Etc.

#### **Transport maritime et fluvial :**

- Dématérialiser les procédures et opérations portuaires par la mise en place de guichets uniques en vue de réduire les coûts et délais de passage ;

- Explorer le potentiel du port de Limbé qui dispose d'atouts indéniables comme une connexion plus facile sur Douala ;

- Elaborer et mettre en œuvre un plan de développement du transport fluvial qui inclura notamment la lutte contre la jaccence d'eau ;

- Etc.

### **Infrastructures de transports aériens :**

- Moderniser les aéroports et principalement les aéroports de Douala et Yaoundé, en recourant éventuellement aux partenariats public privé (PPP) ;
- Aménager / réhabiliter les infrastructures aéroportuaires dans les principales villes du Cameroun (Bafoussam, Garoua, Bamenda, Ebolowa, etc.) ;
- Revisiter le modèle de gouvernance de la compagnie publique nationale en aménageant notamment les conditions d'une implication du secteur privé ;
- Etc.

### **Infrastructures de maintenance et autres services aux industries :**

- Réformer le CNIC en ouvrant notamment son capital à des investisseurs privés, sur la base d'une procédure rigoureuse d'appels d'offres.

### **Télécommunications :**

- Imposer la pose de la fibre optique dans les grands centres urbains ;
- Systématiser la réservation d'espaces pour la fibre optique dans les rénovations de route et lors des rénovations des conduites eau et/ou gaz ;

### **Eau :**

- Renforcer l'investissement dans le secteur de l'eau afin de moderniser les installations existantes et étendre la couverture à l'ensemble du pays.

### **Energie :**

- Mettre en place un plan énergétique pluriannuel, incluant la construction des capacités de génération de puissance, la réhabilitation et l'extension des réseaux de transport et de distribution ;
- Mettre un accent plus important sur la promotion des autres sources d'énergies, notamment les énergies renouvelables (solaire, éolien, biomasse, etc.) afin d'améliorer le mix énergétique national.

### **Matériaux de construction :**

- Soutenir la fabrication locale des matériaux de construction pour réduire leurs coûts et accroître leur compétitivité ;
- Faciliter l'obtention des autorisations d'exploitations de carrières à des fins industrielles ;
- Créer un Office National des Bois du Cameroun (ONBC) qui, comme c'est le cas dans d'autres pays, gèrerait l'offre et la demande.

### **Immobilier et logements sociaux :**

- Définir un nouveau plan de relance du secteur de l'immobilier ;
- Asseoir une politique cohérente de gestion de l'espace urbain et veiller à l'application des mesures administratives en matière d'aménagement urbain ;
- Achever les programmes de construction des logements sociaux conformément aux Termes de Référence des différents cahiers de charges ;
- Définir un système d'audit du matériel utilisé par les constructeurs pour s'assurer que les normes sont respectées ;
- Etc.

### **Foncier :**

- Procéder à la réforme foncière envisagée depuis quelques années dans le sens de simplifier les procédures d'accès au foncier pour les projets agricoles et industriels, renforcer la sécurisation des droits et mieux encadrer les procédures de résolution des conflits ;
- Définir et vulgariser les modalités et critères d'accès aux réserves foncières déjà constituées par l'Etat pour le développement de projets agricoles et industriels ;

## **2.8- PME et entrepreneuriat**

Il convient de se réjouir du consensus qui semble exister aujourd'hui entre les différents acteurs sur le rôle incontournable de la PME dans la promotion de l'emploi, l'endogénéisation de la croissance, la capitalisation des efforts consentis autour des grands projets.

Partageant le constat selon lequel, on ne saurait espérer avoir un appareil industriel et commercial national capable de garantir un développement durable et une amélioration des conditions de vie par la création d'emplois décents sans le développement des PME, le GICAM préconise, de manière spécifique et en sus de la place à accorder aux PME dans les trois piliers du nouveau modèle économique proposé, de s'attarder particulièrement sur les trois problématiques concernant les PME : la protection, la fiscalité et le financement.

### Protection

Les enjeux portent essentiellement sur l'activation effective des leviers tels que l'Etat protecteur par l'instauration de véritables mesures de protection et de l'Etat consommateur par l'augmentation des consommations de produits locaux par les administrations, la promotion de la sous-traitance, la promotion du contenu local, la protection des investisseurs locaux minoritaires, la promotion de l'économie solidaire, la réduction des importations sauvages et, la mise en commun de leurs moyens par les PME.

D'où les recommandations spécifiques suivantes :

- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'intégration des PME/PMI camerounaises dans les chaînes de valeurs et en particulier les trois piliers proposés ;

- Promouvoir le contenu local des projets (sous-traitance et ou co-traitance par les entreprises et industries nationales, implication des compétences locales, produits nationaux dans la commande publique, etc.) pour la porter à au moins 30% des projets<sup>28</sup>, notamment dans les grands projets (infrastructures, pétrole, mines, etc.) et dans la commande publique. Pour ce faire, s'inspirer des meilleures pratiques internationales et régionales ;

- Densifier et harmoniser les dispositifs publics d'accompagnement et de mise à niveau technologique et organisationnelle des PME/PMI nationales ;

- Accompagner l'implication des organisations professionnelles et patronales dans l'accompagnement des PME ;

- Prendre des mesures de défense commerciale et de protection contre les pratiques faussant le jeu de la concurrence (dumping, subvention, accroissement massif des importations, etc.).

### ***Encadré : CDPME, bras séculier du patronat pour l'accompagnement des PME et la promotion de l'entrepreneuriat***

*Le Centre de Développement de la PME (CDPME) est l'organe spécialisé du GICAM chargé de fédérer, accompagner les PME et soutenir l'Entrepreneuriat. Lancé officiellement le 17 avril 2018, le CDPME relaie et capitalise l'expérience du Business Advisory Services (BAS) qui était, jusque-là, la structure d'Appui et d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises.*

*Le CDPME déploie différents programmes d'accompagnement pour la mise à niveau des PME. Il propose également des services spécifiques pour les femmes entrepreneures, les porteurs de projet, la diaspora et les futurs retraités.*

*Ses principaux axes de déploiement sont ainsi :*

- *Le renforcement de la compétitivité de la PME/PMI ;*
- *L'appui à la recherche et au développement des opportunités de financements ;*
- *Le développement d'opportunités d'affaires ;*
- *L'organisation de rencontres thématiques ;*
- *Le soutien à l'entrepreneuriat ;*
- *La promotion de relations d'affaires responsables entre les PME et les Grandes entreprises ;*
- *Le plaidoyer pour la prise en compte des spécificités des PME dans les réformes pour l'amélioration de l'environnement des affaires au Cameroun ;*
- *La veille et la diffusion des informations utiles pour la prise de décision ;*
- *Le développement de synergies d'actions entre les PME ;*
- *L'appui conseil à la diaspora et le business intelligence.*

*Le CDPME sert de rampe aux Petites Entreprises et Industries et les accompagne vers une taille et un niveau de structuration leur permettant de devenir membre à part entière du Groupement. La proximité, l'écoute, la réactivité et l'adaptabilité sont au cœur de ses interventions.*

<sup>28</sup> La circulaire N°002/PM du 15 février 2012 précise les modalités de promotion de la sous-traitance en matière de contrats de partenariat et de contrats négociés dans le cadre de l'application des autres régimes d'incitation à l'investissement. Mais plusieurs facteurs limitent grandement son application : les imprécisions du Code des Marchés Publics, les déficits de qualité des Dossiers d'Appels d'Offres, le caractère presque toujours urgent de certains travaux, etc.

## Fiscalité

La fiscalité est encore plus répressive pour les PME. De nombreuses taxes se greffent les unes aux autres et malgré leur bonne volonté, les PME/PMI peinent à payer convenablement l'impôt. L'enjeu en ce qui les concerne est à l'adaptation pour une prise en compte de leurs réalités économiques.

L'organisation actuelle de l'Administration fiscale illustre ce besoin. Les PME y sont considérées comme les entités réalisant un chiffre d'affaires compris entre 50 millions de FCFA et 3 milliards de FCFA. Dans le même temps, la Loi n°2015/010 modifiant et complétant certaines dispositions de la Loi n°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des PME au Cameroun distingue trois catégories de PME : la Très Petite Entreprise (TPE) qui emploie au plus 5 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 15 millions de FCFA, la Petite Entreprise (PE) qui emploie entre 6 et 20 salariés et dont le chiffre d'affaires est compris entre 15 et 250 millions de FCFA et enfin la Moyenne Entreprise (ME) qui emploie entre 21 et 100 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 250 et 3 milliards de FCFA.

L'inclusion de toutes les PME dans le même registre par le système fiscal actuel entraîne naturellement la non prise en compte des réalités des différentes catégories de PME et partant une fiscalité inadaptée.

