

Environnement de l'Investissement Privé au Cameroun



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

Département Régional
de l'Afrique Centrale

Environnement de l'Investissement Privé au Cameroun

Département Régional
de l'Afrique Centrale

Groupe de la Banque Africaine de Développement

Le présent rapport sur la République du Cameroun fait partie intégrante de l'étude régionale de l'environnement de l'investissement privé dans les pays de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC). En plus d'un rapport régional, cette étude comprend dix rapports nationaux, un sur chaque pays de la CEEAC. Les travaux relatifs à cette étude régionale ont démarré fin 2011 et se sont achevés à la fin de l'année 2012.

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans le présent rapport sont ceux de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues de la direction de la Banque africaine de développement, des administrateurs de la Banque africaine de développement ou des pays qu'ils représentent, ainsi que des autres institutions mentionnées dans le rapport.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération, ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen, électronique, mécanique, photocopie ou autre sans l'autorisation préalable de la Banque africaine de développement.

L'étude régionale a été réalisée sous la supervision de Mme Marlène KANGA, Directrice régional (ORCE) et de M. Abdellatif BERNOUSSI, Spécialiste en chef, économie (ORCE). L'équipe chargée de sa réalisation était composée de Facinet SYLLA, Économiste-pays (ORCE) et Mouna DIAWARA, Économiste (ORCE). Elle a bénéficié de l'appui des économistes chargés des pays de la CEEAC : N. KANE DIA (ORCE), K. DIALLO (ORCE), C. MOLLINEDO (ORCE), P. YEMBILINE (ORCE/GAFO), S. WAKANA (ORCE/CDFO), C. N'KODIA (ORCE/TDFO), F. SOARES DA GAMA (ORSB), J. TOKINDANG (EARC/BIFO), J. MUZIMA/F. MATEUS (ORSB/AOFO), ainsi que des spécialistes de la gouvernance et du secteur privé présents dans les bureaux extérieurs : D. KADIA (CDFO/OSGE), C. BOLLO-TEMA (CMFO/OPSM), E. DIRABOU (GAFO/OPSM). Elle a également bénéficié de la contribution de R. DIALLO-DIOP (OPSM), C. AMBERT (OPSM), de l'équipe Stratégie OPSM, C. MBENG MEZUI (ONRI). Enfin, l'équipe de la Banque a bénéficié de l'appui des consultants Patrick PLANE et Naceur BOURENANE.

1. Introduction	7
2. L'Économie du Cameroun et le Secteur Privé	11
2.1. La Taille et les Caractéristiques du Secteur Privé	11
2.2. Le Cameroun et les Partenaires Émergents	12
2.3. Les Relais de Croissance et la Dynamique de Long Terme	15
3. Les Institutions et l'Investissement Privé	17
3.1. Le Parcours de l'Investisseur	17
3.2. Les Institutions Publiques et l'Investissement Privé	19
3.3. Les Structures d'Intermédiation et le Dialogue Public-Privé	24
3.3.1. Les Structures de Représentation et d'Intermédiation	25
3.3.2. Les Structures de Dialogue	27
4. Les Facteurs Économiques et l'Investissement Privé	29
4.1. La Politique de Change	29
4.2. Les Coûts des Facteurs Primaires	29
4.3. Le Surcoût Économique des Autres Facteurs	33
5. Conclusions et Recommandations	39

Sigles et Abréviations

ASS	Afrique subsaharienne
BAD	Banque africaine de développement
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
FBCF	Formation brute de capital fixe
GE	Grande entreprise
IDE	Investissement direct étranger
IDH	Indice de développement humain
ME	Moyenne entreprise
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ORCE	Département régional de la BAD pour l'Afrique centrale
PE	Petite entreprise
PIB	Produit intérieur brut
PME-PMI	Petites et moyennes entreprises - Petites et moyennes industries
TPE	Très petite entreprise
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

1.1 Le Cameroun se situe dans le Golfe de Guinée, à la jonction de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Ouest. Il y occupe une position stratégique, s'étirant du Lac Tchad au Golfe de Guinée et à l'Océan Atlantique sur 1 500 km. Il est frontalier du Nigéria à l'ouest, de la Guinée équatoriale, du Gabon et de la République du Congo au sud, de la RCA à l'est, et du Tchad au nord-est. Du fait de son positionnement géographique, le Cameroun constitue la première porte d'accès à la mer de ces deux derniers pays. Sa superficie est de 475 500 km², pour une population estimée à 20 millions d'habitants. Le pays dispose d'une diversité agro-écologique, d'un potentiel hydraulique, de richesses agricoles et de ressources minières (or, diamant, saphir, fer, bauxite, titane, nickel, cobalt, pierres pour matériaux de construction, etc.) susceptibles de fournir les bases d'un développement durable.

1.2 Du point de vue climatique, le pays se subdivise en trois zones : une zone équatoriale, avec des précipitations importantes et une couverture forestière dense ; une zone soudanienne, où s'alternent une saison sèche et une saison pluvieuse, avec une pluviométrie de l'ordre de 1 000 mm ; et une zone soudano-sahélienne, avec des précipitations peu abondantes, mais suffisantes pour l'agriculture et l'élevage. Cette diversité permet au pays de disposer de plusieurs écosystèmes qui rendent aisé le développement d'une agriculture diversifiée, à même de répondre aux besoins de sa population ainsi qu'à une large partie des besoins des pays voisins.

1.3 Le Cameroun compte diverses cultures de rente, notamment la banane, le café, le cacao, le caoutchouc et le coton. Sur les 47 millions d'hectares (ha) de superficie totale, plus de 9 millions sont susceptibles de faire l'objet d'une exploitation agricole. La proportion des

terres effectivement cultivées ne dépasse guère 26 %. Les forêts représentent 22,7 millions d'ha, avec près de 300 essences exploitables. Le pays pourrait prélever annuellement 5 millions de m³ sur près d'un siècle, sans entamer de façon significative le capital existant. Cependant, la forêt fait l'objet d'une exploitation susceptible d'en affecter l'équilibre. Il y a une surexploitation de trois essences, en particulier l'ayous, l'azobé et le sapelli, qui représentent 60 % de la production totale¹. Malgré l'importance du potentiel agricole et forestier, la production de ces deux secteurs² demeure limitée. Ceux-ci ne représentent que 23 % du PIB³ et ne contribuent qu'à hauteur de 25 % aux exportations, loin derrière l'exploitation pétrolière (50 %).

1.4 Le pays dispose de ressources hydrauliques importantes, en particulier avec le plateau de l'Adamaoua où prennent naissance les principaux fleuves du pays, dont le plus long (la Sanaga) a un parcours de plus de 900 km. Ces ressources sont très largement sous-utilisées. Leur meilleure exploitation permettrait notamment de répondre aux besoins énergétiques du pays. Plusieurs projets de barrages hydroélectriques ont été lancés, et d'autres devraient l'être dans un proche avenir, dans le cadre de la mise en œuvre du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE 2010-2020), adopté en 2009. Le potentiel hydroélectrique économiquement exploitable est de plus de 12 000 MW, compte non tenu de nombreux sites favorables au développement potentiel de la petite hydraulique. Une proportion d'à peine 6 % de ce potentiel est valorisée aujourd'hui pour assurer le développement du secteur de l'électricité. Les réserves de gaz prouvées sont estimées à 157 milliards de m³, avec un potentiel de 570 milliards de m³. La production de pétrole, bien qu'en baisse, est de l'ordre de 24,5 millions de barils par an.

Tableau 1. : Structure du PIB (2011)⁴

Secteur	Agric-élev-pêche et forêts	Mines et pétrole	Industries manuf.	Électricité et eau	Commerce	BTP	Services
%	23	7	16	1	19	6	24

¹ Voir Impact des accords de l'OMC sur l'économie du Cameroun, négociation et mise en œuvre, février 2006. UNCTAD/DITC/TNCD/MISC/2007/1

² Banane, café, cacao, coton et caoutchouc.

³ Perspectives économiques 2012, BAD.

⁴ Perspectives économiques 2012, Op. cité.

1.5 Parmi les pays de la sous-région, le Cameroun présente l'une des économies dont le secteur industriel est le plus important, le plus diversifié et le plus dynamique. Le recensement général des entreprises, réalisé en 2009, dénombre plus de 12 000 unités industrielles, contre environ 5 500, cinq années auparavant. Les entreprises opèrent notamment dans l'alimentaire, le textile, le cuir, le bois, la chimie, la petite métallurgie, le petit machinisme agricole, le raffinage du pétrole, le matériel de transport. Cependant, malgré leur importance, ces entreprises contribuent beaucoup moins que celles des services à la formation de la richesse nationale. En termes d'emplois, le secteur secondaire emploie 27 % des travailleurs, contre 68 % pour le secteur des services⁵. Ces deux éléments constituent un indicateur indirect des niches de productivité que recèle le secteur secondaire, mais traduisent également les efforts nécessaires pour accroître son efficacité. Celle-ci peut être mesurée à travers la croissance limitée de sa production. Son taux a juste dépassé 1 % en 2011 et s'est établi à 0,5 % en 2010. L'étude de 2006 portant sur l'impact des accords de l'OMC sur l'économie du Cameroun soulignait déjà la faible compétitivité de ce secteur, du fait des contraintes multiples qui pèsent sur son développement, notamment le mauvais état des infrastructures, l'inadéquation de la main-d'œuvre disponible aux besoins des entreprises, leur gouvernance interne et l'environnement institutionnel peu favorable. Cependant, le dynamisme, que l'on peut mesurer à travers la création de nouvelles entreprises et la diversité des secteurs dans lesquels se déploient ces entreprises, révèle l'existence d'un parc industriel susceptible de servir de base à un développement conséquent, notamment à la valorisation de certains produits de base largement exportés en l'état.

1.6 En termes d'infrastructures, le pays dispose d'un réseau de transport inadéquat, au regard de sa taille et du volume de ses activités. Le sous-secteur routier constitue le principal moyen de transport. Il assure 85 % du volume des échanges. Il compte 50 000 km, dont 24 % sont en bon état, et moins de 10 % bitumés. Les routes rurales de desserte représentent 25 % du réseau, ce qui témoigne d'un enclavement important de plusieurs zones du pays. Les principales voies d'accès reliant les

centres urbains les plus importants sont souvent saturées et jugées dangereuses. Le sous-secteur ferroviaire constitue le deuxième moyen utilisé, principalement pour le transport des marchandises. D'une longueur de 1 245 km, il a plus de 40 ans d'existence et n'a pas fait l'objet de réhabilitation. Le pays dispose d'une dizaine d'aéroports qui répondent aux normes de l'aviation civile internationale. Cependant, le volume transporté et le nombre de passagers n'ont pas enregistré de croissance ces dernières années. Le pays compte également trois ports maritimes, à savoir Douala, Limbé et Kribi, ainsi qu'un port fluvial, Garoua. Le port de Douala continue de traiter l'essentiel des mouvements de marchandises. Il sert à la fois aux exportations et importations du pays et à celles des pays voisins sans littoral (Tchad et RCA). Des projets de renforcement des ports de Limbé et Kribi sont en cours de réalisation et devraient permettre d'augmenter de manière significative les capacités de transport du pays et de réduire la pression qui s'exerce sur le port de Douala. Par les activités qu'ils généreront, ils devraient également favoriser le développement des zones de leur implantation et y attirer l'investissement, contribuant ainsi à améliorer le niveau de vie de la population.

1.7 Malgré son potentiel, le Cameroun figure dans la catégorie des pays à faible développement humain et occupe le 131^{ème} rang sur 169 pays. Plus du quart de la population (26 %) n'a pas accès à l'eau, et plus de la moitié (53 %) ne bénéficie pas de l'assainissement. L'espérance de vie s'y établit à 51,7 ans. Ces dernières années, la pauvreté ne semble pas avoir reculé, et une proportion de près de 40 % de la population continue de vivre avec moins de deux dollars par jour. La sous-alimentation toucherait 22 % de la population, et 36 % des enfants âgés de moins de cinq ans souffriraient d'un déficit de croissance⁶. Le Cameroun a enregistré des progrès notables en matière d'alphabétisation et de scolarisation. Selon l'enquête de 2010 sur l'emploi et le secteur informel, plus de 70 % des personnes âgées de 15 ans ou plus sont alphabétisées, proportion supérieure de 4,5 points à celle observée en 2005. Au même moment, l'enquête note une stabilisation du taux net de scolarisation dans le primaire, mais une hausse de 12 points dans le secondaire, le taux net passant à près

⁵ Voir Le répertoire des entreprises du Cameroun : principaux résultats. Édition 2010. Institut national de la statistique.

⁶ Rapport sur le développement humain en Afrique «Vers une sécurité alimentaire durable», PNUD, juin 2012.

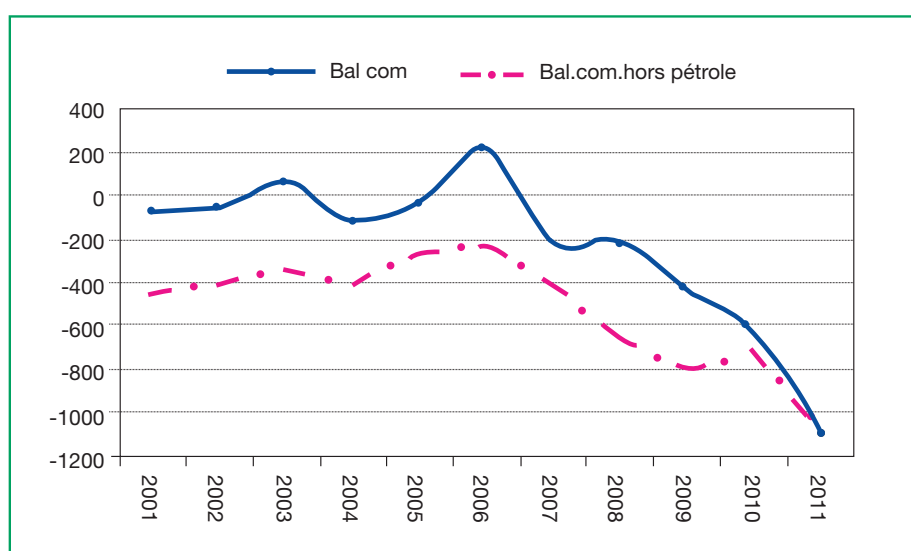
de 50 %. Ces éléments témoignent des progrès accomplis, mais aussi des défis auxquels fait face le pays dont la population est constituée, pour l'essentiel, de jeunes qui ne doivent leur survie qu'à du travail précaire dans l'informel. Selon la deuxième enquête sur l'emploi et le secteur informel⁷, le taux d'informalité n'a quasiment pas diminué entre 2005 et 2010. Il s'établit à 90,5 % en 2010, contre 90,4 % en 2005. Il concerne surtout les jeunes âgés de 15 à 34 ans. Selon la même source, une proportion de 53 % de la population ayant une occupation exerce dans le secteur informel non agricole, contre 37 % dans le secteur informel agricole, c'est-à-dire bien plus que le secteur public et le secteur privé réunis, qui n'offrent respectivement que 6 % et 4 % des postes de travail. L'enquête révèle que 47 % des personnes ayant une occupation sont des travailleurs indépendants, et 37 % sont des assistants familiaux.

1.8 Ces divers éléments montrent à la fois les limites du secteur privé, mais également l'importance qu'il convient de lui accorder dans toute stratégie visant la croissance économique et la réduction de la précarité, objectifs fondamentaux de la Stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2020 du pays. L'attention doit aller en

particulier à la PME et à la TPE. Ces deux catégories d'entreprises peuvent être à la fois sources d'emplois et de revenus additionnels pour l'État. Ce volet est d'autant plus important que les recettes que procurent les hydrocarbures demeurent insuffisantes pour faire face au déficit structurel de la base commerciale du pays⁸. Les exportations d'hydrocarbures représentent plus de 50 % de toutes les exportations, mais les hydrocarbures sont aussi le premier poste à l'importation.

1.9 Le taux de couverture des importations par les exportations est passé de 76,9 % en 2010 à 66,5 % en 2011. Hors hydrocarbures, ce taux est de 43 %. Les exportations sont constituées, pour l'essentiel, de produits bruts. Les cinq premiers produits exportés, hors produits pétroliers, ont représenté 26,2 % des exportations totales en 2011 (contre 30,2 % en 2010). Il s'agit du cacao brut en fèves (11,3 %), du bois scié (6,4 %), du bois brut en grumes (3,1 %), du caoutchouc brut (2,9 %) et enfin du coton brut (2,5 %). Au même moment, la facture alimentaire s'alourdit. La hausse est de 38 % pour les seuls produits céréaliers. Elle est de 59 % pour les poissons congelés, un autre aliment essentiel du panier de la ménagère.

Graphique 1. : Évolution de la balance commerciale⁹



⁷ Deuxième enquête sur l'emploi et le secteur informel au Cameroun, phase 1, Rapport principal, octobre 2011, INS.

⁸ Voir graphique ci-dessous

⁹ La balance commerciale du Cameroun en 2011, INS.

1.10 Tel qu'indiqué ci-dessus, le gouvernement s'est doté d'un document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) comme cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020. Ce document a été adopté en 2009. Il résulte d'une revue du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) dans lequel l'action était focalisée sur la réduction de la pauvreté et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le DSCE se fonde sur le constat que le DSRP n'a pas produit de changement structurel notable. L'économie demeure fragile et souffre de la faible compétitivité du secteur productif, qui est due en partie à des coûts élevés des facteurs physique et humain. Le DSCE met l'accent sur la nécessaire augmentation de la richesse nationale et sur sa distribution équitable pour pouvoir réduire durablement la pauvreté, notamment à

travers la promotion de l'emploi. Il fixe comme objectifs le renforcement de l'activité économique génératrice d'un taux de croissance moyen de 5,5 % par an entre 2010 et 2020, la réduction du sous-emploi d'un tiers (moins de 50 % en 2020), et la baisse du niveau de pauvreté (le taux devrait être ramené à moins de 28 %). Dans sa mise en œuvre, le DSCE devrait s'appuyer sur la mobilisation du secteur privé. Le DSCE décline les stratégies dans les domaines conditionnant la croissance : les infrastructures, l'appareil productif, les ressources humaines, la coopération régionale et internationale, et le financement de l'économie. Il établit des objectifs précis et chiffrés et prévoit des mécanismes pour les atteindre. Il intègre notamment le secteur privé et lui assigne un rôle précis dans l'économie, celui d'être le principal moteur de la croissance.