Ainsi, le GICAM propose de :

- Redéfinir la PME au plan fiscal en faisant une vraie distinction suivant que l'on soit en présence des TPE, PE ou ME ;
- Modifier le système d'imposition du revenu des PME en fonction du type de PME (impôt libératoire dont les modalités de détermination devrait être revues pour les TPE, mise en place d'un taux d'IS réduit applicable variant suivant que l'on soit une PE ou une ME avec un minimum de perception également spécifique en prévoyant par exemple des conditions tenant notamment au maintien des emplois et à la formation du personnel) ;
- Simplifier les procédures pour l'accès au régime du réel permettant une récupération de la TVA ;

- Poursuivre la simplification et la modernisation des procédures de l'administration de l'impôt ;

- Supprimer le principe de retenue à la source de la TVA qui introduit une inégalité criarde des contribuables face à l'impôt, assèche la trésorerie des PME et pèse négativement sur l'activité des entreprises non collectrices et donc des PME essentiellement ;

- Prévoir une imposition allégée du revenu des personnes physiques ou morales investissant dans les PME (taux réduit d'impôt sur le Revenu des Capitaux Mobiliers applicables aux dividendes et intérêts d'avances en comptes en courant) ;

- Promouvoir la prise en compte des spécificités des PME/PMI dans le processus de facilitation des échanges en tirant profit des dispositions de l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE) et du Protocole de Kyoto révisé.

## Financement

L'information dans ses dimensions quantitatives et qualitatives apparaît comme le facteur qui différencie davantage la PME de la Grande entreprise. Ce facteur explique à la fois le rationnement par les prix avec l'application des primes de risque et le rationnement par les quantités dû aux taux d'échecs.

La stratégie gagnante passerait donc par le développement d'un écosystème autour de l'amélioration du climat des affaires, du renforcement des capacités des PME, du développement du secteur financier et de l'amélioration de la qualité des relations inter-entreprises.

L'un des défis majeurs en ce qui concerne les PME/PMI est la construction d'une relation de confiance avec sa banque à travers la transparence, la culture de remboursement. Aussi, six (6) recommandations méritent d'être formulées :

- Promouvoir l'éducation et la culture financière auprès des PME/PMI ;
- Renforcer les systèmes d'informations financières sur les PME/PMI ;

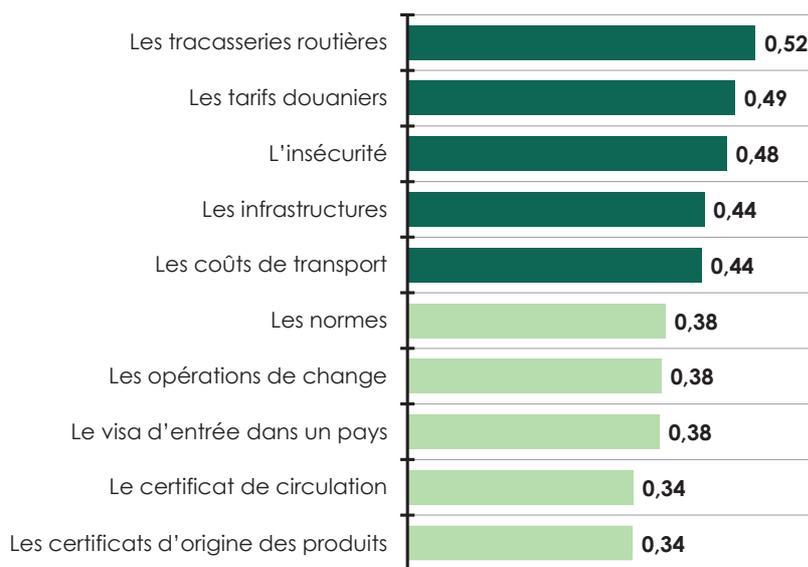
- Améliorer le traitement de la dette publique intérieure ;
- Compléter le système bancaire et renforcer les mécanismes de financements alternatifs des PME ;
- Promouvoir l'accompagnement des PME/PMI par les Grandes entreprises et encourager le développement de relations d'affaires de qualité entre les deux catégories ;
- Mettre en place une réglementation sur les délais de paiement des créances.

## 2.9- Intégration sous-régionale et promotion des exportations

### 2.9.1- Intégration sous-régionale

Le Cameroun, comme la plupart des économies africaines, souffre du faible niveau d'échanges avec d'autres pays africains. Le taux d'échange entre les 6 pays de la CEMAC est l'un des plus faibles du continent (moins de 1% selon la commission de la CEMAC contre 15% pour la région Afrique de l'Ouest<sup>29</sup> ). Cette absence de vitalité peut être expliquée par la réticence de certains Etats à appliquer les résolutions sur la libre circulation des personnes et des biens, ainsi qu'au manque d'infrastructures, ce qui limite grandement les échanges intracommunautaires.

**Figure 32** : Indice de Sévérité des Obstacles (ISO) aux échanges commerciaux entre le Cameroun et le Reste de l'Afrique



Source : Enquête Globale auprès des Entreprises, GICAM-EGE 2019

<sup>29</sup> Il est encore plus faible que celui de l'Afrique Australe où la seule Afrique du Sud capte plus de 50% du commerce de la sous-région.

Afin de soutenir une croissance durable et créatrice d'emplois, le Cameroun doit exploiter sa position de leader dans la zone CEMAC. La politique de développement et de diversification des échanges commerciaux du Cameroun devrait s'inscrire dans une perspective de renforcement de l'intégration sous-régionale et régionale, puis vers la recherche des débouchés ou de la matière première dans les marchés européens, américains ou asiatiques.

L'intégration régionale devra passer en premier lieu par la consolidation de l'espace CEMAC en veillant à tirer le maximum des avantages des dispositions des traités en matière de libre circulation des hommes et des biens. A cet effet, la responsabilité du Gouvernement camerounais reste entière pour impulser cette dynamique d'intégration et s'imposer en assumant son leadership dans la sous-région en démarrant par la notion de hub régionaux portuaires et aéroportuaires.

Le second défi est le marché de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) avec des marchés à fort potentiel de développement comme ceux de la République Démocratique du Congo et de l'Angola.

Le troisième enjeu est celui de l'intensification des relations économiques avec le Nigeria de type APE et leur canalisation vers les circuits formels.

La politique de développement inter-régionale des échanges commerciaux pourra par la suite s'étendre à la sous-région Afrique de l'Ouest, à l'Afrique australe, à l'Afrique de l'Est et du Nord. Sur le plan financier, on note déjà la mise en commun des deux bourses de la CEMAC.

D'une manière générale, le Cameroun doit déployer sa diplomatie économique et commerciale autour d'un certain nombre d'axes, incluant :

- La prise du leadership pour impulser et promouvoir au niveau des chefs d'Etats des pays de la CEEAC des politiques et des institutions solides visant à approfondir l'intégration et à stimuler le développement de cette région de manière à créer un marché régional viable ;

- L'achèvement du plan directeur consensuel de transport en Afrique Centrale (PDCT-AC), adopté conjointement par la CEMAC et la CEEAC en 2004, réalisé à un peu plus de 60% (qui prévoit à terme la réalisation de 14 liaisons inter-capitales) ;

- La construction des infrastructures régionales de transport (routier et ferroviaire, ports, aéroports, etc.) permettant au Cameroun de jouer pleinement son rôle de leader dans la consolidation de l'intégration régionale <sup>30</sup>;

- La promotion des stratégies de négociation des accords économiques, financiers, monétaires et commerciaux avec des ensembles tiers ayant un ancrage régional, axé sur l'approfondissement de l'intégration et sur le développement économique et social dans la région ;

- La promotion d'une politique de développement inter-régional des échanges commerciaux qui pourra par la suite s'étendre à la sous-région Afrique de l'Ouest, à l'Afrique australe, à l'Afrique de l'Est et du Nord ;

- La promotion des arrangements monétaires bilatéraux (chambres de compensation par exemple) pour faciliter les transactions et les échanges commerciaux entre les pays membres de la région ;

- La création de fonds régionaux pour le développement des infrastructures (énergie, chemins de fer, routes, TIC);

- L'harmonisation des réglementations en matière fiscale, commerciale et des technologies de l'information et de la communication (TIC).

<sup>30</sup> -Route Kribi-Campo-Bata, pont sur le fleuve Ntem  
- Route Sangmélina (Cameroun)-Souanké /Ouesso (Congo)  
- Route Garoua Boulai (Cameroun)- Baboua (RCA)  
- Extension du chemin de fer camerounais à N'Djamena  
- Extension du chemin de fer de Ngaoundéré vers Moundou  
- Interconnexion des chemins de fer Bilinga (Gabon) – Mbalam (Cameroun)  
- Construction du chemin de fer Bata (Guinée Equatoriale) – Kribi (Cameroun)

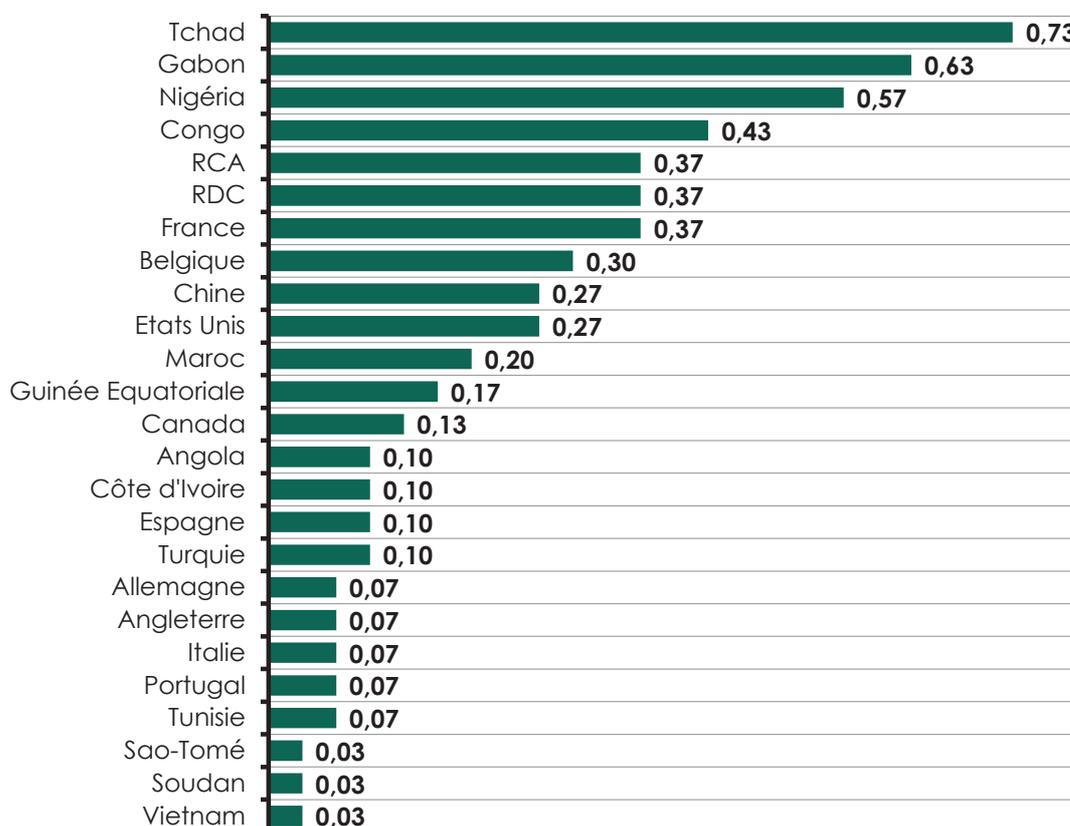
### 2.9.2- Promotion des exportations

Les Etats comme la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso et le Ghana se sont résolument orientés vers la promotion des exportations. Le Cameroun devrait s'inspirer de leur « know-how » pour mettre en place des incitations à l'exportation et une logistique appropriée. Les exportateurs potentiels devraient être informés sur les différents accords aujourd'hui

disponibles (CEMAC, CEEAC, AGOA, APE, etc.) afin d'en tirer le meilleur profit.

Il faut souligner que le développement de l'exportation permettra d'améliorer la balance des paiements et la situation de trésorerie du secteur bancaire comme celui de l'Etat. Un programme structuré d'aide aux entreprises exportatrices devra être mis en place par tous les ministères concernés.

**Figure 33 :** Indice de Préférence des Pays (IPP) avec lesquels les entreprises souhaitent s'orienter



Source : Enquête Globale auprès des Entreprises, GICAM-EGE 2019

Concernant les importations, une revue des produits stratégiques nécessaires au développement du Cameroun devra être mise en place. Il s'agit par exemple de diminuer les droits de douane sur les machines-outils, l'informatique et les moyens de communication et imposer dans certains secteurs stratégiques le transfert de technologie.

L'introduction de la digitalisation dans les différents secteurs propices aux exportations doit également être effective pour la promotion et le positionnement du label « Made in Cameroun ».

### 2.9.3- Accords commerciaux

Pour la conquête des marchés extérieurs, le Cameroun se doit de capitaliser les accords commerciaux existants et d'envisager d'autres avec ses partenaires commerciaux majeurs. Parmi les accords existants, figure en bonne place l'Accord de Partenariat Economique (APE) signé avec l'Union Européenne (EU).

L'Accord de Partenariat Economique (APE), accord de libre-échange issu de l'Accord de Cotonou, qui est en passe de remplacer les anciennes conventions de Yaoundé et de Lomé, a pour objectifs l'abandon des préférences unilatérales, l'application de la réciprocité, le renforcement de l'intégration régionale, l'ouverture de notre marché de manière progressive, graduelle tout en maintenant un minimum de protection sur des secteurs de production préalablement identifiées.

On peut relever que le Cameroun reste le seul pays de la CEMAC à appliquer l'APE alors que l'Accord initial se voulait régional. De plus, le volet développement de cet Accord reste à consolider, notamment les appuis supplémentaires destinés au renforcement de la compétitivité des entreprises et la question de l'impact fiscal net. se pencher sur les avantages et les opportunités qui s'offrent au Cameroun afin qu'il puisse en tirer profit. A la faveur de la mise en œuvre de l'APE avec l'Union Européenne, les opérateurs économiques disposent de diverses facilités en matière d'importation d'équipements de transformation, notamment des produits et outils agricoles.

Pour son industrie à développer, la mise en place de ces accords doit permettre à l'industrie camerounaise à se mettre à jour pour conquérir l'espace UE et trouver des débouchés dans cette zone et partout ailleurs dans le monde. Plus qu'une aubaine, les entreprises camerounaises gagneront à s'imprégner rapidement des exigences du marché européen et à s'arrimer à ses normes et exigences, gage de leur compétitivité.

Dans la dynamique d'ouverture, la consolidation des relations avec le Nigéria doit devenir une priorité. Avec une monnaie dévaluée, le Cameroun offre un réel avantage aux produits nigériens qui deviennent plus compétitifs et inondent le marché camerounais. Compte tenu de cette proximité géographique avec le Nigéria plutôt préjudiciable, le Cameroun doit également développer une nouvelle approche dans ses relations économiques avec ce grand voisin.



Chapitre 3 :  
Plaidoyer pour un Etat-stratège  
et un dialogue économique et social  
renové et efficace

Les processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques économiques, d'entreprise et sociales ne peuvent atteindre leur optimum qu'en la présence d'un Etat stratège, catalyseur de dynamique entrepreneuriale, sociale et de prospérité inclusive, et de représentations patronale et des travailleurs fortes, légitimes et représentatives.

Ces deux conditions ouvrent la voie à une troisième, l'existence d'un dialogue économique et social efficace et fructueux. Ce dialogue se décline en deux composantes : le dialogue Etat – Secteur privé qui couvre les champs de l'économie et des entreprises, d'une part, le dialogue social tripartite qui met en présence l'Etat, les organisations d'employeurs et les organisations des travailleurs autour des problématiques du travail et des relations professionnelles, d'autre part.

### 3.1- De l'impératif de l'Etat-stratège

En tant qu'acteur économique, l'Etat a, des années durant, face à un secteur privé embryonnaire ou en développement, trouvé dans le pouvoir économique un moyen de mobiliser le peuple et de consolider sa légitimité. Dès le milieu des années 70, il a renforcé ce pouvoir économique au niveau de la redistribution en utilisant la rente pétrolière. Il s'est gardé alors d'exercer en temps et en heure l'option prise, dès la création de la SNI, de rétrocéder au secteur privé partie des titres de propriété d'entreprises publiques et para-publiques détenues par la SNI.

L'effet d'éviction du secteur privé qui s'en est suivi peut, dans une certaine mesure, expliquer les retards que connaît le Cameroun au plan de la compétitivité. Même, lorsque les privatisations arrivent dans un contexte où les finances publiques se caractérisent par un déficit budgétaire chronique et où le secteur public est tentaculaire, hypertrophié, improductif et paralysant, elles sont conçues dans une logique régressive de l'Etat qui abandonne ses objectifs de construction de l'économie, et non comme un moyen pour dynamiser l'économie par la diffusion de l'efficacité dans les structures productives, par temps d'ouverture de l'économie.

De fait, les exigences portées par les mutations d'un environnement ouvert posaient la question de la compétitivité des entreprises

camerounaises et, sous-jacente à cette interrogation, la question du rôle et du redéploiement de l'Etat. L'Etat a certes pris en compte ces mutations par l'engagement, à la fin des années 90, d'un vaste programme de libéralisation de l'économie et d'assainissement/attractivité de l'environnement des entreprises, ainsi que d'amélioration de la relation de l'entreprise et des administrations. Mais, force est de constater que les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes. Le problème reste donc entier.