2.1. La Taille et les Caractéristiques du Secteur Privé

2.1.1 Selon les données du recensement général des entreprises (RGE) de 2009, le secteur formel comprend quelque 94 000 entreprises et établissements. Les entreprises proprement dites sont au nombre de 88 000. Elles sont constituées, pour l'essentiel, de très petites entreprises (moins de six employés) et de petites entreprises¹⁰. Ce chiffre surestime probablement les entités du secteur formel, du fait de la définition choisie (exercice de la profession dans un local professionnel fixe et permanent). Il est probable qu'une partie des TPE et des PE recensées soient dans l'informel ou à la limite de ce dernier, du point de vue de leur mode de gestion (absence de comptabilité, déclaration partielle de leurs activités et de leur personnel, etc.).

2.1.2 Selon le RGE, 57 % des entreprises ne tiennent pas du tout de comptabilité écrite, et seules 13 % d'entre elles tiennent une comptabilité se traduisant par la déclaration statistique et fiscale. Les TPE représentent 75 % des unités recensées, les petites entreprises 19 %, les entreprises moyennes 5 %, et les grandes entreprises moins de 1 %. Selon les données disponibles, les 100 premières entreprises comptent 25 % des effectifs du secteur formel. Ces données ont le mérite de faire ressortir le poids de la TPE et de la PE. Ensemble, elles offrent près de 50 % des emplois et réalisent 15 % du chiffre d'affaires. Le bas niveau de leur contribution au chiffre d'affaires réalisé par les entreprises témoigne de leur faible productivité¹¹. Il est également un indicateur indirect de leur caractère peu capitalistique. Cette double caractéristique (faible productivité et forte contribution à l'emploi) appelle une attention particulière et des mesures visant à renforcer leurs capacités techniques et matérielles. Ces données sont à corréliser avec l'âge des entreprises. Plus de 50 % ont moins de quatre années d'existence. Celles ayant entre cinq et dix ans

représentent 30 % du total, et 5 % ont entre 10 et 15 ans. Au même moment, plus de 80 % des chefs d'entreprises ont moins de 50 ans.

2.1.3 Les statistiques ci-dessus mettent en évidence le poids socioéconomique des TPE et des PE, ainsi que le degré d'attention dont elles devraient bénéficier dans toute stratégie visant le développement du secteur privé. Elles doivent constituer un maillon essentiel de toute politique visant la croissance et l'emploi, d'autant plus que le Cameroun est un pays démographiquement jeune et que le secteur des entreprises contribue faiblement à résoudre la question de l'emploi. Au total, les entreprises emploient 430 000 personnes, soit un peu plus de 4 % de la population active¹². À l'exception des fonctionnaires dont le nombre est de l'ordre de 220 000, le reste de la population trouve à s'occuper dans le secteur informel. Cet autre élément est révélateur des défis auxquels doivent faire face les autorités publiques pour résorber le chômage et le sous-emploi, en partenariat avec le secteur des entreprises, pour que leurs activités ne souffrent pas des distorsions générées par le secteur informel qui opère souvent à moindre coût, du fait du non-respect des normes de santé et de sécurité requises dans le secteur formel, et qui échappe en partie au système de contribution sociale (fiscalité, sécurité sociale, etc.).

2.1.4 Les entreprises et établissements sont dans leur quasi-totalité de statut privé. En effet, si l'on se réfère aux données de la Société nationale d'investissement (SNI)¹³, les entreprises et établissements dans lesquels l'État est un actionnaire majoritaire seraient au nombre de cinq, dont une entreprise textile (source : GICAM) et quatre établissements hôteliers. L'État est présent dans 28 entreprises¹⁴. Du point de vue du secteur d'activité, la majorité des entreprises opèrent dans le secteur tertiaire (86,5 %). Les autres secteurs (secondaire et primaire) demeurent faibles, voire marginaux (13 % pour le secteur secondaire, et 0,4 % pour le primaire). Au

¹⁰ Le RGE considère comme TPE toute entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 15 millions de FCFA ou employant tout au plus cinq personnes ; la PE se définit comme une entreprise employant entre six et 20 personnes ou réalisant un chiffre d'affaires (CA) compris entre 15 et 100 millions de FCFA ; la ME doit réaliser un CA compris entre 100 millions et un milliard de FCFA ou employer entre 21 et 100 personnes ; les GE sont celles qui emploient plus de 100 personnes et réalisent un CA supérieur à un milliard de FCFA. Selon le RGE, on dénombre 722 GE.

¹¹ A contrario, la contribution des grandes entreprises aux impôts (plus de 75 %) confirme le poids des TPE, non pas tant du point de vue de leur contribution aux ressources de l'État (qui pourrait être plus significative si des incitations adéquates étaient en place) qu'à travers la réduction de ses charges et également en tant que vecteur potentiel de diffusion des bonnes pratiques de gouvernance, génératrices de conditions favorables à l'investissement et à la croissance.

¹² Estimée à 10 millions en 2009.

¹³ La SNI est une société qui est détenue par l'État et qui fonctionne comme une société de capital-investissement. Créée en 1964, elle intervient dans la gestion des entreprises détenues par partie ou en totalité par l'État. Son portefeuille compte six entreprises opérant dans le secteur primaire (quatre dans l'agro-industrie, une dans le bois, et une dans la pêche et l'élevage), dix entreprises opérant dans le secteur secondaire (notamment dans l'aluminium, la verrerie, le raffinage et le ciment), et le reste dans le tertiaire (notamment dans l'hôtellerie, le transport et la manutention, et l'activité de microcrédit -ACEP).

¹⁴ Compte non tenu d'une société en liquidation et de quatre autres en arrêt d'activité (voir SNI, Composition du portefeuille de la SNI au 31-12-2010 et ses performances, avril 2012).

sein du tertiaire, le commerce de gros et de détail est dominant, avec plus de 61 % des entités.

2.1.5 Au sein du secteur secondaire, on retrouve notamment des unités opérant dans la chimie, la métallurgie, l'appareillage électrique, la pharmacie, le textile et le cuir, le matériel de transport, et le petit matériel agricole. Leur existence témoigne de la présence d'une masse critique de capitaines d'industrie, souvent jeunes, ayant une formation supérieure¹⁵ et à même de jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre des programmes de développement engagés par l'État, si les conditions institutionnelles, l'encadrement, l'appui matériel et l'accompagnement financier étaient au niveau requis.

2.1.6 La prépondérance du secteur tertiaire (et en son sein des activités de commerce) est à mettre en relation avec la taille des entreprises ainsi qu'avec leur forme juridique. Plus de 50 % des entreprises et établissements recensés opèrent en effet dans le secteur du commerce de détail et de gros. Or, les ressources nécessaires pour démarrer une activité de commerce de détail restent malgré tout limitées, la rotation du capital rapide, et les immobilisations faibles. En outre, il est plus aisé d'accéder au crédit pour ce type d'activités, notamment parce qu'il s'agit de crédit à court terme. L'examen de la répartition des entreprises, selon leur forme juridique, montre qu'elles sont en majorité individuelles (78 %). Les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée ne représentent respectivement que 2 % et 4 %. Cet indicateur est à rapprocher de l'âge des entreprises et de leur mode de gestion (absence de comptabilité écrite dans leur majorité), qui permettent de mesurer la fragilité de la grande masse des entreprises camerounaises. Il est également à mettre en parallèle avec la nationalité des grandes entreprises et l'origine de leurs gestionnaires : 34 % sont à capital majoritairement étranger, et les chefs d'entreprises sont dans plus de 45 % des cas des ressortissants européens ou américains.

2.1.7 Le secteur privé apparaît ainsi comme un ensemble fragile, mais au potentiel significatif. Il est composé d'un nombre relativement limité de grandes et

de moyennes entreprises présentes dans les activités de transformation. Ces entreprises sont toutefois suffisamment nombreuses pour servir de noyaux durs dans le renforcement et la promotion de filières à forte valeur ajoutée. Le sous-secteur des grandes et moyennes entreprises est largement constitué d'unités productives et de transformation dont le renforcement peut servir dans le cadre de la promotion des relais de croissance et de l'accroissement de la compétitivité de l'économie camerounaise. Ce renforcement doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie visant le redéploiement des activités productives fortement encore concentrées sur les deux pôles de Douala et Yaoundé. Ces deux centres urbains abritent 59 % des entreprises qui fournissent 74 % du chiffre d'affaires et 69 % des emplois permanents. Les grands projets en cours d'exécution et ceux en maturation devraient contribuer à faciliter une telle évolution.

2.1.8 La question de la gouvernance interne des entreprises se pose pour un grand nombre d'entre elles. En dehors d'un nombre limité, le reste a besoin d'un accompagnement et d'une mise à niveau en matière de gouvernance d'entreprise pour pouvoir améliorer leur compétitivité et faire face à la concurrence. À côté des grandes entreprises et des entreprises moyennes, on retrouve une masse importante de petites et de très petites entreprises individuelles. Elles sont largement orientées vers le tertiaire, principalement vers les activités de commerce. Elles obéissent dans leur gestion, voire leur gouvernance interne, à un mode peu favorable à la prise de risque ou à la promotion de la croissance. Elles sont faiblement ouvertes sur l'extérieur, comme semble en témoigner le taux de pénétration des TIC¹⁶. Ce sous-secteur de la petite et de la très petite entreprise nécessite un encadrement, un accompagnement et des instruments de financement spécifiques pour le faire évoluer et le transformer en chaînon d'un développement structurant et d'une croissance à long terme.

2.2. Le Cameroun et les Partenaires Émergents

2.2.1 Les grands projets d'infrastructure initiés par le

¹⁵ Selon le RGE, pas moins de 40 % des dirigeants d'entreprises sont diplômés de l'enseignement supérieur. Au même moment, 46 % ont un niveau primaire.

¹⁶ Selon les résultats du RGE, à peine une entreprise sur deux est connectée à l'internet, et une proportion plus faible (à peine une entreprise sur quatre) dispose d'un réseau intranet en son sein.

Cameroun ainsi que ses ressources naturelles retiennent de plus en plus l'attention des partenaires émergents, en particulier celle de la Chine, de la Corée du Sud, de l'Inde et, dans une moindre mesure, du Brésil. La Chine est le premier partenaire émergent. Il est présent dans les projets d'infrastructure routière, ferroviaire, portuaire et hydroélectrique, tout comme dans la réalisation de la fibre optique, l'approvisionnement en eau potable des dix principaux centres urbains du pays, l'agriculture et la réalisation d'infrastructures sociales, et notamment du Palais des congrès de Yaoundé, de stades, d'hôpitaux et de 1 500 logements sociaux. La Chine est en particulier engagée dans la réalisation de l'autoroute reliant Douala à Yaoundé, de la route Kribi-Campo, et de la route Obala-Batchenga-Nanga Eboko-Bouam. Elle est chargée de la réhabilitation du barrage hydroélectrique de Lagdo, de la construction du barrage hydroélectrique de Memve'ele et de la centrale hydroélectrique de Mékin. Elle intervient également dans la construction du port en eau profonde de Kribi. La Chine est aussi présente à travers un projet de développement rizicole. Elle intervient dans la construction d'une usine de production d'ammoniac et d'urée, d'une capacité de 180 000 tonnes d'ammoniac et de 300 000 tonnes d'urée.

2.2.2 Les engagements financiers de la Chine, en place ou en cours de finalisation, dépassent les 4 600 milliards de FCFA, pour l'essentiel sous forme de prêts préférentiels et de crédits-acheteur. Le projet d'autoroute Yaoundé-Douala, par exemple, porte sur un prêt préférentiel à un taux d'intérêt de 2 % sur une période de 20 ans, avec un différé d'amortissement de sept ans, une commission de gestion de 0,3 % du montant du prêt, et une commission d'engagement de 0,3 % par an du solde du prêt engagé non décaissé. Ces conditions quasi concessionnelles sont financièrement avantageuses pour une économie encore fragile et disposant de ressources limitées, quand bien même le prêt serait lié. En outre, le montage des prêts se fait dans des délais relativement réduits et avec bien moins de conditionnalités, en comparaison avec les bailleurs de fonds traditionnels, tant bilatéraux que multilatéraux. La Chine semble envisager de nouvelles formes de garanties de remboursement des prêts, en utilisant comme contrepartie les ressources minières et sylvicoles du pays.

2.2.3 L'exécution des projets financés par la Chine ne donne lieu à aucune implication des opérateurs locaux. Le choix se limite exclusivement aux entreprises chinoises. Aucune forme de sous-traitance n'est envisagée. Les entreprises locales n'en tirent donc aucun avantage. Ces projets ne concourent pas au renforcement des capacités des entreprises locales, y compris dans le domaine de la réhabilitation ou de la maintenance des infrastructures mises en place (peut-être à l'exception du domaine de la téléphonie). Ainsi, si la coopération avec la Chine permet la réalisation de certains projets d'infrastructure de première importance, contribuant ainsi à la réduction des coûts des facteurs, elle n'a aucune incidence positive sur l'amélioration des compétences locales. Bien au contraire, elle tend à aggraver la dépendance en matière de maintenance des réalisations. De tels résultats sont au moins pour partie imputables à la nature de la coopération bilatérale. Celle-ci est intergouvernementale et ne fait intervenir, ni dans sa conception ni dans sa mise en œuvre, les opérateurs économiques locaux qui sont considérés, tout au plus, comme des bénéficiaires potentiels.

2.2.4 Le deuxième partenaire est la Corée du Sud. Ce pays est présent dans le domaine minier, la formation professionnelle et le secteur de la santé. La Corée intervient dans le financement, la construction et l'équipement de centres de formation professionnelle d'excellence (à Douala, Limbé et Sangmelima), ainsi que dans la création d'un laboratoire minier national (à Yaoundé), la réalisation d'un centre national des urgences médicales à Yaoundé, et la mise en place d'une cimenterie détenue par des opérateurs coréens et dans laquelle l'État camerounais est actionnaire minoritaire (AFKO Cement). Plusieurs entreprises sud-coréennes ont signé des conventions de partenariat avec des opérateurs économiques camerounais publics et privés, notamment avec le port autonome de Douala, la CAMRAIL et l'AFRIMAR (fret maritime). La Corée envisage également d'apporter son appui dans la construction et l'équipement de l'hôpital de Garoua, ainsi que dans la réalisation du projet de construction du yard pétrolier de Limbé. Les deux pays ont en outre signé un accord sur le statut des volontaires coréens au

Cameroun, afin de faciliter l'assistance technique sud-coréenne dans les projets où intervient ce pays. Si les engagements sud-coréens restent de loin inférieurs à ceux accordés par la Chine (moins de 80 milliards de FCFA), la coopération semble contribuer davantage au renforcement des capacités locales. La création de centres de formation professionnelle d'excellence, en particulier, constitue un point d'appui important dans la promotion d'un système de formation et de recyclage de qualité.

2.2.5 Le troisième pays avec lequel le partenariat est en plein essor est l'Inde. Ce partenariat implique en particulier la Confédération des industries indiennes (CII). Plusieurs projets ont été lancés ou devraient l'être sur le court terme. Il s'agit en particulier de trois projets agricoles, l'un portant sur la production et la transformation du manioc, les deux autres portant sur le développement de la riziculture et de la maïsiculture mécanisées. L'accord de financement sur 20 ans porte sur la valorisation de 5 000 ha en riz, et autant en maïs. Outre l'agriculture, l'Inde est également présente dans le machinisme agricole, à travers une usine de montage de tracteurs. Dans sa première phase, ce projet devrait permettre l'assemblage de 1 000 tracteurs et la fabrication de 500 motopompes, de 100 égraineuses de maïs et de 25 moissonneuses batteuses. Il devrait intervenir en parallèle dans la mise en place d'une unité de maintenance des routes, ainsi que dans un projet routier (Kumba-Mamfé), la construction de deux barrages hydroélectriques pour une capacité totale de 188 MW sous forme de PPP (Bidjal-Adamaoua et Mvogsum), l'électrification rurale, la création d'un centre de formation d'excellence dans le domaine des TIC, le développement de la télédétection, et l'industrie pharmaceutique. Les projets identifiés dépassent les 320 milliards de FCFA. La plupart sont encore au stade de l'étude ou de la préparation. Il est donc difficile d'établir une évaluation des perspectives et de l'impact, en termes de développement du secteur privé et d'amélioration des capacités techniques et managériales du pays. Toutefois, dans le domaine pharmaceutique, le partenaire indien du producteur camerounais de génériques semble n'avoir pas

respecté le cahier des charges les liant, notamment en approvisionnant l'entreprise locale en matières périssables et en tergiversant dans l'exécution des termes du contrat, occasionnant ainsi des retards considérables dans la livraison des intrants, ce qui a créé d'importantes difficultés financières à l'entreprise aujourd'hui menacée de cessation d'activités. Le projet relatif au riz et au maïs connaît également des difficultés dans son exécution. Ces deux premiers cas semblent avoir introduit une certaine suspicion à l'égard de ce partenariat, d'autant qu'il est supposé impliquer les opérateurs économiques, parfois indépendamment de l'État camerounais.

2.2.6 Deux autres partenaires sont présents, mais de façon marginale. Il s'agit du Brésil et de la Turquie. Le premier est associé à un projet agricole centré sur la production de cacao avec la SODECAO¹⁷. Le deuxième en est encore au stade de l'exploration et semble limiter son activité au commerce. Il convient de mentionner la présence d'une société singapourienne (Siva Group) dans la production d'huile de palme, à travers la création d'une filiale (Biopam Energy), avec la participation de la SNI. Le projet porte sur l'exploitation de 200 000 hectares et devrait atteindre 900 milliards de FCFA.