Nous ne croyons pas en l'Etat gestionnaire d'entreprises, même si nous admettons que, sous certaines conditions, il peut l'être dans des secteurs relevant de la souveraineté nationale ou chargés d'une utilité sociale incompatible avec la logique de fonctionnement du secteur privé. Plus l'Etat s'obstinera à créer ou diriger des entreprises, plus il dégagera des déficits. Et quand il y a des déficits importants qu'il faut couvrir, il y a mauvais usage de l'effort fiscal collectif pour subventionner ces déficits. Du coup, la pression fiscale s'accroît et c'est la collectivité nationale qui en supporte le coût, sans qu'en contrepartie l'Etat puisse s'occuper efficacement de ses missions régaliennes du fait de la dispersion dans son action.

S'agissant de ces dernières, l'on observe un problème d'inefficacité dans le déploiement de l'action gouvernementale qui se traduit tantôt par l'accumulation de considérables lenteurs dans la mise en œuvre des initiatives (projets/programmes) annoncées par le Gouvernement, tantôt par la réalisation d'initiatives sans lien de cohérence avec la vision politique annoncée par l'autorité politique au sommet, ou alors simplement par des projets annoncés sans lendemains.

La même inertie est observée que ce soit en matière de suivi des concessions des services d'infrastructures de base ou de redressement des entreprises publiques, ou de progression dans d'autres domaines comme la décentralisation, la gestion du patrimoine foncier, les logements sociaux, la santé, les infrastructures, la mise en œuvre des plans d'action ou d'urgence, le suivi des feuilles de route ou des cahiers de charges, etc. Il en résulte un amoindrissement de l'impact économique et social de l'action gouvernementale aussi bien au niveau des ménages que des entreprises.

Ce phénomène, qui s'aggrave au fil des ans, est lié à la qualité de l'environnement institutionnel, entendu au sens de la capacité stratégique du Gouvernement (ensemble des institutions de gouvernance publique) à concrétiser une vision et ses finalités multi-formes – économiques, sociales, sociétales, etc. -, à travers une mobilisation efficace des ressources humaines, matérielles et immatérielles dont l'organisation, les procédures, les processus décisionnels, la planification, la fixation des objectifs, l'exécution, le contrôle d'exécution, la coordination, l'évaluation des impacts, etc.

stratégique du Gouvernement (ensemble des institutions de gouvernance publique) à concrétiser une vision et ses finalités multi-formes – économiques, sociales, sociétales, etc. -, à travers une mobilisation efficace des ressources humaines, matérielles et immatérielles dont l'organisation, les procédures, les processus décisionnels, la planification, la fixation des objectifs, l'exécution, le contrôle d'exécution, la coordination, l'évaluation des impacts, etc.

Les illustrations de cette dérive sont nombreuses et multifformes. Ainsi en est-il des initiatives annoncées qui portent sur des projets d'infrastructures, de désenclavement des bassins de production, de création de structure de financement de l'agriculture ou des TPE, etc.

Le report de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2019 par notre pays et les retards subis subséquentement, marquent un point d'inflexion dans la perception de la gestion des affaires publiques. C'est pourquoi le GICAM continue de plaider pour la prise urgente d'un train de mesures fortes :

- donner plus de lisibilité et de cohérence à l'action gouvernementale,
- engager une baisse drastique du train de vie de l'Etat, notamment par la formation d'un Gouvernement plus resserré, et une meilleure rationalisation des dépenses publiques qui, par ailleurs, constituent des préalables à la baisse de la pression fiscale,
- mettre l'entreprise au cœur des politiques économiques.

En un mot, le GICAM lance un appel pour l'avènement d'un Etat stratège, facilitateur de l'initiative privée et de l'entrepreneuriat, et garant du progrès et de la paix sociales.

De fait, le GICAM est convaincu que l'Etat, aujourd'hui, doit faire sien les concepts d'efficacité et d'efficacités. L'Etat doit trouver dans ces concepts de nouvelles sources de légitimité et des dogmes pour un interventionnisme d'un type nouveau en matière gouvernementale et administrative ainsi qu'en matière économique.

L'on plaide pour que l'action de l'Etat converge de manière résolue vers un rôle de définition d'une vision de long terme, d'accompagnement et d'incitation économiques, de progrès social ainsi que d'assistance aux couches les plus défavorisées de la population. Ce faisant, il ouvrirait la voie à l'émergence et à l'affirmation d'un agent économique, le secteur privé, qui doit maintenant assumer ses responsabilités en consolidant son effort de production, notamment par la mise en œuvre de stratégies organisationnelles et d'investissement dans les secteurs productifs à forte valeur ajoutée.

### 3.2- D'un agenda pour le GICAM

**L'ambition du GICAM est d'être la référence pour la défense et la promotion des intérêts de l'entreprise, et le lieu de rassemblement et d'expression des voix qui concourent au développement du secteur privé.**

#### Etats Généraux de l'Entreprise privée

En dépit du dynamisme et de la diversité généralement reconnus au secteur privé camerounais, l'une de ses faiblesses est qu'il chemine en rangs dispersés, au détriment des messages portés pour le compte de l'entreprise et de l'entrepreneur. Cet important contributeur au PIB et aux recettes fiscales n'a pas encore pris conscience de son poids réel dans la marche des affaires publiques.

Ces points forts ne sont pas encore suffisamment capitalisés dans le dialogue avec le secteur public à cause de différentes faiblesses, incluant la disparité de culture entre les entrepreneurs (du fait de la nature de leur activité, commerçants, exportateurs, non exportateurs, de la taille de leur entreprise, PME ou grandes entreprises locales ou multinationales), l'absence d'une claire communauté d'intérêt ou d'identité commune, l'appréhension inégale du poids du secteur privé dans l'économie et de la nécessité d'une contrepartie publique (infrastructures et politiques) pour assurer la croissance et la compétitivité des entreprises, l'appréhension inégale des enjeux pour le secteur privé des mutations économiques et politiques récentes, et de son rôle dans le développement des politiques économiques, la recherche de rentes et la promotion d'agendas individuels, la culture de la non transparence conçue comme un avantage.

Ces faiblesses ont nourri la marginalisation constante du secteur privé dans les processus d'élaboration des politiques publiques qui affectent sa croissance et sa compétitivité. Ce phénomène est souvent clairement attesté lors d'événements mettant en présence les Pouvoirs publics et le Secteur privé. Ce fut par exemple le cas lors de la préparation et de l'organisation de la Conférence économique internationale qui s'est tenue à Yaoundé en mai 2016, à l'initiative du gouvernement camerounais. De nombreux ténors du secteur privé s'en sont ouvertement plaints dans les médias à l'issue de cet événement.

Il faut surtout souligner que ces faiblesses se conjuguent pour empêcher le secteur privé de développer une communauté d'intérêt, bâtir une identité commune, ainsi que des approches stratégiques de promotion de l'entreprise. Ce qui réduit par ailleurs leur capacité à former un front uni pour lever ensemble des obstacles communs à l'amélioration de l'environnement des affaires et promouvoir l'entreprise privée.

Pour toutes ces raisons, quatre (04) défis majeurs se posent au GICAM :

**Le premier défi est d'expliquer et d'affirmer "l'Entreprise" par le rôle et la place qu'elle tient dans l'économie et dans le pays.** Plus que jamais, l'entreprise est devenue le moteur de la création des richesses et des

emplois. La création de richesses, c'est la croissance dont nous avons besoin, ceci est désormais communément admis. Par contre, on ne le dit pas assez, l'emploi, c'est du pouvoir d'achat, de la sécurité sociale, de la formation, de l'estime de soi, un statut social et l'emploi demeure le meilleur multiplicateur social et le meilleur facteur de stabilité d'un pays. L'entreprise doit donc être reconnue pour ce qu'elle est.

**Le deuxième défi du GICAM est d'impulser la restructuration de la représentation patronale et professionnelle au Cameroun et, ce faisant, de bâtir une force collective pour la promotion de l'entreprise privée camerounaise.** A cet effet, il devra aider l'ensemble du secteur privé camerounais à appréhender les enjeux et les défis de l'entreprise et de l'entrepreneur, afin de développer une communauté d'intérêt, d'une part, et à se doter de capacités institutionnelles et techniques afin de renforcer cette communauté d'intérêt, d'autre part.

**Le troisième défi est de tordre le cou à de nombreux préjugés qui ont « pollué » l'imaginaire ou le subconscient collectif au sujet de l'entrepreneur privé.** Dans cette perspective, le GICAM devra faire de la promotion de l'initiative privée une grande cause d'intérêt national. A cet effet, des stratégies de communication appropriées devront être déployées afin que cette révolution s'opère au niveau de l'opinion. Le combat du GICAM sera d'autant plus facilement porté par la société civile, et l'opinion de manière large, lorsque celle-ci aura intégré, au contraire des idées reçues, deux principes :

- Premièrement, que la richesse ne peut se créer par la rente et la distribution, mais bien par l'innovation, la créativité et la prise de risque qui sont les mérites de l'entrepreneur ;
- Deuxièmement, que le moteur du développement réside dans la liberté et la confiance accordées à l'initiative individuelle dans une société.

A l'appui de la promotion de cette grande cause, seront organisés d'autres événements d'information et de communication, tels que les séminaires ou programmes médias, portant sur des sujets apparentés tels que l'éthique des affaires, le clustering, la négociation, la culture de la transparence, l'appréhension des enjeux et défis de l'entreprise aujourd'hui, etc.

**Le quatrième défi du GICAM concerne l'organisation des Etats généraux de l'entreprise privée en Afrique centrale.**

Il s'agirait d'une initiative internationale à l'organisation de laquelle le GICAM mobiliserait les patrons de la CEMAC. Y seraient invités leurs homologues de la CEDEAO, avec les représentants des gouvernements respectifs et des partenaires internationaux (Europe, Amériques, Asie). Sous réserve de sa configuration définitive, l'objectif de cette rencontre serait d'obtenir un consensus régional sur le rôle du secteur privé pour la promotion de la croissance et de l'emploi. Il s'agirait notamment de réfléchir aux questions suivantes, liées aux finalités sociétales choisies et à la capacité des sociétés africaines à relever le défi de la croissance et de la création d'emplois, dans la perspective d'espoirs meilleurs pour les futures générations :

■ Est-il pertinent de continuer à être des sociétés de rentiers et de consommateurs en bout de chaîne ? (scénario 1)

■ Ne serait-il pas mieux de devenir des sociétés de producteurs et de créateurs de valeur dans tous les domaines de l'aventure humaine ? (scénario 2).

Quel scénario choisissons-nous collectivement ? Choisissons-nous de continuer avec un modèle économique de consommation ou de rentes, ou alors choisissons-nous de devenir une économie entrepreneuriale, susceptible de prendre des risques, de créer et d'innover ?

Qu'ils soient du secteur public, du secteur privé, du monde des travailleurs ou de la société civile, la vision ou la finalité des activités de ces différents acteurs ne sera que le miroir de notre choix collectif, de nos finalités sociétales. Les politiques, les stratégies et les plans d'action des différents acteurs en découleront, chacun dans son domaine d'activité.

Ce choix aura des implications en matière de croissance, d'emplois et de progrès social, car il déterminera les mentalités et les comportements, l'environnement institutionnel des affaires, les compétences et l'orientation des formations, la qualité de l'élite administrative et économique, son mode de recrutement, son mode d'évaluation et de promotion sociale.

L'Etat ne saurait mener tout seul ce type de révolutions. L'on observe du reste que les pays qui ont su le mieux réussir l'agenda des réformes sont ceux qui ont fait du dialogue et de la concertation avec les acteurs non-étatiques un outil et une démarche pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques et sociales.

En tant que cibles et bénéficiaires des politiques étatiques, les acteurs non-étatiques – entreprises, salariés, société civile – sont bien placés pour l'expression de leurs besoins et attentes. Or l'Etat n'a pas agi ces dernières années dans le sens d'une véritable reconnaissance du rôle et de la contribution de ces acteurs sur la trajectoire de développement qu'il s'est tracé. En l'occurrence, le GICAM fait le constat que le dialogue économique, au mieux, stagne, quand le dialogue social tripartite s'est rétréci au fil des années.

L'immense ampleur des enjeux liés à la pandémie de la Covid-19 suggère à quel point les crises sanitaire et économique qui en ont résulté produiront des effets durables sur notre société et sur notre économie. Certains de ses effets sont déjà perceptibles : pertes humaines, pertes d'activités et résultats négatifs pour les entreprises, périls sur l'emploi. Il va donc être illogique de continuer à différer la mise en œuvre des réformes structurelles déjà identifiées ainsi que l'engagement de nouvelles mesures que nous impose la pandémie de la Covid-19.

Pour toutes ces raisons, le GICAM lance un double appel pour, d'une part, la refondation du dialogue Etat – Secteur privé et la réactivation du dialogue social tripartite Etat – Employeurs – Travailleurs, d'autre part.

### **3.3- Refonder le dialogue Etat – Secteur privé**

Plus l'Etat consultera et prendra en compte les doléances de ceux qui connaissent le monde de l'entreprise – au premier rang desquels les organisations représentatives du secteur privé -, plus adapté sera cet environnement. Les expériences vécues ailleurs, montrent que l'environnement des affaires est davantage propice dans les pays où l'Etat associe comme partenaire responsable à cette œuvre, le Patronat.

Il est alors de la responsabilité de l'Etat de construire et d'organiser ce dialogue Etat – Secteur privé, tant ce dernier est un instrument essentiel pour réformer l'environnement des affaires, et la gouvernance économique en général d'un pays. Mais pour que ce dialogue soit fructueux, il faut d'une part, la volonté politique de dialoguer des deux parties en présence (l'Etat et le Secteur privé), avec une vision partagée du développement économique du Cameroun, et, d'autre part, il faut la mise en place d'un environnement de confiance entre l'Etat et la représentation patronale, loin du climat de méfiance réciproque, qui obstrue leurs relations<sup>31</sup>.

Ainsi, dans le sillage des plans d'ajustements structurels, des instances de dialogue ont été mises en place par le Gouvernement camerounais, notamment à partir de la fin des années 90, dont le Comité interministériel élargi au Secteur privé et des instances bipartites Ministères de Finances – GICAM, pour ne citer que celles-là.

Par suite, le Cameroon Business Forum (CBF), initiative conjointe du Gouvernement et de la SFI, devient opérationnel en 2009. C'est le grand rendez-vous annuel qui met face à face le Gouvernement et le Secteur privé, en présence des institutions internationales. Il a permis de se poser de bonnes questions et de jeter un regard comparatif avec d'autres pays sur notre environnement des affaires à travers une batterie d'indicateurs, afin de procéder à des réformes profondes visant à améliorer le climat des affaires.

Néanmoins, force est de constater que les résultats restent mitigés malgré l'implication du Chef du Gouvernement. En effet, durant toutes ces années, le Cameroun n'a cessé de cumuler de mauvaises places dans le classement Doing Business, ressortant à la 167<sup>e</sup> place sur 190 dans le rapport de 2020. C'est le 3<sup>e</sup> rang pire sur les dix dernières années, une période au cours de laquelle le Cameroun n'a pas mieux fait que la 158<sup>e</sup> place, c'était en 2015.

Or, depuis 2017, le GICAM a formellement plaidé auprès du Premier Ministre en faveur de réformes visant à une plus grande efficacité du CBF :

- D'abord par le renforcement de son mode opératoire, avec une plus grande préparation en amont de dossiers, doublée d'une implication plus conséquente du secteur privé ; et
- Ensuite par l'extension du périmètre de réflexion du CBF à travers un spectre plus large que le seul prisme des indicateurs du Doing Business, de manière à traiter de tous les aspects qui fondent la qualité du climat des affaires.

C'est ainsi que dans la perspective du CBF 2019, il fut décidé de la mise sur pied de deux comités de suivi distincts, l'un relevant du Doing Business stricto-sensu, le « Comité Doing Business », et l'autre relevant de l'environnement des affaires, le « Comité CBF ». Ainsi furent dessinés les contours d'un CBF de transition, prélude à un CBF 2020 d'un type nouveau.

Aujourd'hui, face aux nombreux défis économiques et sociaux auxquels fait face le gouvernement et à la grogne croissante des entreprises, l'urgence à refonder le cadre de partenariat entre l'Etat et le Secteur privé est plus que jamais réelle.

**Ainsi, sur les cendres du CBF, une structure de dialogue public – privé novatrice et efficace, placée sous l'autorité du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, devrait voir le jour afin d'engager des réflexions sur l'environnement des affaires au sens complet du terme et sur l'investissement privé : le Cameroon Business Council, ci-après dénommé « CBC » ou le « Cadre ».**

Institution bipartite présidée par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement et dont le Président du Groupement inter-patronal du Cameroun serait le Vice-président, le CBC constituerait un cadre permanent de concertation de haut niveau entre l'Etat et le secteur privé.

<sup>31</sup>. La volonté de dialoguer de ces deux entités serait factice sans réelle pratique du dialogue. La responsabilisation des acteurs étant assurée, il importe que la pratique du dialogue épouse les contours d'un mécanisme favorisant l'implication et la satisfaction de tous. Plusieurs principes participent de la réalisation de cet objectif : le partage de l'agenda et du calendrier, l'élaboration conjointe des plannings de mise en œuvre, la contractualisation des recommandations, érigée en règle et non comme l'exception, l'institution d'un organe de pilotage paritaire et fonctionnant comme tel, un travail de fond préparatoire, en amont des rencontres publiques et/ou officielles.