2.2.7 La coopération avec les pays émergents ne semble pas jusqu'ici avoir contribué à une amélioration directe des capacités des entreprises locales. Elle n'a pas non plus conduit à une amélioration de l'environnement des affaires, les interventions les plus importantes des entreprises des pays émergents se faisant le plus souvent dans le cadre d'accords interétatiques. Cette coopération est toutefois prometteuse, en ce qu'elle contribue à la baisse des coûts de certains facteurs, et notamment de l'énergie et du transport ; au renforcement de la qualification de la main-d'œuvre, à travers les centres de formation professionnelle d'excellence qui sont en cours de réalisation ; et à une dynamisation de certaines activités comme la culture du riz, du cacao et du manioc dans le secteur agricole. Dans ce cadre, la coopération avec les pays émergents peut contribuer au renforcement de certains relais de croissance.

¹⁷ Le Cameroun est le 6ème producteur mondial de cacao. La filière a connu un fort désintérêt dans les années 90 et semble cependant regagner de l'intérêt. La Société de développement du Cacao (SODECAO) est un établissement public à caractère administratif chargé de promouvoir la culture du cacao. Elle ambitionne depuis 2006 d'augmenter les surfaces de 5000 ha/an. En 2010-2011, la production a atteint 234 000 tonnes pour un objectif de 280 000 tonnes en 2015

2.3. Les Relais De Croissance et la Dynamique de Long Terme

2.3.1 Le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) 2010-2020 définit un programme d'investissement visant à rendre plus compétitive l'économie camerounaise et à asseoir les bases de sa transformation structurelle en une économie émergente à l'horizon 2030. Ce programme porte à la fois sur le renforcement des infrastructures et du capital humain. Il est prévu, en particulier, d'insuffler un taux annuel de croissance de la production énergétique de 2,9 % entre 2009 et 2011, et de 13 % entre 2012 et 2020. Les réalisations comprennent la construction de centrales thermiques et la construction de barrages hydroélectriques. Les infrastructures de transport constituent le deuxième domaine prioritaire pour l'État, avec un taux de croissance escompté de 8 % en moyenne par an sur la période 2010-2015. Les principaux axes routiers devraient être bitumés, et les projets autoroutiers réalisés. Le programme prévoit également la réalisation du port en eau profonde de Kribi qui devrait contribuer à renforcer les capacités existantes et à soulager la pression sur le port de Douala. Le troisième volet porte sur les télécommunications, avec comme objectif une densification des réseaux fixes et mobiles, et l'augmentation du débit de transfert de données, grâce notamment au déploiement progressif de la fibre optique. Le taux de croissance escompté dans ce secteur, à l'horizon 2020, est de 7 %.

2.3.2 Ces divers investissements devraient contribuer à asseoir la dynamique de la relance d'une croissance qui s'appuie sur l'agriculture et l'élevage, la sylviculture et l'exploitation forestière, les industries extractives, les industries manufacturières et le tourisme, soit autant de relais de croissance définis par le DSCE. En matière d'agriculture, la stratégie se donne pour objectif la modernisation de l'appareil productif, notamment à travers la mécanisation des filières à fort potentiel de productivité et de compétitivité. Un accent particulier est mis sur la riziculture dans de grandes exploitations agricoles, ainsi que sur la culture du maïs, du manioc, de

la banane plantain, du sorgho et du palmier à huile. Dans le domaine de la production animale, l'attention sera accordée notamment à l'aviculture. Parallèlement, l'accent sera mis sur les cultures de rente, en particulier le cacao. Dans cette filière, l'État compte créer annuellement de nouvelles exploitations d'une superficie de 5 000 hectares, grâce à l'action de la société publique de développement du cacao (SODECAO). Le développement du palmier à huile est confié à la SOCAPALM, une entreprise de droit privé dans laquelle l'État est actionnaire minoritaire. Les industries manufacturières devraient bénéficier de la mise en œuvre du programme de mise à niveau de l'Union européenne, en même temps que du renforcement des infrastructures, ce qui devrait contribuer à accroître la productivité et la compétitivité. Ces industries bénéficieraient également de l'appui de l'État qui cherche à promouvoir la transformation des matières premières, au lieu de leur exportation à l'état brut (bois et produits agricoles).

2.3.3 L'État a décidé de privilégier un certain nombre de filières pour asseoir une croissance durable. Pour la période 2010-2012, six critères ont permis de sélectionner 14 filières ou groupes de filières. Il s'agit du bois, de l'aviculture, des céréales (maïs, riz, mil/sorgho, haricot et soja), de l'huile de palme, de la banane plantain, de l'ananas, du sucre, du cacao et du café, du coton-textile-confection, du tourisme, des minerais (cobalt, fer, bauxite, nickel, calcaire, phosphate), ainsi que des résidus pétroliers. Les critères de sélection sont les suivants : **i)** l'impact de l'entrée en vigueur de l'Accord de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne, qui prévoit un démantèlement tarifaire pour une économie où l'industrie est peu compétitive (dans ce cas, les filières devraient faire l'objet d'un renforcement de capacités et d'une mise à niveau) ; **ii)** les opportunités offertes à l'exportation, en particulier au plan sous-régional ; **iii)** les externalités et l'effet d'intégration sur l'économie nationale ; **iv)** les économies de devises ou le surcroît des ressources extérieures qu'elles peuvent générer ; **v)** l'impact sur la sécurité alimentaire ; et **vi)** l'existence d'avantages comparatifs avérés et/ou de dotation factorielle. Chacune de ces filières bénéficie d'un plan de développement spécifique et de mesures particulières d'accompagnement, notamment le soutien à la production, la transformation et la commercialisation.

2.3.4 La promotion de certaines filières agricoles suppose résolue la question du foncier et de la relation avec les communautés locales¹⁸. Des conflits ouverts sont signalés régulièrement par la presse locale et par les ONG dans le développement de certaines cultures de rente ou de production à grande échelle. Ils semblent se résoudre toujours au détriment des plaignants locaux, individus ou communautés, ce qui n'est pas sans risque à terme sur la soutenabilité de ces investissements. Il s'agit d'une question fondamentale. De son mode de règlement dépendra l'orientation future du secteur. La constitution de grandes exploitations donnera inévitablement lieu, dans plusieurs zones, à des dépossession et à une marginalisation de populations déjà pauvres. À supposer que ces problèmes soient résolus au coup par coup, un autre problème névralgique demeure : celui qui a trait au contrôle de la qualité des intrants importés et utilisés à grande échelle. Il semble que les structures en place n'aient pas les moyens de s'acquitter de leurs obligations dans ce domaine, ce qui n'est pas sans conséquences sur les résultats et sur l'environnement, sans compter la question des prix largement plus élevés que ceux pratiqués dans d'autres pays, à ce qu'il semble. La question de la compétitivité devient par elle-même évidente dans de telles conditions. Elle appelle des mesures d'urgence, d'autant plus que ces pratiques semblent être le fait d'un secteur informel puissant. La mise en place d'une banque de développement agricole pour faciliter l'accès au crédit peut se révéler inefficace dans un tel contexte. Peut-être serait-il plus judicieux, moins coûteux et plus efficace d'engager un partenariat sélectif avec quelques banques et institutions de micro-finance de la place, sur la base de cahiers de charge précis.

2.3.5 Dans le domaine des industries métallurgiques, la première filière privilégiée est celle de la bauxite-alumine-aluminium. La société ALUCAM (détenue à 46 % par Rio Tinto, un groupe anglo-australien) doit étendre son activité, à travers la réalisation d'une nouvelle unité d'électrolyse de l'aluminium à Kribi (avec une prévision de production de 400 000 tonnes d'aluminium en 2016). Une autre entreprise, la GEOCAM, doit également mettre en place une raffinerie sur le site d'exploitation du cobalt et du nickel.

2.3.6 Le développement de ces filières suppose à la fois

le renforcement des structures d'encadrement et d'animation, la mise en place de structures de veille stratégique (notamment pour suivre l'évolution des marchés à l'exportation) et l'appui financier à apporter aux opérateurs aux différents maillons de la chaîne. La question des moyens humains et matériels et des ressources que peut engager l'État va se poser très rapidement. La multiplication de structures publiques dédiées risque de se révéler improductive et inefficace¹⁹. La solution est à chercher dans une hiérarchisation de l'intervention de l'État et dans la promotion d'un partenariat public-privé dans lequel le privé aura un rôle au moins identique et complémentaire au secteur public, dès la conception des programmes de développement des filières considérées. La démarche privilégiée semble s'inscrire dans une problématique où le partenariat continue de se construire autour de la prééminence de l'État et de ses démembrements, souvent en privilégiant le partenaire du pays émergent et en omettant d'y associer à part égale les partenaires locaux. Cette approche est la conséquence logique de la problématique d'ensemble qui privilégie les résultats des investissements sur le plan macroéconomique, sans prêter toute l'attention voulue à la question de la soutenabilité à long terme, par la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.

2.3.7 Il convient de souligner les efforts entrepris avec l'appui de la Banque mondiale (BM) dans deux filières, à savoir le bois et le tourisme. Dans le cadre de l'exécution du Projet de compétitivité des filières de croissance (PCFC), un accord de financement et d'appui portant sur un financement d'environ 15 milliards de FCFA (30 millions de dollars des États-Unis) a été signé avec la BM en 2010. Cet accord doit permettre la dynamisation de ces deux filières, à travers une démarche intégrée fondée sur les principes de mise à niveau de toutes les parties prenantes, de partenariat et d'appel à l'expertise et au savoir-faire, à travers la coopération internationale. Un fonds dédié est prévu pour assurer le financement de ce développement. Bien qu'il soit prématuré d'en tirer quelques conclusions, il correspond à l'approche qui est à préconiser dans tous les domaines intéressant l'investissement. Son élargissement à d'autres domaines contribuera à s'attaquer au problème de l'informel, qui pénalise tant d'opérateurs, ainsi qu'à celui de la sécurité qui sera alors partie intégrante des mesures qu'il conviendra de prendre pour la réussite du projet.

¹⁸ Voir L'impact de la privatisation de la SOCAPALM sur les communautés et l'environnement au Cameroun, décembre 2010.

¹⁹ L'appui au développement des filières agricoles a donné lieu à diverses initiatives qui ne semblent pas toujours fonctionner de façon cohérente et articulée, notamment du fait qu'elles relèvent d'autorités différentes et qu'elles s'inscrivent dans des projets financés par divers bailleurs de fonds (Projet de compétitivité des filières de croissance - PCFC; Projet d'amélioration de la compétitivité agricole - PACA; Projet FIDA riz-ignon; Projet de centres d'incubation pilotes pour la promotion de la transformation du manioc à travers la Chambre de Commerce, etc.). La question des synergies dans les actions initiées par les différentes administrations est au cœur des préoccupations des investisseurs (voir notamment le Bulletin du GICAM n° 52 de juin 2012).

Pour mieux apprécier le rôle des institutions dans le climat des affaires et la promotion de l'investissement, il convient de revenir d'abord sur les contraintes auxquelles fait face le promoteur économique. L'examen du parcours de l'investisseur servira de repère dans cette évaluation. Ensuite, il y a lieu d'examiner les efforts entrepris par l'État dans la levée de ces contraintes et dans la promotion du dialogue public-privé.

3.1. Le Parcours de l'Investisseur

3.1.1 L'analyse du parcours de l'investisseur est un indicateur du climat des affaires. Dans ses entretiens avec les différentes parties prenantes, la mission a pu noter les difficultés que rencontre l'investisseur, petit ou grand, notamment du fait d'une administration procédurière et aux moyens limités. Les observations de la mission concordent avec les résultats d'une enquête sur la perception du climat des affaires, conduite en 2011 par le Cameroun, avec l'appui de certains de ses partenaires. Cette enquête avait pour objectif premier d'aider les autorités à mesurer le chemin parcouru en matière d'évaluation des conditions d'investissement dans le pays depuis 2008. L'enquête sur la perception du climat des affaires (BCS²⁰) est considérée par l'État comme un instrument privilégié pour mesurer les progrès qui restent à faire. Elle fait partie intégrante des dispositions prévues dans le cadre du DSCE. Dans le rapport de synthèse, elle est présentée comme « l'instrument de suivi-évaluation du climat des affaires et d'identification des nouvelles réformes nécessaires à son amélioration »²¹. Ceci témoigne de l'attention qu'accordent les autorités à la question des contraintes à l'investissement et au rôle du secteur privé dans la promotion d'une croissance durable.

3.1.2 La dernière enquête menée en 2011 sur le climat des affaires porte sur le rapport à l'administration, à la fiscalité et sur le poids des infrastructures. Selon les résultats de cette enquête²², les infrastructures ont globalement un impact négatif sur les entreprises et leur compétitivité. L'électricité est jugée chère et est source de pertes importantes, du fait des fréquentes coupures. Elle

ne serait pas sans effet sur le taux d'utilisation des capacités de production, qui ne dépasse pas les 64 %, tout comme sur les autres services jugés inadéquats (approvisionnement en carburant, accès au téléphone et à internet...). Si l'inadéquation des infrastructures est une question qui ne peut se résoudre sur le court terme, il n'en est pas de même de la relation à l'administration qui pourrait être réformée selon un horizon temporel beaucoup plus court pour jouer pleinement son rôle. L'un des tout premiers domaines serait le rôle du secteur informel. Ce sont près de trois quarts des chefs d'entreprises interrogés (72 %) qui considèrent qu'ils sont l'objet d'une concurrence déloyale. La contrebande, la fraude et la contrefaçon, qui sont souvent liées aux activités du secteur informel, figurent parmi les sources affectant la rentabilité des investissements. Près de 70 % des chefs d'entreprises assurent que leurs affaires sont directement affectées. Il semble que la situation se soit même détériorée depuis 2008. La proportion des entreprises qui affirment en pâtir est passée de 54 % à 69 % en trois ans. Les procédures administratives constituent l'autre volet décrié par les entreprises. Pas moins de 70 % des chefs d'entreprises interrogés placent ce facteur parmi ceux qui ont l'impact négatif le plus élevé sur la croissance de leurs activités²³, surtout la fiscalité (77 %). Toutefois, le poids accordé à la fiscalité est en net recul. Il a baissé de 10 points depuis 2008. Ceci témoigne des efforts faits pour améliorer les conditions de collecte des impôts et le paiement des taxes. Cependant, malgré ces améliorations, l'environnement des affaires est considéré risqué par plus de 67 % des chefs d'entreprises. Le rapport *Doing Business* 2013 conforte cette appréciation du climat des affaires. Le tableau ci-dessous reprend quelques-unes de ses données.

3.1.3 Le tableau ci-dessous présente les conditions sous lesquelles un investissement prend place et une entreprise opère, une fois créée. Il montre les sources de surcoûts pour les opérateurs économiques. Ces sources méritent d'autant l'attention que leur existence ne se traduit pas par des gains significatifs pour le trésor public.

²⁰ Business Climate Survey.

²¹ Voir Perception des entreprises sur le climat des affaires au Cameroun, Business Climate Survey (BCS), synthèse du Rapport national, BCS 2011, MINEPAT, juin 2012.

²² Voir Business Climate Survey 2011, MINEPAT, juin 2012.

²³ Le rapport donne l'exemple du délai moyen de passage des marchandises au port. Il est estimé à 20 jours. La moitié des chefs d'entreprises interrogés indiquent consacrer au moins 12 jours aux services des impôts.

Tableau 2. : Les contraintes à l'investissement liées aux services administratifs de l'État

Activité concernée	Nombre de procédures	Nombre de jours	Coût	Ressources financières (%)	Rang au classement international
Création d'une entreprise	5	15	35,8 % *	168,3%**	125
Permis de construire	11	147	1008,7 %***	---	95
Enregistrement de propriété	5	93	19,1%****	---	158
Taxes et impôts	44	27	---*****	---	171
Procédures d'importation	12	25	2167 \$/conteneur	---	156
Procédures d'exportation	11****	23	1379 \$/conteneur	---	156
Exécution des contrats	43	800	46.6% montant*****	---	174

* En pourcentage du revenu par habitant.

** Calculé en fonction du capital minimum requis et en pourcentage du revenu par habitant.

*** Estimé en fonction du revenu par tête d'habitant.

**** Calculé sur la valeur de la propriété.

***** Calculé sur le profit réalisé.

***** En pourcentage de la valeur de la réclamation.

3.1.4 Les données ci-dessus révèlent les grandes difficultés pour un investisseur de conduire son projet dans des délais relativement courts. Pour un promoteur moyen ou petit, engagé dans un projet d'investissement de petite envergure, par exemple la construction d'un hangar et l'importation de quelques équipements, il lui faudra consacrer au moins huit mois, à partir du moment où le dossier de création de l'entreprise est déposé auprès des autorités compétentes, avant de pouvoir envisager le démarrage de ses activités. En réalité, il devra y consacrer davantage de temps car, à ces délais, viennent s'ajouter ceux liés aux raccordements à l'électricité, à l'eau et au téléphone. Cela représente des immobilisations importantes de ressources, d'autant que les banques n'accompagnent que rarement ces projets. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant de noter que l'investissement et la création d'entreprises demeurent surtout le fait des TPE et dans une moindre mesure des GE. Pour monter une TPE, les ressources requises demeurent limitées, le capital investi est rapidement amorti et plus aisé à mobiliser. Il s'agit d'un champ privilégié pour les nombreuses institutions de microfinance, mais aussi pour les banques qui peuvent en escompter un retour rapide sur investissement. De ce fait, l'accès au crédit pour cette catégorie est plus aisé, en particulier lorsqu'il s'agit d'activités commerciales. Les promoteurs de GE sont pour leur part souvent en relation

avec de grands groupes déjà établis soit dans le pays, soit à l'étranger. Ils peuvent à la fois compter sur la maison-mère et sur leurs partenaires financiers traditionnels qui seront prêts à les accompagner, en s'inscrivant d'emblée dans une approche privilégiant les moyen et long termes. C'est le cas par exemple des investisseurs indiens qui s'appuient sur l'Eximbank de leur pays. Ainsi, les lenteurs et les lourdeurs tendent à pénaliser davantage les PME.