## Qualité et rôle des acteurs

*Deux types d'acteurs interviennent dans le monde de l'entreprise : les organisations patronales et professionnelles, la Chambre de Commerce d'Industrie et des Mines (CCIMA).*

*La CCIMA est un établissement public, dont le Président est désigné par Décret du Président de la République. Elle est soumise à la tutelle et au contrôle du Ministère de l'Industrie. Les membres de la CCIMA le sont obligatoirement en vertu d'obligations légales symbolisées par l'inscription au Registre du Commerce. En fait, la CCIMA est l'institution publique par laquelle l'Etat s'insère dans le tissu économique national.*

*Le Patronat est l'émanation du Secteur privé, il fédère les entreprises. Le caractère volontaire de l'adhésion à une association patronale ou professionnelle constitue la garantie que celle-ci soit véritablement représentative de ses adhérents et qu'elle bénéficie de toute la légitimité pour les représenter, les défendre, et promouvoir leurs intérêts, sans restrictions, ni craintes, assurée qu'elle est du mandat politique à elle confiée.*

*Ceci étant dit, outre leur légitimité, les organisations patronales doivent être indépendantes pour pouvoir agir efficacement. Elles ne peuvent et ne doivent se soumettre qu'à la volonté de leurs mandants. Les organisations patronales doivent être représentatives du secteur privé national, couvrant un large spectre d'entreprises dans tous les secteurs de la vie économique, ou de la branche économique s'agissant des organisations professionnelles.*

*C'est ce qui explique, qu'outre sa nature et son fonctionnement publics, la CCIMA n'a pas vocation, dans un cadre bipartite Etat – Secteur Privé, à assumer le leadership de la représentation du Secteur privé.*

*Le GICAM partage la représentation patronale avec d'autres organisations. Créé en juin 1957, il est la plus ancienne organisation patronale du Cameroun. Le GICAM est aussi la plus importante et la plus diversifiée, comptant dans ses rangs la quasi-totalité des plus importantes associations professionnelles, les plus grandes entreprises du pays et aussi un très grand nombre de PME, ces dernières représentant du reste près de 70% de l'effectif global des membres. Le GICAM est l'organisation patronale la plus représentative au sens de l'OIT et celle dont les membres représentent le plus grand poids fiscal. Il a vocation et il assume le leadership de la représentation du Secteur privé dans le cadre du dialogue public – privé.*

### A/ Missions et Objectifs du CBC

Le CBC aura pour mission le renforcement du dialogue entre l'Etat, le Secteur privé et les investisseurs, afin d'identifier et lever les blocages de toutes sortes, qui entachent et rendent dissuasif l'environnement des affaires, ou freinent l'investissement privé au Cameroun.

Dans cet esprit, le CBC sera chargé de :

- Mener des réflexions sur toutes les questions intéressant le développement du secteur privé ;
- Contribuer à l'élaboration de la politique de promotion du secteur privé ;
- Analyser et proposer les mesures administratives relatives aux activités d'investissement, de production et de commerce de biens et services en vue de leur optimisation ;

- Contribuer à la mise en œuvre de toute action concrète permettant d'assurer la croissance, la compétitivité et le développement du secteur privé en vue d'une meilleure intégration de l'économie camerounaise dans la sous-région et dans le monde ;

- Proposer toutes mesures permettant d'améliorer l'environnement des affaires ; examiner et proposer au Gouvernement des indicateurs du climat des affaires notamment les indicateurs Doing Business ;

- Etablir, périodiquement, un ou plusieurs indicateur(s) sur le niveau de satisfaction du secteur privé dans ses rapports avec les administrations publiques ;

- Veiller au suivi et à l'évaluation de l'application des mesures adoptées.

## B/ Organisation et composition du cadre

Le CBC serait doté de trois (3) organes : le Conseil de concertation, le Comité technique et le Secrétariat permanent.

### a. Le Conseil de concertation

Le Conseil de concertation serait **l'organe d'orientation et de décision du CBC**. Il veillerait au bon fonctionnement du CBC. Il validerait le plan d'action du Comité technique ainsi que ses propositions de recommandations.

Il serait chargé de (i) veiller à la mise en œuvre des directives du Gouvernement en matière d'amélioration de l'environnement des affaires, (ii) veiller à l'exécution des décisions prises par le CBC, (iii) adopter le budget et les comptes présentés par le Comité technique et (iv) prendre toute décision nécessaire au fonctionnement du Comité technique.

Le conseil de concertation délibérerait sur toutes autres questions à lui soumises par le comité technique du Cadre.

Le Conseil de concertation serait composé du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, du Président du GICAM, du Président et du Vice-Président du Comité technique ainsi que du Secrétaire permanent du CBC.

La présidence du CBC serait assurée par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Le Président du GICAM en assurerait la vice-présidence.

### b. Le Comité technique

Le Comité technique prendrait en charge le pilotage technique du CBC, la définition des indicateurs et des axes d'étude et d'analyse. Il élaborerait un plan d'actions et soumettrait des propositions de recommandations au Conseil de concertation. Le Comité technique serait **l'organe de coordination technique et de gestion administrative et financière du CBC**. Il suivrait et évaluerait l'action du Secrétariat permanent.

A ce titre, il serait chargé notamment de (i) proposer et mettre en œuvre toutes actions susceptibles de favoriser la réalisation de la mission du CBC, (ii) contribuer à la définition des orientations stratégiques et des actions à mener en faveur des acteurs économiques privés, (iii) assurer l'application et le suivi des mesures gouvernementales relatives au secteur privé, (iv) donner des avis sur toute proposition de mesure ou de réforme émanant de l'Etat ou des acteurs non étatiques et ayant un impact sur l'activité du secteur privé et enfin (v) soumettre au Conseil de concertation le budget et les comptes annuels du CBC.

Le Comité technique serait composé de représentants :

- **De l'Etat** : les Ministères en charge des problématiques relatives à l'économie, aux finances, à l'environnement des affaires, à l'investissement, etc
- **Du Secteur privé** : des organisations patronales et professionnelles représentatives.<sup>32</sup>

Le Comité technique comprendrait autant de représentants de l'Etat que du Secteur privé.

Le Comité technique serait présidé par un représentant du Secteur privé désigné par le GICAM. La Vice-présidence serait assurée par un représentant du Secteur public désigné parmi les collaborateurs du Premier Ministre.

### c. Le Secrétariat permanent

Le Secrétariat permanent serait l'instance d'animation des activités du CBC. Il serait dirigé par un Secrétaire permanent, nommé par le Premier ministre au terme d'un processus d'appel d'offres international et assisté dans ses fonctions par trois (3) collaborateurs au maximum.

Le Secrétariat permanent s'assurerait de la mise en œuvre des décisions et des recommandations arrêtées.

<sup>32</sup> La représentativité des organisations patronales et professionnelles est déterminée d'après les critères cumulatifs suivants : (i) une ancienneté minimale dans le champ patronal et professionnel telle qu'attestée par les statuts de l'organisation, (ii) l'indépendance vis-à-vis de tiers à l'organisation, (iii) des membres entreprises et organisations professionnelles, répartis dans au moins cinq (5) branches professionnelles, (iv) la transparence financière, et notamment la publication de comptes comptables et financiers, (v) l'activité telle que mesurée par la tenue régulière de réunions et la prise de positions sur les sujets touchant à la vie et au fonctionnement des entreprises.

Sous l'autorité du Président du comité technique de concertation, le Secrétaire permanent serait notamment chargé de :

- (I) Préparer les dossiers techniques à soumettre au comité technique,
- (ii) Faire la synthèse des travaux effectués par le comité technique et les groupes de travail,
- (iii) Du secrétariat des organes hiérarchiques, en l'occurrence la préparation et le compte-rendu des réunions du Conseil de concertation et du Comité Technique du CBC,
- (iv) Exécuter les décisions prises par le conseil de concertation et suivre leur mise en œuvre,
- (V) Préparer les dossiers inscrits à l'ordre du jour des travaux du conseil de concertation, du comité technique de concertation et des groupes de travail,
- (Vi) Elaborer un projet de budget soumis à l'approbation du conseil de concertation, après avis du comité technique de concertation,
- (Vii) Assurer la communication interne et externe du CBC,
- (Viii) Participer au suivi des indicateurs du climat des affaires,
- (Ix) Elaborer et suivre les indicateurs sur le niveau de satisfaction du secteur privé dans ses rapports avec les administrations publiques et enfin
- (X) Animer les groupes de travail dédiés aux projets ponctuels du CBF.

### C/ Fonctionnement du CBC

Le Conseil de concertation se réunirait deux (2) fois par an, sur convocation de son Président. Le Comité technique se réunirait une fois par trimestre sur convocation de son Président.

Le Conseil de concertation et le Comité technique pourraient inviter, à titre consultatif, à leurs réunions, les personnalités qu'ils

jugeraient opportunes, à l'instar des **représentants d'institutions internationales de financement ou d'aide au développement**.

Les délibérations adoptées par le conseil de concertation feraient l'objet d'un procès-verbal validé lors de la réunion suivante du Conseil de concertation. Après validation, le procès-verbal ferait l'objet d'un communiqué qui est rendu public.

Dans le cadre de certains projets, le Comité technique du CBC pourrait recruter des **experts** qui travailleraient en collaboration avec le Secrétariat permanent. Parallèlement, il pourrait être constitué des **groupes de travail** sur la base des thématiques définies conformément aux missions et attributions du Cadre de concertation entre l'Etat et le secteur privé.

Le Cameroon Business Council élaborerait et publierait au terme de chaque année différents **livrables** à savoir un Rapport annuel des recommandations et perspectives relatives à l'amélioration du climat des affaires pour l'année suivante mais aussi plus largement, des études, enquêtes, sondages, rapports et tous autres travaux relatifs au climat des affaires ou tous autres sujets connexes.

Dans le même sens, le CBC organiserait divers événements susceptibles de favoriser le dialogue public-privé. Ainsi, le **Cameroon Business Forum (CBF)** constituerait l'un des événements phares organisés par le Cameroon Business Council, en vue de recueillir les observations et propositions du secteur privé en prélude aux réunions du Conseil de concertation. Outre le CBF, le CBC pourrait organiser des **rencontres sectorielles** consistant en des discussions sur des sujets propres à un type d'entreprises ou à certaines activités, ayant pour but l'amélioration de leurs conditions d'exercice.

L'organisation et les modalités de fonctionnement des différents organes du CBC ainsi que des groupes de travail seraient définies par un règlement intérieur approuvé par l'instance dirigeante, le Conseil de concertation.

### 3.4- Réactiver le dialogue social et le tripartisme

L'Organisation internationale du Travail (OIT) définit le dialogue social comme incluant tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre ou parmi les représentants du gouvernement, les employeurs et les travailleurs sur des questions d'intérêt commun ayant trait à la politique sociale et économique. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite, avec le gouvernement comme partie officielle au dialogue, ou de relations bipartites, entre les organisations d'employeurs et les organisations des travailleurs.

Au Cameroun, le dialogue social tripartite met en présence le ministère en charge des questions du travail et des relations professionnelles, les organisations patronales les plus représentatives, et les centrales syndicales des travailleurs les plus représentatives, à l'effet d'examiner les politiques sociale et du marché du travail ainsi que l'impact sur le social et le marché du travail de la politique économique mise en œuvre par le Gouvernement, dont notamment l'emploi, les conditions d'emplois équitables, les conditions de travail décentes, la sécurité et la santé au travail, la protection sociale (sécurité sociale, retraites).

Le dialogue social est fondé sur les droits de liberté d'association et de négociation collective, lesquels font de ce dialogue un outil d'aide à la stimulation de la croissance économique et à la préservation et la création d'emplois.

Mesurant à quel point l'économique et le social sont intimement liés, il convient d'en appeler à la redynamisation du dialogue social tripartite en lui donnant plus de vigueur et de profondeur. De fait, à l'observation, la pratique du dialogue au Cameroun, ces dernières années, n'est pas à la hauteur des enjeux économiques et sociaux de ces dernières années et moins encore de ceux attendus au lendemain de la crise sanitaire de la Covid-19.

Dans cette perspective, le GICAM a, au mois d'avril 2020 dans le contexte spécial des impacts de la pandémie de la Covid-19, initié un certain nombre de concertations avec les cinq (5) principales centrales

syndicales des travailleurs du Cameroun. Les échanges ont principalement porté d'une part, sur le train de mesures restrictives ainsi que de soutien aux entreprises prises par le Gouvernement et, d'autre part, sur les initiatives et prises de position du GICAM en réponses à la riposte gouvernementale.

De ces échanges, s'est dégagé un consensus sur l'appréciation de cette riposte, notamment l'insuffisance des réponses gouvernementales face à l'ampleur de la crise ainsi que l'absence en amont de véritable concertation avec les partenaires sociaux, même s'il s'agit d'une amorce qui va dans le bon sens.

Convaincus de l'importance accordée au dialogue social tripartite Etat-Employeurs-Travailleurs, et tout autant convaincus du rôle moteur du bipartisme à cet égard, les partenaires sociaux ont décidé de créer la **COALITION DES PARTENAIRES SOCIAUX POUR L'EMPLOI**. Cette coalition concrétise la vision que partage les partenaires sociaux unis dans la même volonté de mutualisation des réflexions, initiatives et actions en faveur de l'emploi et de l'entreprise dans la lutte contre la pandémie liée au Covid-19 et contre toute menace externe à l'entreprise contre l'emploi.

Plus généralement, et pour redonner de la vigueur et de la profondeur au dialogue social et au tripartisme, le GICAM et la représentation des travailleurs feront des propositions assises sur les principes suivants :

- Des partenaires sociaux (organisations d'employeurs et des travailleurs) légitimes et représentatifs,
- Le respect de l'indépendance des partenaires sociaux,
- Le renforcement des structures de dialogue pérennes et de leur fonctionnement,
- Le partage de l'agenda et du calendrier.



# Conclusion Générale

**A**ujourd'hui, les exigences du développement économique et de la lutte contre la pauvreté dans une économie mondialisée mettent l'Etat et le Patronat chacun devant ses responsabilités, dans une logique de complémentarité qu'ils doivent tous deux assumer complètement.

C'est ce que le GICAM a entrepris à travers ce Livre blanc. Le GICAM prend ainsi le parti du dialogue pour la construction d'une économie ambitieuse et forte, dont la nécessaire transformation structurelle sera assise sur trois piliers : (i) une agriculture performante et intégrée, (ii) une offre énergétique de qualité dont la quantité est en rapport avec les ambitions industrielles du pays, (iii) un réseau de transport multimodal intégré et performant et qui renforce la position du Cameroun comme porte d'entrée de la Zone CEMAC. Ce faisant, l'organisation de la production économique sera assurée par une approche de clusters et la création et l'accompagnement des champions nationaux.

Dans cette optique, l'Etat, en concertation avec le Secteur privé, devra avoir à cœur de tracer un chemin et de discipliner la démarche. Faute de moyens, la stratégie du Gouvernement de tout engager tous azimuts, au prix bien souvent de déperditions de toutes sortes - temps, énergies, ressources financières - n'est plus tenable. Les ambitieux objectifs dont nous nous dotons ne seront atteints que si la masse des réformes structurelles à mener est engagée de manière coordonnée, planifiée - suivant un calendrier intégrant les logiques d'interventions - et responsable.

C'est le minimum vital qui doit être garanti si le Cameroun doit prendre durablement le chemin de la croissance forte et inclusive et de la prospérité économique ainsi que du progrès social. Pour ce faire, quelle que soit l'aide extérieure, c'est d'abord au fond de nous-mêmes que nous devons trouver les ressorts nécessaires pour rationaliser notre action et la rendre efficiente et efficace.

A cet égard, ce que la crise sanitaire a révélé au-delà de la faible capacité de notre système de santé, c'est la persistance d'une économie aux faibles capacités industrielles,

à faibles marges de manœuvre et fortement dépendante de l'extérieur.

Le temps est venu de rompre avec la tentation bien établie dans notre pays de différer l'engagement de réformes économiques structurelles d'envergure, qui nous auraient certainement mieux préparé à faire face aux déséquilibres et ruptures nés de la pandémie de la Covid-19 ainsi qu'à nous projeter plus solidement dans ce futur post-Covid qui se dessine.

A l'évidence, aucune amélioration sensible n'est à espérer sans une gouvernance économique éclairée, une gestion budgétaire et fiscale rigoureuse de l'Etat, un environnement propice à l'émergence d'entreprises compétitives et conquérantes parce que débarrassées des freins et pesanteurs de toutes sortes qui découragent les chefs d'entreprises ; toutes choses qui nécessitent une clairvoyance et une vigilance accrue des Pouvoirs publics.

Depuis des décennies, la mondialisation nous impose de tenir compte des attraits offerts par des pays autres que le nôtre et, dans le même temps, de nos faiblesses structurelles. Nous devons résolument nous aligner sur ces pays, et même faire mieux qu'eux pour espérer des performances économiques solides et des progrès substantiels sur les plans social et humain. Et, dans le même temps, nous devons valoriser et renforcer nos atouts que sont les ressources naturelles (terres, climat, minerais), une main d'œuvre relativement qualifiée, l'esprit d'entreprise de la population et un accès préférentiel aux marchés régionaux et internationaux.