3.1.5 Cependant, si les GE engagées dans des projets lourds, par exemple les projets d'exploitation minière, peuvent ne pas pâtir des problèmes d'accès au financement, elles se heurtent à d'autres contraintes. Il y a notamment l'inadéquation des cadres institutionnel, légal et réglementaire, ainsi que la multitude des dispositifs qu'il faut intégrer dans l'exécution d'un projet (code sectoriel, code des impôts, code des douanes, dispositions de la loi de finances, etc.). Ces cadres et dispositifs donnent souvent lieu à des lectures et interprétations différentes, voire contradictoires, selon l'interlocuteur concerné ou l'administration approchée, traduisant ainsi le faible niveau de coordination entre les départements ministériels compétents. Cela a des conséquences directes sur les délais d'exécution des projets et résulte en surcoûts importants. Il s'agit probablement là d'une source de corruption jugée

alarmante par les entreprises. Selon l'enquête BCS, la corruption est un motif d'inquiétude pour 75 % des entreprises interrogées. Le poids et l'attitude des autorités locales dans l'exécution de projets d'envergure, tout comme les pressions qu'exercent ces autorités pour en tirer des avantages, constituent un autre facteur qui semble peser sur les GE. Celles-ci n'ont d'autre choix que de tenir compte des pressions qu'elles subissent sur le terrain pour ne pas retarder l'exécution de leurs projets, voire ne pas exposer leur personnel. L'insécurité est un facteur important souligné par l'enquête BCS. Plus de 60 % des entreprises couvertes par l'enquête relèvent les effets négatifs de l'insécurité, et 15 % d'entre elles déclarent y consacrer plus de 5 % de leur chiffre d'affaire.

3.2. Les Institutions Publiques et l'Investissement Privé

3.2.1 Ces dernières années, le Cameroun s'est doté de plusieurs institutions chargées d'appuyer l'initiative privée nationale et étrangère. Parmi ces structures, il convient de citer les Centres de formalités de création des entreprises (CFCE), chargés de servir d'interface dans les démarches de création d'entreprises ; l'Agence de promotion des investissements (API) ; et le Conseil d'appui à la réalisation de contrats de partenariat (CARPA). Dans le cadre de la mise en œuvre du DSCE, divers textes ont été promulgués. Ils visent à améliorer le climat des affaires, en réformant le fonctionnement des institutions publiques directement impliquées dans l'investissement, notamment les douanes et les impôts. Les développements qui suivent passent en revue les progrès introduits sur la période récente.

Centres de formalités de création des entreprises (CFCE)

3.2.2. Les Centres de formalités de création des entreprises (CFCE) jouent le rôle de guichet unique dans la création des entreprises. Ils sont placés sous l'autorité du ministère des PME, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPEESA). Ils ont débuté leurs opérations en avril 2008. Un arrêté du premier ministre, datant de 2005, avait mis en place un comité de pilotage des Centres de formalités des entreprises. Quatre

administrations sont présentes au sein des Centres, à savoir les ministères des PME, des Finances et de la Justice, ainsi que la Caisse nationale de prévoyance sociale.

3.2.3 Comme tout guichet unique, les CFCE devraient avoir trois missions principales : la facilitation de la création d'entreprises, l'assistance dans la transformation des activités des entreprises, et l'accompagnement administratif dans la cessation d'activités. Cependant, les CFCE limitent leurs activités à la seule création de nouvelles entreprises, suite à une instruction du premier ministre, datée du 18 mars 2010. Ils sont considérés encore comme des centres pilotes. Actuellement, il existe cinq CFCE (Douala, Yaoundé, Bafoussam, Garoua et Bamenda), avec une coordination nationale.

3.2.4 Depuis leur institution, les CFCE ont permis la création de plus de 5 000 entreprises. Ils ont contribué à faciliter le processus de création des entreprises, en regroupant les administrations concernées au même lieu et en amenant progressivement une simplification des procédures. Sur les deux dernières années, on est passé de plus de 15 étapes à trois actuellement. Les CFCE ont contribué à simplifier les procédures et à alléger les formalités, notamment par la réduction du nombre de pièces exigées lors de la constitution du dossier. Le Comité de pilotage des CFCE compte à présent des notaires, ce qui a une incidence directe sur les délais. Les coûts de création se sont inscrits également à la baisse pour ce qui est de la création d'entreprises individuelles. Il en est résulté une réduction des délais. Selon les responsables du CFCE de Yaoundé, les délais actuels sont au maximum de 72 heures (trois jours), contre 40 jours avant la mise en place de cette structure. Les CFCE devraient passer à une phase de dématérialisation de leurs opérations au courant de l'année. Il deviendra alors possible de procéder à la création d'une entreprise à distance, dans des délais encore plus réduits.

3.2.5 Cependant, au cours de sa session de mars 2012, le *Cameroon Business Forum* (CBF), la plateforme de dialogue public-privé présidée par le premier ministre, a relevé les lenteurs qui continuent de caractériser la

création d'entreprises. Le Rapport *Doing Business 2012* confirme une observation faite sur le terrain concernant les délais bien supérieurs à ceux officiellement indiqués. À cela, il y a plusieurs raisons objectives, y compris l'exiguïté et le caractère peu fonctionnel des locaux, l'insuffisance du personnel et son manque de préparation aux missions qui lui sont dévolues, l'inadéquation des équipements informatiques et la qualité de l'accès au réseau téléphonique et à l'internet, ainsi que le faible intéressement matériel des agents. Seuls les agents relevant du MINPEESA recevraient des primes d'encouragement.

3.2.6 Dans sa session de mars 2012, le CBF a recommandé l'allègement de la documentation requise. Certaines pièces ne sont plus à présent exigées (par exemple l'attestation de célibat ou le certificat de résidence). Les CFCE ont également été invités à se doter d'un manuel commun de procédures et d'un guide unique de l'utilisateur, en vue de l'harmonisation des procédures dans les CFCE et de l'élaboration du cahier des charges pour la rationalisation et l'informatisation des procédures des CFCE.

3.2.7 Ainsi, malgré les progrès réalisés, les CFCE demeurent limités dans leurs moyens et leurs capacités pour pouvoir jouer pleinement leur rôle. Il convient de les faire passer de la phase pilote à l'étape de pleine opérationnalité, en les dotant des moyens et ressources nécessaires. Compte tenu des limites objectives dans les ressources publiques, il conviendrait d'envisager la transformation des CFCE en une structure paritaire gérée et financée pour partie par le patronat et le secteur privé qui en bénéficie.

Agence de promotion des investissements (API)

3.2.8 Prévues par une loi du 19 avril 2004 portant Charte des investissements, l'Agence de promotion des investissements (API) du Cameroun a officiellement été instituée par décret présidentiel le 17 septembre 2005. Cependant, elle n'est entrée dans la phase opérationnelle qu'en janvier 2010, avec la désignation de ses principaux responsables et la mise en place de son conseil d'administration²⁴. En tant que structure chargée de la

promotion des investissements, l'API est appelée à accueillir, assister et orienter les investisseurs étrangers et nationaux dans la mise sur pied de leurs projets. Elle est chargée en particulier de mettre en place une banque de données sur les projets et d'en assurer la diffusion. Elle est également appelée à jouer un rôle actif dans l'élaboration de la politique gouvernementale en matière d'incitations. L'API est supposée jouer le rôle de première agence d'exécution des dispositions contenues dans la Charte des investissements promulguée en 2002. À cet effet, une plateforme de concertation avec le secteur privé, les administrations concernées et les représentants de la société civile a été créée. Dans le même esprit, des points focaux du niveau central ont été désignés au sein des administrations pour faciliter l'exécution de ses missions, et notamment pour assister les investisseurs. Certaines ambassades du Cameroun disposent également de représentants au sein de l'API.

3.2.9 Sur la période récente, les efforts de l'API ont porté sur trois axes, notamment la mise en place de ses structures opérationnelles, y compris la plateforme de dialogue et de concertation, quelques missions de promotion à l'étranger et l'élaboration d'une stratégie nationale de promotion de l'investissement. Cependant, cette structure n'est pas encore totalement opérationnelle. Le manque de ressources et l'absence de textes d'application de la Charte des investissements en limitent l'action. À cela s'ajoute le fait que ses prérogatives continuent d'être exercées par diverses instances nationales et locales préexistantes, notamment les ministères des Finances et du Commerce. En raison de l'absence de clarification des missions des différents départements en la matière et de la faible coordination entre eux, il est encore plus difficile pour cette importante structure de jouer un rôle aussi actif que celui d'entités africaines équivalentes comme l'Agence de promotion des investissements et des grands travaux (APIX) du Sénégal, l'Agence marocaine de développement des investissements (AMDI) ou le Ghana Investment Promotion Center (GIPC). Placer l'API au niveau du premier ministre, voire au niveau de la présidence²⁵, telle est la première mesure importante à promouvoir, et élargir son conseil d'administration en direction de certains départements stratégiques (comme le ministère de

²⁴ Le conseil d'administration compte 12 membres représentant les diverses administrations concernées, la société civile et le secteur privé.

²⁵ La tutelle actuelle de l'API est le ministère des Mines et de l'Industrie.

l'Économie, du Plan et de l'Aménagement du territoire) serait en outre une mesure qui enverrait un signal fort sur le rôle attendu de cette structure.

3.2.10 Il conviendrait également de prendre les mesures nécessaires pour une meilleure définition des missions de chacun des départements impliqués dans le domaine de l'investissement et de l'amélioration du climat des affaires. La clarification des rôles s'impose comme une étape préliminaire nécessaire pour conforter le personnel de cette structure et lui permettre d'être plus efficace, en plus d'apporter plus de transparence et d'éviter d'avoir à rapporter des décisions et avantages accordés par un ministère (par exemple l'octroi de terres en vue de la création d'une grande exploitation agricole industrielle), sans concertation préalable avec les autres centres de décision concernés.

3.2.11 Il convient également d'accélérer la finalisation et la publication des textes d'application de la Charte d'investissement. Les procédures demeurent lentes, et en l'absence de ces textes, les dispositions prévues par la Charte ne sont pas respectées. Ainsi, sous le régime de la déclaration, un investisseur devrait pouvoir engager ses activités sous 48 heures, une fois le dossier de constitution déposé auprès du guichet unique. Ce n'est toujours pas le cas. Selon la Charte, «le régime de l'agrément est accordé à l'investisseur dans un délai maximum de quinze jours ouvrables consécutifs, dans le respect des conditions fixées par voie réglementaire, à compter de la date de dépôt du dossier complet au guichet unique». La Charte précise qu'«en cas de non-respect par le guichet unique des délais mentionnés aux alinéas 3 et 4, le régime sollicité est automatiquement attribué à l'investisseur qui initie en conséquence sans délai une procédure de régularisation». Ce n'est toujours pas le cas. Les codes sectoriels prévus par la Charte ne sont toujours pas produits. Parfois, ces derniers nécessitent l'adoption d'une politique sectorielle. C'est le cas avec l'agriculture qui est pourtant considérée comme l'un des principaux relais de croissance.

Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat (CARPA)

3.2.12 Dans le cadre de la promotion du partenariat public-privé (PPP), principalement dans le domaine des infrastructures, et en vue d'attirer les investisseurs vers des projets d'intérêt public ou d'intérêt national, le Cameroun a institué le Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat (CARPA). Le CARPA a été créé par la Loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat. Son premier rôle est de conseiller le gouvernement en matière de PPP et d'assister également les partenaires privés dans leur démarche, depuis l'identification des projets jusqu'à leur exécution. Le CARPA est une entité indépendante agissant pour le compte de l'État. Il a pour vocation de devenir un centre d'expertise et d'information en matière de PPP. Le CARPA est dirigé par un président nommé par décret. Ses activités sont supervisées par son Comité d'orientation qui compte 11 membres, dont sept issus du secteur privé et de la société civile. Le Comité d'orientation est chargé de donner un avis de faisabilité pour chaque projet de PPP. Les avis et procès-verbaux des délibérations du Comité d'orientation sont transmis au premier ministre qui dispose du pouvoir final de décision. Un secrétariat technique permanent, composé d'experts, est chargé de préparer les dossiers et d'assurer le suivi de leur exécution. Il est placé sous la responsabilité d'un coordonnateur technique. Au-delà de sa mission de promoteur de PPP et d'assistance technique (évaluation de projets, négociation, conclusion et gestion des contrats), le CARPA assume également la responsabilité de la mise à niveau des organismes publics et du secteur privé, ainsi que celle de la vulgarisation des meilleures pratiques en la matière. Le CARPA est un passage obligé pour l'État et ses démembrés dans l'évaluation, la conduite et la réalisation de tout projet de PPP, quel que soit le domaine considéré (santé, éducation, culture, transport, etc.). Comme dans le cas de l'API, les organes de gestion du CARPA n'ont été mis en place que depuis peu, et le recrutement du personnel essentiel vient à peine d'être achevé. Les manuels de base, tels que les manuels de procédures des contrats de partenariat ou le manuel des procédures administratives et financières, sont encore en préparation. Selon les procédures actuellement en place, ce sont les entités publiques concernées qui sont supposées préparer les dossiers. Elles les soumettent au

CARPA qui apprécie l'éligibilité de chaque projet. L'appel public de manifestation à intérêt est effectué par le ministère de tutelle concerné, et l'examen de la soutenabilité financière par le ministère des Finances. Dans les faits, probablement par méconnaissance des textes et parce qu'il n'est pas encore totalement opérationnel, le CARPA continue d'être ignoré. Le nombre de projets à soumettre demeure également très limité, du fait des capacités de préparation limitées des entités initiatrices. Le CARPA peut devenir très rapidement un maillon essentiel du processus de renforcement de l'investissement et du rôle du secteur privé, d'autant que les textes réglementaires introduisant le régime dérogatoire aux dispositions fiscales existent. Cependant, comme dans le cas de l'API, la détermination de son positionnement institutionnel²⁶, la clarification des prérogatives des autres organes de l'État qui agissent indépendamment du CARPA, une meilleure coordination, en même temps qu'une dotation conséquente en ressources humaines qualifiées et en moyens matériels et financiers adéquats, sont nécessaires pour que le CARPA puisse jouer pleinement son rôle.

Guichet unique des opérations du commerce extérieur (GUCE)

3.2.13 Le Guichet unique des opérations du commerce extérieur (GUCE) a été créé en 1999 et est opérationnel pour Douala depuis 2000. Il regroupe en un même lieu les opérateurs publics et privés impliqués dans l'accomplissement des formalités de commerce extérieur. Il est censé faciliter l'exécution de ces formalités et réduire ainsi les délais et les coûts de leur accomplissement. **Sa mise en place devait contribuer à améliorer la performance d'ensemble, d'autant plus que le port de Douala sert également de point d'accès aux opérateurs des pays voisins (Tchad et RCA).** La dématérialisation des procédures d'importation et d'exportation est en cours. Elle a commencé pour certaines marchandises. Elle se fonde sur la mise en place d'un système informatique intégré et ouvert aux différents opérateurs, ainsi que sur le fonctionnement d'une unité standardisée de dédouanement. Ces deux éléments sont déjà en place et opérationnels. Une fois réalisée, la dématérialisation devrait permettre de ramener les délais aux objectifs fixés, à savoir sept jours

pour l'enlèvement des importations. Il convient de souligner que le port autonome de Douala est utilisé comme lieu d'attente et de stockage par de nombreux opérateurs, du fait de l'inexistence de structures d'accueil appropriées ailleurs. Ce port sert parfois également de lieu de stockage pour de nombreux petits importateurs, en attendant de réunir les sommes requises à l'exécution des opérations de dédouanement et d'enlèvement. En effet, les importateurs disposent de 11 jours francs avant de devoir s'acquitter de frais d'entreposage. D'après plusieurs sources, le GUCE met jusqu'à huit semaines pour traiter les dossiers introduits.

Les services de douanes

3.2.14 Les services de douanes occupent une place particulière, non seulement dans le cadre de l'économie camerounaise, mais également du fait que le principal port du pays, Douala, sert de point d'accès à deux États sans littoral (Tchad et RCA). Les services douaniers entreprennent des efforts remarquables pour améliorer leur performance et introduire une plus grande transparence dans toute la chaîne, depuis l'embarquement des marchandises importées jusqu'à leur sortie du port ou leur acheminement aux frontières pour les produits en transit. La simplification des procédures et la meilleure gouvernance des activités douanières se fondent sur trois démarches complémentaires, dont la première porte sur l'amélioration des technologies en usage, la deuxième sur la concertation avec les opérateurs économiques impliqués, et la troisième sur le contrôle et le suivi interne par le personnel.

3.2.15 En matière d'amélioration technologique, deux faits sont à souligner : l'introduction du Sydonia ++ et le recours au système Nexus pour suivre les marchandises en transit. La nouvelle version du Sydonia permet l'accélération du processus de dédouanement, en même temps qu'une mise en réseau des bureaux de douanes à travers le territoire national. Elle introduit davantage de transparence et permet le contrôle et le suivi de la gestion automatique de toutes les étapes de la chaîne de dédouanement. Il devient dès lors difficile pour un agent d'interférer sans risque de s'exposer à des sanctions. En même temps, la nouvelle version permet aux opérateurs

²⁶ Le CARPA est placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

de suivre le cheminement de leurs dossiers et d'anticiper du moment de leurs interventions. Le recours au système Nexus consiste à équiper les véhicules de transport de marchandises de GPS, ce qui permet leur géolocalisation et le suivi des marchandises. L'intérêt de tels développements est évident, dans la mesure où il devient possible de suivre en temps réel les opérations d'importation. L'informatisation est engagée, et le projet devrait couvrir au courant de l'année 2012 une quinzaine de bureaux répartis à travers le territoire national. L'avancement de ce projet dépend de la disponibilité des fonds alloués par l'UE. Ce premier volet s'accompagne d'un travail d'information, de sensibilisation et de concertation avec les opérateurs économiques.