Avec la survenue de la pandémie de la Covid-19 qui a mis à mal l'ensemble des économies, nous évoluons dans un monde d'incertitudes plus nombreuses et plus complexes, qui a poussé à un repli sur soi essentiellement caractérisé par la fermeture des espaces nationaux et communautaires, avec un effet une contraction des échanges commerciaux.

C'est une nouvelle facette de la mondialisation qui s'ouvre à nous. Elle repose entre autres sur le socle de la résilience des économies condamnées à recourir à la revalorisation de l'initiative privée locale.

Du coup, les Etats sont contraints de fourbir leurs armes pour se réinventer au plan national ou communautaire parce qu'il faut absolument commencer par mesurer ses forces et son potentiel pour pouvoir se projeter à très court et moyen termes dans le nouveau monde qui commence aujourd'hui.

En un mot, le temps est venu de l'élaboration de réponses fortes, claires et durables à l'urgence d'opérer un double changement de paradigmes : celui du modèle économique et celui du modèle de dialogue Etat – secteur privé.

Pour ce faire, la voix du Patronat, voix des entreprises, est appelée à s'élever de plus en plus. Non seulement pour rappeler le rôle déterminant de l'Etat-stratège et facilitateur, la place centrale de l'entreprise dans la création des richesses et des emplois, mais aussi les responsabilités nouvelles qui incombent à celle-ci du fait de sa place centrale dans la production et dans la communauté et qui ont pour nom : éthique des affaires, création de valeur inclusive, responsabilité sociale et sociétale.

Au final, le défi qui nous interpelle est celui de l'attractivité économique du Cameroun voire l'attractivité tout court du territoire camerounais, tant l'économie n'est pas un îlot isolé dans la communauté.

Longtemps pénalisée par le manque d'infrastructures physiques et l'ampleur des obstacles auxquels se heurte le secteur privé, cette attractivité s'est dégradée depuis quelques années du fait de l'insécurité et des incertitudes qu'elles suscitent sur l'avenir du pays et la marche de son économie. Y mettre fin rapidement est un impératif. Les enjeux d'attractivité du Cameroun sont une priorité pour promouvoir les intérêts économiques du pays, attirer des investissements étrangers, les investissements des nationaux, et soutenir les entreprises camerounaises.



# Remerciements

**L**a rédaction du présent Livre Blanc a bénéficié des contributions de hautes factures de plusieurs personnalités du monde de l'entreprise, de la société civile, des médias, de la recherche et même de l'administration publique.

Le GICAM exprime sa profonde gratitude à tous ces experts pour leur patience, disponibilité, engagement et pour le partage de connaissances et expériences qui font, de cette publication, le résultat de visions croisées et critiques de l'environnement économique du Cameroun et de ses perspectives de développement.

En particulier, le GICAM témoigne sa reconnaissance à :

- M. Emmanuel DETALLY, Vice-Président du GICAM, Président de la Commission économique et développement de l'entreprise et par ailleurs Directeur Général du Groupe SABC qui a assuré la coordination du processus de rédaction.

- L'ensemble des membres du Conseil d'Administration :

Mmes Mélanie BELL, Laure KENMOGNE, Reine ESSOBMADJE MBANG, Mireille FOMEKONG. MM. Célestin TAWAMBA, Sanda OUMAROU, Alphonse NAFACK, MOHAMADOU BAYERO, Franklin NJIE NGONI, Théophile MOULONG, Olivier ELDIN, André KWAM, Pierre KAM, René LIBONG, Jacques Jonathan NYEMB.

- L'ensemble des membres de la Commission Economie et Développement de l'entreprise (C-EDE).

- Les nombreux chefs d'entreprises membres du Groupement et autres partenaires dont les contributions ont alimenté le diagnostic et les propositions formulées.

- MM. Francis A. SANZOUANGO, Directeur de Cabinet du Président et Vincent KOUETE, Secrétaire Exécutif Adjoint, pour leurs contributions déterminantes.

- Les experts de divers domaines et de divers horizons mobilisés par le GICAM.

- Les relecteurs qui ont prêté leur attention pour harmoniser la structuration du document et améliorer sa mise en forme.

Loin de le proclamer parfait, le GICAM considère que le présent Livre Blanc constitue une contribution pour l'orientation de la politique économique de notre pays et sera par conséquent très heureux de recevoir des observations et critiques visant à enrichir les prochaines éditions ou les notes sectorielles adossées au modèle proposé.

**Célestin K. TAWAMBA**  
*Président du GICAM*

# BOLUDA

CORPORACIÓN MARÍTIMA



BOLUDA : 100 ans de remorquage en 2020



## BOLUDA CAMEROUN

Avenue du général de gaulle. Bonanjo B.P 2341 DOUALA. CAMEROUN

Tel : +(237) 233 43 69 70 Fax : +(237) 233 42 85 51

Email : administratif.douala@boluda.fr

S.A. au capital de 15 390 000 FCFA RC DOUALA n°025 CCM 030000016474Q

# LE GROUPE SABBC C'EST VOUS!



Groupe SABBC



GROUPEMENT  
INTER-PATRONAL  
DU CAMEROUN

Agir & réussir ensemble



# ORGANES DE DÉCISIONS ET DE REPRÉSENTATION

**Les organes statutaires du GICAM sont :**

## 1 L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Organe suprême du Groupement, elle est constituée de l'ensemble des adhérents et se réunit une fois (01) en session ordinaire.

## 2 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Organe exécutif du GICAM, il est élu pour une durée de trois (03) ans par l'assemblée générale et se réunit une (01) fois par mois. Il est chargé de définir la politique générale, la vision stratégique de l'organisation et la mise en œuvre du programme du Groupement.

## 3 LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il préside au fonctionnement du Groupement, dispose des pouvoirs les plus étendus que lui donnent la loi, les statuts et le règlement intérieur, pour agir au nom du Groupement vis-à-vis des tiers.

## 4 LE SECRÉTARIAT EXÉCUTIF

Organe administratif permanent du GICAM, le secrétariat exécutif est chargé de l'exécution des missions du Groupement selon les politiques arrêtées par le Conseil d'administration. Dirigé par un secrétaire exécutif, il participe à la formulation des axes de réflexion sur le développement des activités ainsi qu'à la promotion des valeurs prônées par le

Groupement.

## 5 LES COMMISSIONS

Les dix (10) nouvelles commissions du GICAM sont assistées par les départements du secrétariat exécutif, qui assurent la mission de rapporteur. Chaque commission est constituée par des adhérents volontaires et présidée par un membre du Conseil d'Administration.

Ces commissions sont les suivantes :

- Commission "Fiscale, parafiscale et douanière"
- Commission "Economie numérique"
- Commission "Economie et Développement de l'entreprise"
- Commission "PME et Financement du secteur privé"
- Commission "Sociale, Emploi et Acquisition des compétences "
- Commission "Affaires internationales et Relations avec la diaspora"
- Commission "Amélioration de l'environnement des affaires"
- Commission "Gouvernance, Ethique et RSE"
- Commission "Affaires juridiques, Contentieux et Réglementation"
- Commission "Entreprenariat féminin"

Les commissions sont des cadres de rencontre et de concertation au sein desquels les représentants d'entreprise côtoient leurs pairs, s'informent, partagent leurs expériences, analysent les situations et font des propositions.

## NOS SERVICES

- Club des PE/PI
- Programme d'accélération d'entreprise
- Réseautage et opportunités d'affaires
- Renforcement des capacités
- Soutien à l'entreprenariat

## OUR SERVICES

- SE/SI club
- Business acceleration program
- Networking and business opportunities
- Capacity building
- Entrepreneurship support

Contact : Centre de Développement de la PME  
Tél.: +237 233 42 31 41 / Fax : +237 233 43 38 80 | E-mail : [cdpme@legicam.cm](mailto:cdpme@legicam.cm)

## CENTRE DE MEDIATION ET D'ARBITRAGE DU GICAM (CMAG)

*Pour une résolution adaptée des différends  
commerciaux et d'investissement*

- Médiation
- Arbitrage
- Médiation / Arbitrage
- Arbitrage d'Investissement
- Autorité de proposition ou de nomination

*For a suitable settlement of commercial  
and investment disputes*

- Mediation
- Arbitration
- Mediation / Arbitration
- Investment arbitration
- Proposing or appointing authority

Tél.: (+237) 233 42 31 41 / 233 42 64 99 | Fax : +237 233 43 38 80 | E-mail : [cmag@legicam.cm](mailto:cmag@legicam.cm) / Site web : [www.legicam.cm](http://www.legicam.cm)



GROUPEMENT  
INTER-PATRONAL  
DU CAMEROUN  
*Agir & réussir ensemble*

Partager les expériences,  
pour rester compétitif

*Performance • Solidarité • Responsabilité*



[www.legicam.cm](http://www.legicam.cm)