3.2.16 Des rencontres d'information et de concertation sont organisées régulièrement, et des contrats de performance sont établis au profit des opérateurs performants. Cela permet une meilleure mise en œuvre du système défini dans le traitement douanier²⁷.

3.2.17 Le troisième volet a trait au contrôle interne et à la formation du personnel des douanes. Des efforts sont menés dans ce sens, avec la mise en place de contrats de performance fondés notamment sur la réactivité et le temps de traitement des dossiers. Ils sont assortis de la sensibilisation du personnel sur les questions de transparence et de gouvernance. Un comité de promotion de l'éthique et de la gouvernance, chargé du suivi des progrès réalisés sur le terrain, a été mis en place. Deux tiers de ses membres sont des personnes extérieures aux services de douanes. En outre, des mesures pratiques ont été prises, par exemple l'interdiction d'utiliser le téléphone portable au lieu du scanner et la mise en place d'un numéro vert pour le public, qui enregistre et suit les plaintes et dénonciations formulées par les utilisateurs. Ce système est opérationnel pour le port de Douala qui concentre 95 % des recettes douanières et l'essentiel du trafic au Cameroun.

3.2.18 Les premiers résultats obtenus et ceux escomptés portent à croire qu'à terme, le système douanier pourra constituer un atout supplémentaire dans les efforts pour améliorer l'attractivité du pays et instaurer

un climat des affaires porteur. Le temps de traitement en douanes n'excède pas les deux jours, selon des avis concordants. Malgré la défiscalisation de certains produits de base à l'importation depuis 2008, grâce à ces changements, la fiscalité douanière hors hydrocarbures s'accroît de façon significative, à raison de plus de 5 % par an. Cependant, les conditions matérielles semblent ne pas suivre. Ainsi, le scanner du port de Douala est quelquefois à l'arrêt, du fait de sa vétusté. De même, l'équipement informatique est insuffisant et parfois obsolète.

3.2.19 Cependant, quand bien même ces questions trouveraient une solution rapide, il reste encore d'autres domaines d'intervention pour espérer une amélioration fondamentale de la performance de tout le système. Le rôle des autres maillons de la chaîne (commissionnaire, transitaire, transporteur, collectivités locales décentralisées pour les ports secs, gendarmerie, etc.) est déterminant. Améliorer la performance du système douanier implique un changement similaire au niveau des autres acteurs. Le dépôt du manifeste par l'importateur est le premier goulot d'étranglement. Il prend en moyenne une semaine. La tendance à utiliser souvent le port comme lieu de stockage à moindres frais en est un autre. Ces deux pratiques conduisent à un rallongement des délais d'au moins deux semaines. Sur une durée moyenne de 20 jours, entre l'arrivée de la marchandise et sa sortie du port de Douala, les formalités de dédouanement ne prendraient que deux jours, et l'enlèvement trois jours. Il convient également de régler la question des stations de pesage qui existent à certains points de contrôle et qui fondent le paiement de taxes additionnelles. Quand bien même les autres maillons de la chaîne joueraient le jeu, de nombreuses résistances, voire oppositions, se manifesteront encore à divers niveaux.

3.2.20 La soutenabilité du nouveau système dépendra largement de la manière dont les oppositions passives et actives seront traitées. Ainsi, au niveau des douanes, il semble que certains agents simulent de temps à autre une panne momentanée dans le système informatique, obligeant l'opérateur au moment de l'enlèvement à accepter de se soumettre aux règles

²⁷ Les douanes proposent quatre circuits : le circuit vert où la liquidation est directe et l'enlèvement se fait sans contrôle des marchandises ; le circuit bleu où la liquidation est directe et l'enlèvement des marchandises est assorti de la prescription d'un contrôle à postériori ; le circuit orange où il y a un contrôle documentaire préalable à la liquidation et à l'enlèvement. Le quatrième circuit est dit rouge. Une vérification physique préalable à la liquidation et à l'enlèvement des marchandises est alors conduite

anciennement en usage. Mais, avec les mécanismes mis en place, un tel phénomène ira en s'estompant. Il en va tout autrement de l'équipement des moyens de transport en instruments de géolocalisation. Cette question est bien plus complexe, car elle fait intervenir plus d'un acteur. Il y a les points de contrôle et les transporteurs eux-mêmes (en particulier les chauffeurs). Les prix des prestations et les délais de livraison sont fixés sur la base des contrôles et du harcèlement supposé ou réel dont ils sont l'objet. Les contrôles routiers font intervenir d'autres corps de sécurité dont l'action et les revenus individuels s'en trouvent directement affectés. Le système actuel permet à la contrebande et à la fraude d'être exercées à grande échelle et en toute impunité. Les nouveaux mécanismes mis en place remettent en cause les intérêts particuliers de ceux qui interviennent dans le système actuel. Ceux-ci ne se contenteront probablement pas d'observer des changements qui affectent leurs revenus sans tenter d'agir. Une autre difficulté de taille concerne les moyens insuffisants dont disposent les services de douanes, en particulier dans la surveillance physique des frontières. Les capacités de surveillance et d'intervention sont limitées. Les opérateurs indélicats trouveront d'autres voies pour continuer à opérer. À cela s'ajoute la question de la rémunération et de l'intéressement des douaniers et autres agents. Sans compensation conséquente, le système risque de ne pas tenir durablement.

Le système judiciaire

3.2.21 Le système judiciaire constitue l'un des éléments les plus défavorables à l'investissement et à l'environnement des affaires dans le pays. À l'insuffisance du nombre de magistrats (à peine 1 158 pour tout le pays) s'ajoutent le manque de spécialisation et l'absence d'une documentation adéquate²⁸. La tendance à la spécialisation est encore partielle et toute récente. Elle a commencé en 2010, avec la mise en place d'un programme de formation continue. Il n'existe pas au Cameroun de tribunaux de commerce. Ce sont les tribunaux de première instance qui en ont la charge, à l'instar d'autres pays de la sous-région. À Yaoundé et Douala, des chambres commerciales ont été créées près les tribunaux. Elles peinent toutefois à devenir opérationnelles, du fait du manque de moyens et de

structures physiques d'accueil. Les instances de ces deux villes concentrent plus de 80 % des affaires en contentieux. Si le Cameroun est le deuxième pays qui a recours à la cour d'arbitrage de l'OHADA pour le règlement des différends, la connaissance des textes et leur appropriation par les magistrats et par les avocats restent limitées. Les conditions matérielles du fonctionnement de la justice sont également mauvaises. Les infrastructures physiques sont en mauvais état, et dans de nombreuses juridictions, l'usage de la machine à écrire continue d'être la règle. Les budgets alloués par l'État au système judiciaire semblent très faibles, mais des améliorations sont introduites grâce à des dons de partenaires au développement, en particulier de l'UE. Circonstances aggravantes, le niveau de rémunération des magistrats en fait des acteurs fragiles et fortement exposés aux risques de corruption.

3.2.22 Le pays ne diffère pas de ses voisins de la sous-région pour ce qui concerne le fonctionnement du système judiciaire. L'absence de transparence dans les jugements et leur non-conformité avec les textes, ajoutées aux lenteurs dans l'enregistrement des affaires et l'exécution des décisions, font de la justice l'un des facteurs les plus contraignants pour l'opérateur économique. Cela explique pour partie la frilosité des banques à prendre des risques vis-à-vis d'un nouveau client, même lorsqu'il présenterait des garanties matérielles suffisantes. Des litiges tranchés au détriment des banques, en dépit des dispositions légales en leur faveur, ne semblent pas être l'exception. Disposer d'un contrat de prêt assorti d'un acte notarié ne constitue pas une garantie suffisante, au vu du fonctionnement de la justice. Ainsi l'insécurité judiciaire généralisée a une incidence directe sur le fonctionnement de l'ensemble du système économique et financier du pays. Le système judiciaire constitue probablement l'un des tout premiers facteurs inhibant l'investissement au Cameroun.

3.3. Les Structures d'Intermédiation et de Dialogue Public-Privé

Le rapport *Doing Business* classe le Cameroun au 161^{ème} rang, qui est bien plus faible que ceux de deux de ses

²⁸ Les magistrats ne disposent pas d'un fonds documentaire sur l'OHADA, et les manuels de jurisprudence font défaut.

voisins, le Gabon et la Guinée équatoriale. Cette moindre performance s'explique probablement plus par les meilleurs efforts conduits par les pays cités, mais elle exprime également la persistance de lourdeurs et d'obstacles qu'il convient de lever, tant dans le cadre de l'investissement que du simple fonctionnement des entreprises en place. Pour y remédier, le Cameroun a entrepris de renforcer les cadres d'intermédiation et de dialogue. Il a contribué à la dynamisation de la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat du Cameroun (CCIMA) et a mis en place, sous l'autorité directe du premier ministre, le *Cameroon Business Forum* (CBF), qui est une plateforme de dialogue avec les segments les plus dynamiques du secteur privé.

3.3.1. Les Structures de Représentation et d'Intermédiation

3.3.1.1 Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM). Le GICAM a été créé en novembre 1992, par la transformation d'une structure plus ancienne dénommée Groupement interprofessionnel pour l'étude et la coordination des intérêts économiques. Le GICAM se veut être le représentant du patronat au Cameroun. Le GICAM compte quelque 230 membres, dont des associations et syndicats professionnels appartenant aux divers secteurs d'activité économique, y compris les secteurs agricole et financier. Il compte en particulier les grandes entreprises du pays. Il serait la première organisation patronale, en termes de chiffre d'affaires. L'Assemblée générale des membres se réunit deux fois par an et élit pour un mandat de trois ans le Conseil exécutif qui assure la supervision de l'activité du Groupement et qui se réunit une fois par mois. Le Conseil exécutif élit son président. Dans l'intervalle, le travail est conduit par un secrétariat exécutif et des commissions spécialisées. Celles-ci sont au nombre de 11 et se penchent sur des questions aussi diverses que l'agro-industrie, l'entrepreneuriat féminin, les infrastructures et les PPP, la responsabilité sociale de l'entreprise ou l'environnement et le développement durable. Le GICAM se veut être un organe de défense de l'intérêt du patronat, en même temps qu'une force de conseil et de proposition en matière économique,

juridique et sociale pour tout ce qui a trait à l'entreprise et à l'investissement. Il est représenté dans toutes les commissions bipartites État-secteur privé, notamment dans le Comité interministériel élargi au secteur privé, le Comité de compétitivité, le Comité de lutte anti-corruption, et le Comité national de facilitation du trafic maritime international (FAL)²⁹. Il est également membre de plusieurs conseils d'administration d'établissements publics, et notamment du Fonds routier, de l'Agence de régulation de l'électricité, de l'Agence de régulation des marchés publics, et de la Caisse nationale de prévoyance sociale. Le GICAM est également actif aux plans sous-régional, régional et international. Il représente notamment le patronat camerounais au sein de l'OIT et est également membre de l'Union du patronat d'Afrique centrale (UPACE). Le GICAM a à son actif de nombreuses initiatives, comme la mise en place en 2007 d'une cellule de lutte contre le commerce illicite³⁰ et la création d'un centre d'arbitrage. Il est également très actif et présent dans le domaine de la formation et de la mise à niveau générale des entreprises membres, à travers un cycle de formation interne.

3.3.1.2 Mouvement des entrepreneurs camerounais (MECAM). Le MECAM est la deuxième organisation patronale, du point de vue de son poids. Il regroupe les entreprises locales et se situe davantage dans une problématique nationaliste. Il se veut représentative des TPE et des PME, et est partisane du patriotisme économique. Il compte 360 membres. Son action a été relancée il y a quatre ans, à la suite d'une crise de gouvernance interne. Tout comme le GICAM, le MECAM est partie prenante au dialogue avec l'État. Il participe notamment aux travaux du CBF. Il est également présent dans les instances sous-régionales et internationales, notamment au niveau de l'OIT.

3.3.1.3 Entreprises du Cameroun (ECAM). ECAM est un mouvement patronal récent qui regroupe de jeunes patrons d'entreprises, principalement des PME opérant dans le secteur des services et dans une moindre mesure dans l'industrie. Ce mouvement a été créé en 2010, avec pour objectif de mettre l'accent sur le renforcement des capacités de ses membres et sur la promotion du dialogue public-privé. Il compte 360 membres et a la particularité

²⁹ Le Comité FAL a été créé par décret du premier ministre, en décembre 1997, pour assurer le suivi et la mise en œuvre des mesures destinées à faciliter le trafic maritime international au niveau du port de Douala.

³⁰ Cette cellule a conduit sur plusieurs années un travail de recension des produits concernés et des pertes que cela occasionnait pour l'économie nationale et les entreprises. Elle a formulé des propositions précises visant à lutter efficacement contre ce phénomène.

d'être ouvert à la diaspora camerounaise. Outre l'Assemblée générale qui se réunit une fois par an, ECAM compte un conseil d'administration, élu pour trois ans, et une direction générale pour suivre les affaires courantes. Il compte également des commissions et un caucus des entreprises. Ce dernier se réunit tous les trois mois pour débattre principalement de questions ayant trait à l'environnement des entreprises. Bien que de taille plus modeste et avec des capacités bien plus limitées que le GICAM, du fait du profil de ses membres, ECAM s'impose par ses analyses et son dynamisme comme une organisation pouvant jouer un rôle actif dans la construction du dialogue public-privé.

3.3.1.4 Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA) du Cameroun.

La CCIMA est un établissement public à caractère administratif dont l'existence remonte à la période coloniale et qui compte 94 000 entreprises membres. Elle a pour principal organe l'Assemblée plénière composée de 160 membres élus, répartis en quatre sections (commerce ; industries, mines et BTP ; services ; et artisanat). L'Assemblée élit pour quatre ans un bureau exécutif de 12 membres, qui gère la CCIMA, sous la présidence d'un président nommé par décret présidentiel. L'Assemblée se réunit deux fois par an, et le Bureau exécutif tous les deux mois. La CCIMA est un organe consultatif. Elle constitue l'interface entre les milieux d'affaires et les autorités publiques. La CCIMA dispose de dix délégations régionales à l'intérieur du pays. Elle compte un ensemble de structures qui lui permettent de jouer un rôle de premier plan en matière de promotion de l'entreprise. Elle a en particulier une direction de la promotion technique et commerciale, qui organise et participe à des missions de prospection et aux salons et foires commerciales. Elle offre également à ses membres des programmes de formation et de mise à niveau en matière de management. Elle abrite le Centre de ressources AGOA, la Bourse de sous-traitance et le Centre de gestion agréé. Son budget est couvert par une subvention de l'État, à hauteur de 80 %. Le reste provient des ressources propres générées par ses investissements (location de magasins et unité de transformation de manioc), de la délivrance de l'attestation de membre (fichier consulaire) et de

l'établissement des certificats d'origine. Pour accroître ses moyens d'intervention, la CCIMA a lancé ou envisage la réalisation de plusieurs projets d'infrastructure, notamment la construction d'entrepôts à Douala et à Kribi, l'aménagement de ports secs, la construction d'une tour administrative et commerciale, et la création de deux écoles : une école d'ingénieurs (avec trois filières, à savoir le management, les télécommunications et la maintenance industrielle) et une école de métiers formant des techniciens supérieurs. Malgré les efforts déployés par l'équipe managériale de la CCIMA, les résultats semblent demeurer en-deçà de ceux escomptés. Ainsi, la Bourse de sous-traitance n'a pas encore commencé à fonctionner, alors que le Centre de gestion agréé n'attire toujours pas de candidats.

3.3.1.5 Centres de gestion agréés (CGA) : Il existe trois centres de gestion agréés au Cameroun, dont l'un est domicilié auprès de la CCIMA³¹. Le CGA est une structure associative agréée par le ministère des Finances et ayant pour but d'apporter une assistance en matière de gestion, d'encadrement et d'exécution des obligations fiscales et comptables aux petites entreprises adhérentes réalisant un chiffre d'affaires annuel compris entre 15 et 100 millions de FCFA. Ces structures ont été instituées en 1997 et renforcées par divers textes, le dernier datant de 2011. Les CGA sont conçus comme des instruments de renforcement de la TPE et comme des outils de formalisation des entreprises opérant dans l'informel, en leur apportant l'assistance comptable nécessaire et en les faisant bénéficier de plusieurs avantages fiscaux, notamment d'un abattement de 10 % du bénéfice imposable³².

3.3.1.6 La Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) :

La BSTP a été créée en août 2011, avec le double objectif d'aider les PME locales à trouver de nouveaux clients et de développer leur partenariat. Elle n'a jamais pu démarrer ses activités, faute de ressources. L'ONUDI vient de lui apporter son concours, dans le cadre du Programme pilote d'appui à la mise à niveau, la normalisation et la qualité (Ppamng). Pour l'heure, la BSTP se concentre sur les entreprises opérant dans le génie mécanique, le génie électrique, le génie civil, le traitement des surfaces, les plastiques et le caoutchouc.

³¹ Les deux autres sont respectivement abrités par la Fédération des PME et un cabinet comptable privé.

³² Les dispositions prévoient un abattement du bénéfice imposable, à hauteur de 10 millions de FCFA ; une réduction de l'impôt sur le revenu correspondant au montant des dépenses occasionnées par la tenue de la comptabilité et par l'adhésion au CGA, à hauteur de 500 000 FCFA ; la tenue de la comptabilité par un expert agréé par le CGA ; et une assistance technique permanente d'un inspecteur des impôts.

Il est encore prématuré de juger de son efficacité. Mais il est certain que l'environnement général des affaires, notamment la fiscalité, aura une incidence directe sur son décollage.

3.3.1.7 La CCIMA reste tributaire de son statut d'établissement public, qui ne lui permet pas d'être reconnue comme une structure paritaire par les opérateurs économiques, alors même qu'elle est plus perçue comme un organe de transmission et d'exécution par les organes de l'État. De ce fait, son audience et la portée de ses actions demeurent limitées. Au-delà de son statut, les moyens et les ressources dont elle dispose ne contribuent pas non plus à renforcer son efficacité.

3.3.2. Les Structures de Dialogue

3.3.2.1 Cameroon Business Forum (CBF). Le CBF a été institué en janvier 2009 pour servir de plateforme de dialogue et de concertation entre le secteur privé et l'État. Il se donne pour objectif essentiel d'améliorer le climat des affaires et d'appuyer le développement du secteur privé. Il est présidé par le premier ministre et est ouvert aux structures représentatives du secteur privé, aux principaux opérateurs et acteurs du secteur public, aux représentants de la société civile, ainsi qu'à ceux des partenaires au développement, notamment la Banque africaine de développement et la SFI (Banque mondiale) qui en abrite le secrétariat et l'appuie techniquement et financièrement. Depuis sa création, le CBF a tenu trois sessions au terme desquelles il a formulé des recommandations suivies pour la plupart d'entre elles de mise en œuvre. On lui doit en particulier la mise en place des CFCE de Yaoundé et de Douala, les dispositions fiscales en faveur des PME à travers les centres de gestion agréés de Douala et de Yaoundé, et la loi instituant des chambres commerciales près les tribunaux de première instance. Le CBF a joué un rôle clé dans la promulgation des lois relatives au commerce électronique et à la cybercriminalité, dans la perspective de la dématérialisation des activités du port de Douala ; à l'opérationnalisation du Guichet unique des opérations du commerce extérieur (GUCE) ; et à l'institution de deux guichets de facilitation des transactions foncières pour les entreprises commerciales, respectivement à Douala

et Yaoundé. Lors de la session de novembre 2011, ce sont 48 recommandations couvrant dix domaines prioritaires qui ont été formulées. Au total, 35 d'entre elles ont connu une mise en œuvre partielle ou totale. Elles concernent la facilitation de la création des entreprises, le paiement des impôts, le règlement des différends, le commerce transfrontalier, l'accès à la propriété, le permis de construire, la promotion des investissements, l'accès au financement, l'accès à l'énergie et à l'eau, ainsi que la normalisation.

3.2.2.2 Cependant, malgré ses résultats indéniables, la plateforme, sous son format actuel, est en train d'atteindre ses limites. La faible fréquence des réunions et la taille du Forum (plus de deux cents participants) conduisent à une multitude de recommandations qu'il devient difficile de mettre en œuvre à la fois et pour lesquelles l'État peut se montrer très sélectif, laissant de côté les sujets les plus sensibles et les plus stratégiques. Le résultat est une amélioration certaine sur certains aspects, mais en même temps le maintien du blocage sur d'autres, notamment sur certaines questions stratégiques. Plusieurs exemples peuvent être donnés. Ainsi, en matière d'impôts, la recommandation relative à la mise en place d'un centre des impôts pilote dédié aux petites entreprises à Yaoundé a été mise en œuvre. Par contre, la recommandation relative à la mise en place de la vignette sécurisée sur certains produits manufacturés pour contrer la contrebande, la contrefaçon et la fraude n'a pas été suivie. De même, la recommandation sur la nécessité de réactualiser l'étude sur la création d'une banque des PME n'a pas été mise en œuvre, alors que la préparation du décret créant cette banque a été engagée. En fait, le CBF fonctionne comme une structure ad hoc qui se réunit à la seule discrétion de l'autorité de tutelle. La question du financement de cette structure ne semble pas être envisagée, alors que ce financement est assuré à présent essentiellement par un partenaire au développement, à savoir la SFI. Pour des raisons évidentes d'appropriation et d'internalisation, il est important que le fonctionnement du CBF soit supporté par les parties prenantes au dialogue.

3.2.2.3 Ces divers éléments font ressortir la nécessité de revoir le format du CBF et d'aller vers une structure réellement paritaire, de taille plus réduite, se réunissant selon

un calendrier prédéterminé et obéissant à un programme de travail prioritaire établi d'un commun accord, sur la base par exemple des objectifs définis dans le DSCE, auxquels ont adhéré les différentes parties prenantes.

3.2.2.4 Dans l'ensemble, chacune des structures d'intermédiation et de dialogue tente de contribuer au renforcement du partenariat public-privé. Ces structures se caractérisent toutes par une grande capacité d'appréhension des problèmes et constituent une force de proposition indéniable. Cependant, leur efficacité respective demeure limitée pour plusieurs raisons. La première réside dans la faible représentation des organisations patronales. Si le GICAM a une plus grande écoute, il le doit probablement davantage au poids de ses membres les plus influents, c'est-à-dire les grandes entreprises, y compris les groupes étrangers présents, qu'à sa représentativité. La deuxième est le poids du secteur privé. Le pays continue de tirer plus de la moitié de ses recettes du secteur public et de l'exportation des hydrocarbures. Dans un tel contexte, il est aisé pour l'État

de maintenir l'esprit clientéliste, d'autant qu'il est un pourvoyeur essentiel d'activités, à travers les marchés publics. La troisième est l'absence de clarté dans la nature des structures d'intermédiation. La Chambre de commerce est un établissement public qui prétend à la fois faire de la représentation et de l'intermédiation au même titre que le GICAM et ECAM. Revoir l'architecture d'ensemble dans le sens d'une spécialisation fonctionnelle, en laissant en particulier le soin de la défense des intérêts des entreprises aux seules organisations patronales, constituerait une démarche saine. La spécialisation de la CCIMA dans ses fonctions premières, dans le cadre de l'institution d'un partenariat public-privé global, paraît la meilleure solution, car il lui sera alors permis de jouer pleinement son rôle, en complément à d'autres structures publiques comme le CARPA, l'API ou les fédérations professionnelles. Un tel partenariat commande également une révision du statut du CBF. Au lieu d'être un simple forum, le CBF gagnerait à devenir une structure formelle bipartite, dont les recommandations aient force exécutoire.

4.1. La Politique de Change

4.1.1 Le Cameroun est membre de l'Union monétaire d'Afrique centrale et membre de la zone franc. Tout comme les autres pays de l'Union, la monnaie commune (le FCFA) est émise par la Banque centrale des Etats de l'Afrique centrale (BEAC). Elle est adossée à l'euro, sur la base d'un taux de change fixe, ce qui procure au pays une stabilité monétaire relative dans une économie encore très fragile.

4.2. Le Coût des Facteurs Primaires

Le travail

4.2.1 Le Cameroun est probablement le pays de la sous-région qui dispose le plus de main-d'œuvre qualifiée. Outre plusieurs universités et instituts supérieurs de formation, il compte un nombre élevé de structures de formation professionnelle, dont une bonne partie est de statut privé. On en dénombre plus de deux cents. De ce fait, le pays demeure le premier pourvoyeur de cadres et de personnels qualifiés dans la sous-région. Cependant, malgré cette infrastructure et l'encadrement de qualité dont dispose le Cameroun, ce pays fait face à des insuffisances dans de nombreux domaines techniques. En effet, la formation offerte est largement orientée vers le secteur des services. La conséquence est un décalage important entre l'offre d'emplois et la demande exprimée. À titre d'exemple, en 2007 déjà, on considérait que l'extension projetée de la société ALUCAM nécessiterait quelque 2 000 soudeurs en inox. À la même époque, le pays n'en comptait que deux³³. Depuis, l'écart ne semble pas avoir été comblé. Lors des entretiens que la mission a eus avec diverses parties prenantes, la question de l'inadéquation de la main-d'œuvre technique disponible a été soulignée. Elle est considérée essentielle tant par les entreprises que par l'État. À l'instar de nombreux autres pays, le Cameroun a des dispositions réglementaires qui donnent la préférence aux compétences nationales dans le recrutement. Ces dispositions ne sont pas toujours respectées. L'une des raisons évoquées est la faible qualification de la main-d'œuvre disponible dans de

nombreux secteurs³⁴. Le nombre d'ingénieurs ou de techniciens supérieurs spécialistes en ponts et chaussées ou en chimie, par exemple, semble totalement dérisoire. Plusieurs entreprises qui opèrent dans le domaine de l'outillage ou de la petite métallurgie procèdent à la formation sur site de leur personnel. Le problème ne vient pas tant de l'inexistence de structures de formation que de l'inadéquation des moyens dont elles disposent.

4.2.2 Pour corriger ces distorsions, l'État a mis en place en 2005 un ministère chargé de l'emploi et de la formation professionnelle pour asseoir une meilleure articulation entre les exigences du marché du travail et la politique publique de formation et d'appui à la formation par le secteur privé. Le ministère en question a entrepris à ce titre une réforme des centres de formation aux métiers, en même temps que des centres à vocation rurale³⁵. Il entend créer cinq centres de formation aux métiers non ruraux, afin de combler les lacunes identifiées dans les domaines de la maintenance, de la vulgarisation de l'utilisation des intrants, du conseil hydraulique et des énergies renouvelables. Trois centres d'excellence sont en construction, dans le cadre de la coopération avec la Corée du Sud. Ils devraient être opérationnels en 2014. L'Agence française de développement (AFD) contribue également à la mise en place de trois centres spécialisés en transport, logistique et industrie. Une loi-cadre sur la formation professionnelle et l'enseignement technique est en préparation. Mais le ministère manque de moyens matériels et de ressources pour faire face à ses obligations, et en particulier pour assurer la réhabilitation et la mise à niveau des structures de formation existantes. L'encouragement de la formation professionnelle, à travers l'octroi de bourses de formation, semble également réduit au strict minimum. La priorité reste pour l'enseignement général. Il convient de noter que l'approche du partenariat public-privé, bien que mise en œuvre de façon ponctuelle (notamment à travers la concession de quelques CFP), n'est pas privilégiée, ni dans la définition de la stratégie de formation, ni dans celle de sa mise en œuvre. Peut-être est-ce dû au manque d'interaction entre le monde des entreprises et le ministère. Bien que les associations patronales soient membres du Comité de pilotage des

³³ Déclaration de l'un des responsables de la CCIMA à la presse le 13 septembre 2007 (<http://fr.allafrica.com/stories/200709140859.html>).

³⁴ Selon les dispositions légales, dans tout recrutement, 50 % au moins des postes d'encadrement, 60 % du personnel de maîtrise et 85 % du personnel d'exécution doivent aller aux nationaux.

³⁵ Le nombre des centres à vocation rurale dépasse les 200.

centres d'excellence projetés, elles se montrent peu proactives pour ce qui a trait à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie globale de formation professionnelle.

4.2.3 D'une manière générale, le coût du travail n'est pas considéré comme élevé ni par les entreprises rencontrées, ni par les organisations patronales. La dernière augmentation du SMIG date de 2008. Le SMIG s'établit à un peu plus de 28 000 FCFA/mois. Les salaires sont jugés plutôt bas par l'ensemble des parties prenantes. Le code du travail est en cours de révision. Le patronat milite en faveur de plus de flexibilité et d'assouplissement en matière de recrutement et de licenciement. Pourtant, les conditions de recrutement et de maintien des salariés ne semblent pas constituer une contrainte importante³⁶. La préoccupation se situe davantage dans la qualification du personnel.

Le capital

4.2.4 La particularité du Cameroun est l'importance de la microfinance dans le système financier national. Ce secteur est probablement celui qui assure le plus largement le financement de la très petite entreprise, voire

de la petite entreprise. Mais il demeure fragile, du fait de sa composition et des insuffisances en matière de supervision. En dehors du système bancaire, les entreprises, surtout les PME, ne trouvent pas beaucoup d'autres sources de financement. Le crédit-bail est encore balbutiant, et les fonds d'investissement quasi inexistants. La bourse des valeurs est quasiment à l'arrêt³⁷.

4.2.5 Le système bancaire compte 13 banques en activité, dont cinq (BICEC, SGBC, Afriland, SCB et Ecobank) totalisent plus de 75 % du montant des dépôts et près de 76 % du volume des crédits. Le crédit au secteur privé n'atteint pas 15 % du PIB, ce qui reste un ratio relativement bas.

4.2.6 Les données sur l'évolution des emprunts par les entreprises portent à croire, ces dernières années, à un certain dynamisme et à une plus grande implication des banques dans le financement des activités des entreprises. Les entreprises privées et les entreprises individuelles demeurent les premiers clients des banques. Ensemble, elles bénéficient de 75 % du volume total des crédits bancaires. Le tableau suivant rend compte de l'évolution relative du crédit pour certaines catégories d'emprunteurs.

Tableau 3. : Évolution des crédits par catégorie d'emprunteurs³⁸

Catégorie d'emprunteurs	Crédits (%)	Accroissement annuel (%)*
Entreprises privées	70,1	24,7
Entreprises individuelles	4,9	13,6
Entreprises publiques	6,7	-40,2
Particuliers	14,5	29,3
Autres	3,8	--
Total	100	17

* Variation en volume (décembre 2011-décembre 2010)/volume 2010.

4.2.7 Ce tableau met en évidence deux autres faits intéressants. Au moment où les opérations du secteur privé tendent à s'accroître, celles bénéficiant au secteur public s'inscrivent à la baisse. On semble assister à un désengagement, voire à un

désinvestissement au niveau des entités publiques, à moins que celles-ci n'aient recours à d'autres modes de financement. La propension à emprunter semble plus forte au niveau des ménages qu'au niveau des entreprises.

³⁶ Dans son rapport de 2011, la Commission nationale des droits de l'homme et des libertés (CNDHL) dénonce les licenciements abusifs et le non-respect de la loi, tant dans les administrations que dans les structures parapubliques et le privé. Le rapport tend à lier ce laxisme à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et au chômage qui frappe tous les secteurs. Voir *Contribution de la CNDHL à la 47^{ème} session de la Commission des Nations Unies sur les droits économiques, sociaux et culturels*, Genève, du 14 novembre au 2 décembre 2011.

³⁷ Le marché boursier est faiblement capitalisé (94 milliards de FCFA en 2011) et compte trois titres (SEMC, SAFACAM et SOCAPALM). Voir Perspectives économiques, Op.cité.

³⁸ Données recueillies auprès du Conseil national du crédit.

4.2.8 L'analyse des coûts d'emprunt semble indiquer une tendance relative à la baisse. Bien que le coût du crédit ait augmenté de 0,4 point entre 2009 et 2010, il est demeuré bien loin de ses niveaux de 2006 ou de 2008, années durant lesquelles il s'établissait respectivement à 15,8 % et 11,6 %. Cependant, il est demeuré relativement plus cher pour les PME, comparativement aux grandes entreprises. Alors que ces dernières payaient 8,5 % et 8,3 % en 2009 et 2010, les PME étaient tarifées à 9 % et 11,3 % au cours des mêmes années. D'autres éléments tendent à montrer que le secteur des PME ne peut pas compter sur le système bancaire, comme les grandes entreprises, pour l'appuyer dans ses projets. Non seulement l'accès demeure difficile, mais la tarification est défavorable. Selon une enquête menée par les services de la COBAC dans la zone CEMAC, le taux global effectif moyen des

crédits accordés aux grandes entreprises au Cameroun en 2010 s'est stabilisé à 7,9 % et est demeuré plus bas qu'en 2008 (8,1 %). À l'inverse, celui pratiqué pour les PME s'est considérablement accru, passant de 6,9 % en 2009 à 10,2 % en 2010. Cela s'est traduit par une diminution de plus de sept fois de la valeur des crédits octroyés aux PME³⁹.

4.2.9 L'examen du profil des emprunteurs permet de compléter cette analyse et de mieux mesurer la difficulté pour les PME industrielles d'accéder au crédit. Le tableau ci-dessous montre que les premiers clients des banques appartiennent au secteur du commerce, viennent en second lieu ceux du BTP, suivis de ceux qui opèrent dans les industries extractives. Les industries manufacturières ne viennent qu'en septième position.

Tableau 4. : Évolution des crédits par secteur d'activités économiques (en milliards de FCFA)

SECTEURS ECONOMIQUES/MOIS	Déc. 2010 (a)	Sept.2011 (b)	Variation en % (b-a)/a)	% du volume
Commerce de gros et détails-restauration et hôtel	432,6	526,7	21,8	24,7
Bâtiment et travaux publics	196,0	370,3	88,9	17,4
Industries extractives	28,2	264,8	839,6	12,4
Services destinés aux collectivités, sociaux et personnels	319,9	264,9	-17,2	12,4
Agriculture-Elevage-Chasse- Sylviculture-Pêche	151,8	252,7	66,5	11,9
Transports-activités des auxiliaires de transport et télécoms	179,8	173,4	-3,6	8,1
Industries manufacturières	481,4	129,3	-73,1	6,1
Production et distribution d'électricité-gaz- vapeur-eau	43,0	118,1	174,5	5,5
Activité des inst. Fin. immobilière- production- et services des entrep.	180,7	31,5	-82,6	1,5
Total	2,013,3	2,131,7	5,9	100,0

Source : BEAC DN - Centrale des risques

³⁹ Voir Architecture de la tarification des services bancaires dans la CEMAC, Secrétariat général, COBAC, mai/juin 2011.

4.2.10 De ce tableau, on peut déduire le profil des emprunteurs sur les court et moyen termes. Pour le court terme, il s'agit probablement surtout des unités opérant dans le secteur du commerce. Pour le moyen terme, il s'agit des unités intervenant dans le BTP et les industries extractives. La stratégie des banques consiste à équilibrer leurs risques entre le court terme et le moyen terme, au détriment des prêts à long terme. Selon les mêmes sources, l'écart entre le volume des crédits à moyen et court termes n'est que de 1,5 point. Les crédits à court terme représentaient 49,5 % du montant des crédits accordés, au mois de décembre 2011, contre 48 % pour les crédits à moyen terme et à peine plus de 2 % pour le volume des crédits à long terme.

4.2.11 Bien qu'il compte quelques banques de petite taille en situation fragile⁴⁰ et que les fonds propres des institutions bancaires en limitent les capacités opérationnelles, le secteur bancaire camerounais ne semble pas présenter de risque significatif. Ainsi, le ratio de liquidité est supérieur à 100 % dans l'ensemble des banques, à l'exception de quatre d'entre elles⁴¹, et le ratio de solvabilité est positif dans toutes les banques, à l'exception de quatre d'entre elles. Il est même supérieur à 9 % dans huit banques. Le ratio de transformation à long terme est supérieur à 50 % dans huit banques. Il est négatif dans trois d'entre elles, positif dans une quatrième, mais toutefois inférieur au ratio de 50 %.

4.2.12 Ces éléments sont indicateurs des limites structurelles des banques, du fait de leurs fonds propres, mais aussi d'une absence de visibilité sur le long terme pour leur permettre de s'inscrire dans des opérations à long terme dont le rendement *in fine* peut être positif, mais demeure trop incertain. Ils traduisent également un manque d'opportunités et le caractère limité de projets porteurs pour lesquels les banques ne sont toujours pas bien placées. En effet, une grande partie des grands projets engagés par l'État sont financés dans le cadre de la coopération bilatérale par les banques des pays partenaires. Dans le contexte actuel, la signature de l'État ne semble pas être une garantie suffisante⁴².

4.2.13 Mais le manque d'appétit pour les opérations à moyen et long termes est aussi lié aux ratios prudentiels

imposés par la COBAC. Le ratio de transformation a une incidence directe sur le volume des prêts qu'une banque peut consentir et sur la structure du portefeuille de prêts qu'elle peut faire sienne⁴³, surtout dans un contexte institutionnel et opérationnel peu favorable et qui exige la plus grande prudence. Pour les prêts à moyen terme, les institutions bancaires rencontrées posent en particulier la question de l'inadéquation de certains textes de lois (comme c'est le cas avec le crédit-bail⁴⁴), de la faible fiabilité du système judiciaire⁴⁵, voire de sa faible maîtrise du droit des affaires, des difficultés dans la réalisation des sûretés, du poids de la corruption et d'une façon plus générale des questions de gouvernance économique et d'éthique sociale. À cela s'ajouterait une certaine condescendance de la BEAC/COBAC qui n'appliquerait pas systématiquement les accords de siège sur la saisie de compte. En outre, les dispositions légales (le régime fiscal et douanier en particulier) peu favorables aux PME, conjuguées au harcèlement récurrent dont elles sont l'objet, contribuent à les fragiliser davantage. Elles rendent leurs projets d'investissement risqués, quelle qu'en soit la qualité. Un autre élément rarement mentionné, mais qui pèse également sur la décision des banques, concerne la nécessité d'assurer pour partie au moins leurs opérations, en ayant recours à des institutions comme CHANAS ou la COFACE. Celles-ci ont leurs règles que les banques sont tenues de respecter pour bénéficier de leur garantie. Un autre élément est encore à ajouter. Il s'agit de l'insécurité juridique, avec les changements qui peuvent être introduits dans les dispositions réglementaires ayant un impact direct en matière d'investissement et de gestion des projets, non seulement sans concertation avec les parties prenantes, mais également sans les en informer. Cela se fait dans les deux sens. Des mesures d'exonération sont ainsi rapportées par une loi de finances, alors que les projets sont déjà en cours, sans que les opérateurs en aient été informés au préalable (fait déjà noté au Congo et en RCA), tout comme des mesures favorables peuvent être décidées, sans qu'elles se traduisent par une information et des instructions claires en direction des échelons chargés de la mise en œuvre sur le terrain (impôts, douanes, transporteurs, etc.). Ainsi, avec une visibilité aussi limitée, il devient difficile pour les banques d'accorder des crédits sur le

⁴⁰ Leur incidence sur le fonctionnement de l'ensemble semble marginale. Les crédits qu'elles ont accordés représentent 13,6 % du volume global, et les dépôts de leur clientèle 7,9 %.

⁴¹ Leur poids demeure marginal.

⁴² Quand bien même les premières obligations ont rencontré un succès certain, il n'est pas évident, dans le contexte actuel, que le renouvellement de ce type d'opérations rencontre le même succès. Pourquoi ? La liquidité du système ainsi que l'état des finances publiques ne soutiennent pas la position qui est avancée ici.

⁴³ Les dépôts à vue demeurent toutefois importants. Ils représentent 79 % de l'ensemble des dépôts. Ils sont pour près de 39 % le fait des ménages, et pour 32 % le fait des entreprises privées.

⁴⁴ Le crédit-bail offre l'exemple le plus patent de mauvaise compréhension de la nature de ce produit financier. Jusqu'à une période récente, le bien mis à la disposition du client était considéré comme étant le sien, et non la propriété de la banque. Sur le crédit-bail, le volet fiscal est encore en cours de négociation.

⁴⁵ L'idée qu'une banque, par définition, a de l'argent et que lui faire perdre une affaire n'affecterait pas ses fondamentaux semble être largement partagée en dehors des milieux financiers.

moyen ou le long terme, sachant que les conditions d'exécution des projets peuvent changer totalement d'une année à l'autre et affecter de ce fait les capacités de remboursement de leur clientèle. La préférence ira «naturellement» au financement des importations. De même, les investisseurs privés de taille moyenne, qu'ils soient nationaux ou étrangers, ne peuvent que demeurer circonspects et prudents. Le résultat est que malgré le potentiel qu'offre le pays, y compris du fait de sa base entrepreneuriale significative (en comparaison avec les autres pays de la sous-région) à même d'attirer les joint-ventures, l'État demeure le premier pourvoyeur de projets et le premier investisseur, alors même que ses structures ne semblent pas toujours avoir les capacités techniques et les ressources humaines requises pour ce faire.

4.2.14 C'est ce faisceau de facteurs qui fonde la propension des banques à prêter en priorité à leur clientèle traditionnelle. Il semble toutefois qu'il y ait eu des améliorations dans le fonctionnement du système judiciaire sur la période récente, notamment dans la réalisation des sûretés. Bien que cela demeure marginal, certaines institutions bancaires y voient un signe positif et cherchent à s'inscrire dans une démarche plus proactive. Elles commencent à développer des stratégies de conquête de nouveaux segments de marché, en ciblant plus particulièrement la TPE. Le choix de la TPE n'est pas gratuit. D'une part, les montants engagés demeurent faibles, la durée du prêt limitée dans le temps, et les investissements opérés peu risqués. D'autre part, un grand nombre de TPE préfèrent maintenir ce statut pour continuer à bénéficier de l'impôt libérateur.

4.2.15 Dans le contexte actuel, l'État envisage de lancer une nouvelle banque ciblant les PME. Mais il est à craindre que ce ne soit pas la solution la plus appropriée. À moins d'être une institution fonctionnant sur injonction administrative et politique, la banque des PME projetée devra tenir compte, dans le choix de ses opérations, de l'ensemble des facteurs sus-indiqués. Si elle intègre ces paramètres pour assurer sa viabilité, elle ne sera pas en mesure de faire mieux que les structures existantes. La démarche à adopter est en fait à mener à trois niveaux. Il s'agit, d'une part, de traiter des contraintes

précédemment mentionnées avec les parties prenantes concernées et, d'autre part, d'inviter les banques à diversifier les produits qu'elles offrent. Il s'agit enfin d'accompagner les entreprises dans un processus d'amélioration de leur gestion et de leur gouvernance interne. Une telle démarche aura pour effet non seulement de rendre les banques plus agressives, mais créera aussi les conditions nécessaires pour attirer d'autres acteurs financiers, notamment les sociétés de capital-risque et les sociétés d'affacturage, encore totalement marginales dans le pays.

4.2.16 Ainsi la contrainte du financement ne peut être levée que dans le cadre d'une approche globale et proactive qui suppose levés les autres freins à la sécurisation des prêts et qui favorise un dialogue entre partenaires et une meilleure préparation des dossiers des entreprises, en même temps que des incitations en direction des banques, sous forme par exemple de bonification de taux d'intérêt pour certaines catégories d'agents.

4.3. Le Surcoût Économique des Autres Facteurs

Le surcoût économique des autres facteurs, en particulier du transport, de l'électricité et des télécommunications, aggrave la faible compétitivité des entreprises et contribue à leur fragilisation. Dans l'ensemble, les infrastructures sont insuffisantes et de mauvaise qualité. Elles coûtent plus de trois points de croissance au pays⁴⁶.

Le transport

4.3.1 Les infrastructures portuaires sont encore insuffisantes. Le premier port du pays (Douala) est largement saturé. Il dispose d'un chenal de 50 km qui nécessite un dragage régulier, juste pour le maintenir à une profondeur de 7,5 m. Les bateaux de plus grande envergure sont dirigés vers d'autres ports dans les pays voisins. Le terminal à conteneurs, donné en concession, n'a pas encore fait l'objet d'une réhabilitation totale et fonctionne bien en-dessous de ses capacités théoriques. Les quais ainsi que les magasins qui remontent à la

⁴⁶ Cameroon's Infrastructure: A Continental Perspective, AICD, Nov. 2011.

période coloniale sont également en rénovation. Pour l'instant, seul le terminal fruitier a été rénové. À ces carences viennent s'ajouter celles liées aux lenteurs bureaucratiques et aux prélèvements qui les accompagnent. Elles se traduisent par des surcoûts importants. Par exemple, le coût de transport d'un conteneur depuis les États-Unis d'Amérique au port de Douala est équivalent à l'acheminement du même conteneur depuis Douala sur la capitale Yaoundé. Pourtant, le port de Douala est considéré comme le plus efficace de la côte ouest-africaine, en termes de chargement et de déchargement. Mais il est aussi le plus coûteux. Si la pression sur le port de Douala pourra baisser, avec l'entrée en exploitation du port de Kribi escomptée en 2015 et de celui de Limbé, la question des coûts risque de ne pas pour autant être réglée, car elle est pour partie liée à d'autres considérations. La dématérialisation en cours des activités du Guichet unique pourrait y contribuer. Cependant, en l'absence d'une stratégie logistique globale, les effets risquent de demeurer insuffisants face à une demande en croissance rapide, particulièrement avec les grands projets engagés par l'État⁴⁷.

4.3.2 L'état des routes est également une source de surcoûts. Moins du tiers du réseau est goudronné. Le coût du transport est alourdi par le nombre de points de contrôle et de pesage, ainsi que par le comportement des services qui y sont présents. On compte plus de 50 points de contrôle et de barrages entre Douala et la frontière avec la RCA. Le temps nécessaire à l'acheminement des marchandises s'en trouve multiplié par trois, voire par quatre, et les coûts augmentent en conséquence. Le Cameroun et la sous-région sont considérés comme étant les plus difficiles de tout le continent à cet égard. Mais ce n'est pas le seul point noir dans le système de transport routier. L'existence d'un puissant lobby de transporteurs et le cadre réglementaire qui fonde le système de quotas dans l'allocation des volumes de marchandises transportées ne militent guère en faveur d'une amélioration des moyens de transport, des services offerts ou des prix pratiqués. De ce fait, la flotte en service est composée de camions de seconde main et mal entretenus. Ce facteur contribue à rallonger les délais et à alourdir les coûts.

4.3.3 Les coûts du transport routier ne semblent pas devoir connaître une baisse sensible à l'avenir, à moins d'une réforme des cadres institutionnels et d'un abandon des systèmes de contrôle qui s'accompagnent de diverses formes de prélèvements largement injustifiés. Selon l'étude AICD, le budget alloué à l'entretien et à la maintenance du réseau routier demeure bien en-deçà des ressources requises pour escompter une amélioration significative sur les cinq années à venir, d'autant que plus de la moitié des travaux exécutés à partir des ressources du Fonds routier⁴⁸ sont jugés de qualité insuffisante, voire médiocre, par les études techniques disponibles. Ce n'est donc pas du côté de la qualité des infrastructures qu'il faudrait escompter une baisse des coûts.

4.3.4 Le deuxième mode de transport de marchandises est le rail⁴⁹. La compagnie CAMRAIL assure le transport de 60 % des marchandises sur l'axe Douala-Kumba, à l'ouest, et sur l'axe Douala-Yaoundé-Belabo-Ngaoundéré, aux frontières avec la RCA et le Tchad. Malgré les progrès enregistrés et les bénéfices réalisés par cette compagnie depuis sa mise en concession en 1999⁵⁰, le volume du trafic reste insuffisant pour envisager un renforcement de ses capacités ou un élargissement de son réseau. Un plan directeur qui inclut l'aménagement de nouvelles voies ferrées a été arrêté dans le cadre du DSCE. Il prévoit une meilleure intégration des régions méridionales et septentrionales, encore mal desservies, au reste du pays.

4.3.5 Dans un tel contexte, il n'y a donc pas lieu d'escompter une réduction des surcoûts, à moins d'une stratégie logistique intégrant les différents modes de transport en présence, notamment la réforme du système de quotas, et introduisant plus de transparence et la compétition dans l'allocation des marchandises transportées.

L'électricité

4.3.6 Les entreprises visitées par la mission confirment les données de l'enquête sur la perception du climat des affaires de 2011. Les entreprises interrogées placent en tête des contraintes physiques la question de

⁴⁷ Ces développements se fondent largement sur le rapport de l'AICD cité précédemment.

⁴⁸ Le Fonds routier a été créé en 1998.

⁴⁹ Les autres modes de transport (aérien, maritime sur la côte et fluvial) demeurent marginaux et sans poids réel.

⁵⁰ Le capital de CAMRAIL est détenu à 77,4 % par Bolloré, 13,5 % par l'État camerounais, le reste est réparti entre Total Cameroun et une société détenue par le groupe forestier français Thanly.

l'électricité. Les prix et les délestages fréquents sont sources d'importants surcoûts. Selon un rapport de la Banque mondiale de 2009⁵¹, cité par AICD, les entreprises enregistrent au moins 16 jours de coupure par an. Pour y faire face, nombreuses sont celles qui ont recours à des générateurs qui couvrent, selon les estimations, 31 % de la consommation. Cela coûte quatre fois le montant qui aurait été acquitté, si l'offre était suffisante. On mesure l'effet de ce facteur sur les prix de revient des biens et services et sur la compétitivité des entreprises. Il n'est certainement pas sans incidence sur les projets d'investissement.

4.3.7 Malgré d'importantes améliorations, à la faveur des investissements visant à accroître les capacités de production (avec les nouvelles centrales électriques dont la réalisation est engagée, le pays devrait disposer de 670 MW supplémentaires dans les deux à trois années à venir)⁵², les disponibilités restent en-deçà des besoins exprimés. On s'attend à une atténuation, voire à une résorption du déficit en 2013, pour une année ou deux, avant son aggravation, du fait d'une demande dont la croissance annuelle moyenne est de 6 % (soit 40 à 50 MW supplémentaires), en particulier à la suite de l'entrée en activité du port de Kribi et de sa zone de développement. La seule demande industrielle s'établit actuellement à plus de 150 MW. Avec l'exécution du projet d'extension de l'usine d'aluminium d'Édéa, la demande devrait atteindre, voire dépasser 500 MW. Si on y ajoute le plan de développement de la filière bauxite-aluminium et le développement de la zone industrielle liée au port de Kribi, ce sont 1 500 MW additionnels qui seront nécessaires entre 2015-2016 et 2025. Un plan de développement ambitieux a été élaboré. De sa bonne exécution dépendra la résolution de ce problème.

4.3.8 Pour l'heure, deux questions se posent : les délestages fréquents et les prix. Ces deux questions demeurent au centre des préoccupations des entreprises et des investisseurs. La demande actuelle est estimée à 1 000 MW environ, et le déficit de l'ordre de 150 à 200 MW à la consommation. L'écart s'explique pour partie par la qualité du réseau et par l'absence d'interconnexion entre les trois réseaux couvrant le pays.

Les déperditions dues à la qualité du réseau sont estimées à plus de 15 %. Il y a donc de la marge pour améliorer la disponibilité du courant et en réduire le coût pour les entreprises. Mais cela suppose une amélioration et un renforcement du réseau, car les maillons de transport sont largement saturés autour des principaux pôles du pays, surtout Yaoundé et Douala. Selon l'AICD, le coût élevé et les ruptures en matière d'approvisionnement sont dus au fait que de l'énergie est fournie essentiellement par des centrales hydroélectriques qui nécessitent le recours saisonnier à des sources alternatives et l'installation de centrales fonctionnant au diesel, particulièrement coûteuses⁵³. Le réseau hydroélectrique couvre 75 % de l'offre, les 25 % restants sont le fait de centrales thermiques essentiellement. Bien qu'il ne semble pas y avoir une bonne maîtrise des coûts, les estimations les placent parmi les plus élevés du continent.

4.3.9 En matière de prix à la consommation, les tarifs varient selon l'utilisateur. ALUCAM bénéficie de prix largement subventionnés. Le prix de cession est de 13 FCFA/kwh. Cette société absorbe 40 % de la production énergétique. En moyenne, le prix est de 95 FCFA/kwh en basse tension, et de 56 FCFA/kwh en moyenne tension⁵⁴. Il a augmenté en juin 2012 entre 3 et 15 FCFA/kwh, selon les catégories de clients et selon les plages de consommations mensuelles. L'augmentation la plus importante frappe les entreprises qui représentent 80 % du chiffre d'affaires d'AES SONEL⁵⁵. Il est évident que ce sont les autres activités commerciales et industrielles qui subventionnent ALUCAM⁵⁶. Il y a donc dans la pratique une pénalisation des entreprises dans ce domaine, particulièrement des PME. La résolution de ce double problème de disponibilité et de prix suppose une révision du système de subventions en place et une amélioration des performances d'ensemble, en particulier la lutte contre les raccordements illicites⁵⁷.

Le prix des télécommunications

4.3.10 Le développement des NTIC demeure limité, et le coût de l'accès au téléphone et à l'internet demeure élevé. Selon l'enquête sur le climat des affaires, plus de deux-tiers des entreprises interrogées considèrent les

⁵¹ Voir Rapport AICD, op.cité.

⁵² Le taux de raccordement dans les zones urbaines est de l'ordre de 88 %. Il ne dépasse toutefois pas 14 % dans les zones rurales. Un fonds visant l'électrification rurale a été créé en 2009. Pour encourager la connexion à l'électricité, le coût du branchement a été ramené de 150 000 FCFA à 40 000 FCFA pour les moins nantis, avec la possibilité d'étaler le paiement sur six à 12 mois.

⁵³ Bien que le pays soit producteur de pétrole, il est importateur net de produits pétroliers.

⁵⁴ Au raccordement, les dispositions contractuelles entre AES SONEL et le gouvernement camerounais font obligation à la compagnie d'assurer le raccordement du demandeur dans un délai maximum de cinq jours ouvrables, si la distance est inférieure à 100 mètres, et en 30 jours ouvrables, si la distance est supérieure. Dans la pratique, ces délais ne sont pas toujours tenus.

⁵⁵ Conjoncture bimensuelle économique, deuxième quinzaine du mois de mai 2012 (MINEPAT-Division des analyses et des politiques économiques).

⁵⁶ En même temps, les tarifs moyens pratiqués sont de plus de 60 % inférieurs aux coûts de production.

⁵⁷ Les coûts invisibles (y compris les prix pratiqués) représentaient 128 % des revenus d'AES SONEL.

coûts de la téléphonie élevés et estiment que ces coûts alourdissent leurs charges d'exploitation. À l'instar de nombreux autres pays africains, les déficiences dans la téléphonie fixe dans le pays ont été comblées par le dynamisme de la téléphonie mobile. Le Cameroun a été pionnier en matière d'ouverture du marché du cellulaire. Cependant, ce n'est que récemment qu'un appel à manifestation d'intérêt a été lancé pour une troisième licence incluant la 3G, encore que les contours précis de cette nouvelle licence n'ont pas encore été arrêtés. Actuellement, le marché est occupé par trois opérateurs : la CAMTEL (société publique), qui est l'opérateur historique et qui a le monopole sur la téléphonie fixe et sur l'internet, et deux opérateurs intervenant dans la téléphonie mobile, à savoir MTN et Orange. Le pays compte 10 millions d'utilisateurs du cellulaire et 300 000 lignes fixes. Le coût de la communication en fixe est de 13 FCFA/minute en appel local, alors que celui de la communication en téléphonie mobile est de l'ordre de 90 à 100 FCFA/minute. Outre la question du prix des communications, celles de leur qualité et du comportement irrégulier des opérateurs ont été à l'origine de nombreuses plaintes. L'Agence de régulation des télécommunications (ART), qui a diligenté des enquêtes, envisage de prendre des sanctions à l'encontre des deux opérateurs mobiles, notamment parce que les clients pâtissent de coupures fréquentes et de prélèvements indus pour des services non rendus. Selon l'ART, le taux de pénétration de l'internet est de 2,5 %. La liaison couvrirait les deux-tiers du territoire et l'ensemble des grands centres urbains. Le pays n'a pas encore tiré avantage du câble sous-marin qui le dessert. La connexion à SAT3 a amélioré la bande passante, mais elle reste bien en-deçà de ce qui peut être espéré. Le pays reste dépendant de l'utilisation de la connexion par satellite, qui demeure coûteuse. La différence en matière de coût est quasiment du simple au double. Actuellement, la compagnie COTCO, qui est engagée dans le transport du pétrole tchadien depuis la frontière jusqu'à Kribi, dispose d'une liaison par fibre optique et met à la disposition de la CAMTEL un certain nombre de lignes en fibre optique non utilisées. Le même mécanisme devrait également prévaloir, une fois qu'AES SONEL aura procédé au même type d'investissement.

4.3.11 En matière de télécommunications, l'État envisage des investissements importants. Il ambitionne notamment une densification du réseau de 90 % en 2020 (contre 26 % en 2008) et entend faire passer le débit de transfert des données à 3 800 Mb/s au même horizon (contre 200 Mb/s en 2008), soit un taux de croissance sectoriel de 7 %.

4.3.12 Dans le domaine des infrastructures, l'État a choisi de privilégier le partenariat avec les entreprises publiques et privées des pays émergents. La Chine est, par exemple, en passe de supplanter le premier partenaire traditionnel du pays, la France. Cependant, ses investissements publics dans les infrastructures ne semblent pas s'inscrire dans une problématique de renforcement des capacités endogènes d'exécution et d'approvisionnement. Même l'octroi des marchés publics ne semble pas avoir toujours privilégié les entreprises ayant le potentiel de croissance dans ce domaine⁵⁸. En fait, ce modèle d'investissement fait peser un risque supplémentaire sur le pays, celui de l'enfermer pour une durée indéterminée dans le statut d'exportateur de matières premières. En l'absence d'un renforcement des capacités nationales, dont les bases existent déjà, le pays n'aura d'autre choix que de mettre l'accent sur l'exportation de ses richesses naturelles pour financer la maintenance et la reproduction de ses investissements.

La fiscalité

4.3.13 La fiscalité est considérée comme une contrainte majeure par les opérateurs économiques, tant les entreprises que les investisseurs. Indépendamment du poids de la fiscalité, jugé trop lourd⁵⁹, les problèmes de l'insécurité fiscale, du manque de transparence et des lenteurs des procédures ainsi que du harcèlement sont ceux qui sont les plus évoqués par les opérateurs économiques. Dans une publication récente⁶⁰, le GICAM⁶¹ souligne la nécessité pour l'État de «restaurer sa crédibilité» en respectant les engagements pris, à commencer par ceux visant à mettre un terme à l'insécurité fiscale. Selon le GICAM, les impôts et taxes absorbent 49,1 % des bénéfices des entreprises. Celles-ci effectuent en moyenne 44 paiements par an, en y consacrant 654 heures⁶².

⁵⁸ De nouvelles dispositions en matière d'octroi de marchés publics visent à corriger les anomalies constatées par le passé.

⁵⁹ Son poids jugé excessif s'expliquerait, selon de nombreuses entreprises et les organisations patronales, par l'étroitesse de l'assiette fiscale directement liée à l'évasion fiscale des opérateurs du secteur informel. Le secteur formel serait plus aisé à assujettir et fonctionnerait comme une source de compensation.

⁶⁰ Le Bulletin du GICAM n°52 de juin 2012.

⁶¹ Groupement inter-patronal du Cameroun.

⁶² Le GICAM reprend ce dernier chiffre du dernier rapport Doing Business.

4.3.14 L'insécurité fiscale prend plusieurs formes. Elle est en premier lieu légale, par les changements qui interviennent dans la loi de finances, d'un exercice à l'autre. Ainsi, la loi de finances de 2011 est venue suspendre l'ensemble des mesures incitatives et les avantages accordés aux investisseurs par la loi de finances de 2010. Celle de 2010 a rapporté une grande partie des mesures favorables, contenues dans le code des investissements et que la loi de finances de 2009 avait maintenues. Dans ce cas, l'investisseur se trouve en porte-à-faux et à la merci des agents de l'État, qu'il s'agisse des douanes, dans le cas de l'importation des équipements ou des impôts, ou encore dans le cas du paiement de certaines taxes, par exemple la TVA. L'insécurité résulte aussi de l'existence de multiples textes de référence non concordants, voire contradictoires et se prêtant à diverses interprétations au moment de leur mise en œuvre. Parfois, les textes d'application n'existant pas, et l'interprétation demeure du ressort de l'agent ou du service qui est en charge du dossier, ce qui peut ouvrir la voie à toutes sortes de pratiques plus ou moins délictueuses. C'est le cas avec la Charte des investissements, qui date de 2002 et dont les textes d'application n'ont toujours pas été finalisés⁶³. Certaines dispositions légales sont discriminatoires à l'égard des entreprises locales. Ainsi, en cas de sous-traitance dans le cadre d'un marché obtenu par une entreprise étrangère, l'exonération de la TVA dont celle-ci bénéficie n'est pas répercutée sur l'entreprise sous-traitante⁶⁴. Cette dernière se retrouve chaque fois en train de s'acquitter de taxes pour une activité supposée en être exempte, du simple fait de sa sous-traitance. Ainsi, au lieu d'encourager la sous-traitance, on tend à la décourager.

4.3.15 La complexité et la multiplicité des textes de référence amènent plusieurs entreprises et investisseurs à parler de «maquis fiscal». Il y a une forte nécessité de revoir l'ensemble des textes, dans le sens de leur simplification, sur la base du dialogue entre les diverses parties prenantes, et d'une participation effective du secteur privé, dans toutes ses composantes. Cette situation facilite les pratiques de harcèlement, la multiplication des contrôles et l'exercice d'autres formes de pression quasiment quotidiennes sur les entreprises.

Ces pratiques sont largement établies et reconnues. Elles se traduisent par des niveaux de corruption élevés. Selon l'enquête sur la perception du climat des affaires 2011, 75 % des entreprises interrogées considèrent que la corruption affecte fortement leurs activités.

4.3.16 Des efforts sont toutefois déployés pour améliorer la situation. L'enquête sur la perception du climat des affaires fait ressortir une certaine amélioration dans le domaine de la fiscalité. La proportion des entreprises ayant un jugement négatif a baissé de quelques points depuis 2008. En effet, des réformes ont été engagées et des mesures prises pour améliorer le système. En matière de fiscalité douanière, la situation semble s'être beaucoup améliorée. Cependant, les opérateurs restent à la merci des douaniers pour le calcul des droits dont ils doivent s'acquitter. Bien qu'ayant signé une convention internationale en matière de valorisation de la marchandise, les douanes continuent à utiliser une valeur de référence et non la valeur transactionnelle.

4.3.17 En matière d'administration des impôts, des progrès importants ont été également réalisés. Il y a eu une segmentation des contribuables, et une division des grandes entreprises a été créée. Des centres d'impôts dédiés ont été mis en place pour les entreprises de plus petite taille⁶⁵. Cela permet un meilleur suivi et une plus grande disponibilité à l'écoute de la population concernée. Quatre régimes fiscaux ont été introduits (notamment le régime réel, le régime de base et l'impôt libérateur). Pour les grandes entreprises, le paiement est effectué par virement bancaire, avec un paiement unique, à charge pour le trésor de réaffecter les montants versés entre impôts et parafiscalité. Le fait que la collecte de l'ensemble des impôts et taxes entrant dans le cadre de la parafiscalité soit centralisée contribue à améliorer la situation, tout comme l'informatisation en cours⁶⁶. Cependant, elle est encore très partielle et ne s'inscrit pas dans une démarche intégrée, ce qui en limite la portée. La création des centres de gestion agréés devait contribuer à élargir l'assiette fiscale et à réduire le harcèlement dont sont l'objet les petites et les très petites entreprises. Cependant, aucun de ces centres n'est fonctionnel, à la fois faute de communication suffisante en direction des populations cibles et du fait de

⁶³ Celle-ci prévoit par exemple que tout dossier soumis est considéré comme accepté, s'il ne fait pas l'objet d'une réponse formelle dans les 15 jours qui suivent son dépôt. Pour obtenir l'agrément formel, il peut être nécessaire de «composer» avec l'agent ou le responsable concerné.

⁶⁴ La question de la TVA devrait en particulier retenir l'attention des autorités concernées. La TVA est parfois payée deux fois, à l'importation du bien intermédiaire et à la transformation de ce dernier.

⁶⁵ CIME pour les entreprises moyennes et CDI pour les petites entreprises.

⁶⁶ Les recettes fiscales ont représenté 13 % du PIB en 2010, contre 7,8 % en 1995 (voir <http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2011/revenue/pdf/assobo.pdf>).

l'insuffisance des moyens mis à la disposition de ces structures. Des efforts sont également déployés pour améliorer le système de contrôle et d'inspection. Mais ces systèmes atteignent leurs limites, car ils ne s'inscrivent pas dans une problématique d'appui à l'entreprise. Les mécanismes de recours contre les abus existent, mais les procédures sont lentes et les constats ne s'accompagnent pas toujours d'une remise en cause des décisions prises. En outre, l'administration des impôts ne dispose pas des ressources humaines et surtout matérielles nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités, ni pour changer d'approche. D'une part, le personnel inscrit dans le système de la fonction publique ne dispose d'aucun système fondé sur la qualité du service rendu ou sur les performances individuelles. L'avancement se fait, pour l'essentiel, sur la base de l'ancienneté, indépendamment du sérieux ou de l'effort fourni. D'autre part, les moyens matériels, en particulier pour les déplacements, sont insuffisants pour permettre des contre-expertises ou des contrôles additionnels. Ainsi, le système fiscal est loin d'être incitatif, quel que soit l'angle d'approche considéré. La parafiscalité constitue un champ qui mérite une réflexion particulière. En effet, selon les statistiques des impôts, elle ne représente que 0,70 % des impôts collectés hors hydrocarbures. Elle inclut pas moins de 35 catégories. Sa simplification gagnerait à être envisagée, d'autant

qu'elle sert à justifier toutes sortes de contrôles et facilite le harcèlement dont sont l'objet les opérateurs économiques.

4.3.18 Malgré les progrès enregistrés, le système demeure encore lourd à gérer pour les entreprises qui doivent passer de nombreuses heures à préparer les états et à remplir les formulaires. Comme l'indique le rapport *Doing Business* 2012, les entreprises consacrent en moyenne 654 heures par an à l'exécution des formalités⁶⁷. Le Cameroun est classé 171^{ème}, soit un rang moindre que celui de la Guinée équatoriale ou du Gabon, deux autres pays de la sous-région. Cet état de fait exprime en partie la faible capacité des structures administratives, sous-équipées et dotées d'effectifs limités. Mais il est aussi le résultat d'une culture et d'une disposition de l'esprit voyant en chaque opérateur, qu'il s'agisse d'un importateur, d'un entrepreneur ou d'un investisseur, un fraudeur potentiel. En cause, ce n'est pas tant le taux d'imposition, qu'il convient de revisiter, que les pratiques qui l'accompagnent ou que les dispositions actuelles qui tendent à freiner l'investissement, plutôt qu'à l'encourager. Des dispositions ont été prises pour améliorer l'efficacité du système fiscal et pour lutter contre la corruption. Elles se soldent par quelques résultats encourageants, mais elles gagneraient à s'inscrire dans une démarche cohérente d'ensemble.

⁶⁷ Le rapport *Doing Business* 2008 notait que les entreprises consacraient en moyenne 1 400 heures, ce qui montre qu'il y a eu des progrès considérables dans ce domaine.

5.1 Le Cameroun est un pays au potentiel économique, aux ressources naturelles, au capital humain et aux structures décisionnelles et de régulation capables de lui garantir une croissance à deux chiffres. Ce pays est à même de régler les problèmes de pauvreté, de chômage et de sous-emploi qui touchent plus de la moitié de sa population⁶⁸. Cependant, au regard du taux d'investissement actuel, le Cameroun ne sera en mesure ni de faire reculer de façon significative et durable la pauvreté, ni de devenir un pays émergent à l'horizon 2035⁶⁹. Bien que largement constitué de petites entreprises et de très petites entreprises aux ressources et aux capacités matérielles et humaines limitées, le secteur privé, dans ses diverses composantes, peut jouer un rôle essentiel dans la dynamique de valorisation du capital existant. Le DSCE considère que le secteur privé doit être le moteur de la croissance et doit être reconnu comme un acteur central de la croissance et un partenaire à part entière. En effet, le Cameroun dispose d'une masse critique de capitaines d'industrie, souvent jeunes, ayant une formation supérieure⁷⁰ et à même de jouer pleinement leur rôle dans la mise en œuvre des programmes de développement engagés par l'État, si les conditions institutionnelles, l'encadrement, l'appui matériel et l'accompagnement financier étaient du niveau requis.

5.2 Le pays pâtit de problèmes de gouvernance. La crédibilité de l'État, mais aussi des autres acteurs économiques, est à refonder. Elle constitue la pierre angulaire de la réussite de tout programme de développement et de la Stratégie pour la croissance et l'emploi. Pour relever les défis auxquels fait face le pays (chômage et sous-emploi des jeunes, mise en valeur des ressources disponibles, réalisation des grands travaux, etc.) et s'inscrire dans une croissance inclusive et durable, il est nécessaire d'introduire des changements fondamentaux dans la gouvernance économique, financière et d'entreprise dans le pays. Cela nécessite un suivi des mesures prises et un approfondissement des réformes engagées. Une approche globale des contraintes qui affectent les investisseurs et les entrepreneurs dans leurs activités respectives est également indispensable. Il convient d'accorder la priorité aux sources de blocage qui sont, du reste, largement

connues et identifiées⁷¹.

5.3 S'il est des questions qui trouveront leur solution à moyen et long termes, telles que la question de la corruption, d'autres devraient retenir l'attention et faire l'objet d'une action renforcée, dans le cadre de ce qui est déjà prévu et engagé par l'État, et sur la base d'un partenariat public-privé fondé sur cinq principes : **i)** la transparence dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions ; **ii)** la confiance réciproque ; **iii)** le primat du dialogue et de la consultation avant toute prise de décisions ; **iv)** le primat de la complémentarité et le rejet de l'exclusion ; et **v)** le respect des décisions prises d'un commun accord. À la différence de nombreux autres pays, le Cameroun dispose d'une expérience en matière de promotion de partenariats public-privé dans divers domaines. La promotion de tels partenariats est à même de constituer une base efficace dans le redéploiement des structures publiques et dans le renforcement de l'investissement privé, tant national qu'étranger.

5.4 Les principales questions pour lesquelles des recommandations sont formulées relèvent de quatre chapitres : **i)** la gouvernance ; **ii)** la mise à niveau ; **iii)** le financement ; et **iv)** le partenariat régional et la coopération internationale. Dans chacun de ces domaines, une série de mesures ont déjà été prises, comme c'est le cas en matière de gouvernance, avec la lutte contre la corruption et la promotion du dialogue entre partenaires à travers diverses structures telles que le CBF. Cependant, une démarche globale s'impose pour chacun des chantiers engagés, démarche intégrant les différents volets liés et les multiples paramètres relevant des domaines précédemment énumérés. Une démarche globale assurera d'une plus grande efficacité l'action entreprise. Cette approche n'est pas toujours privilégiée. Elle réduirait pourtant les risques dans la mise en œuvre des mesures décidées.

5.5 Un premier exemple peut être donné. La question de la mise à niveau de la justice, si indispensable au pays, ne doit pas être pensée en soi, mais en fonction de son impact et de ses interactions avec les autres domaines d'intervention. Il ne sert à rien, par exemple, d'aller vers une diversification des produits financiers si

⁶⁸ Selon les calculs du MINEPAT, effectués dans le cadre du DSRP, un taux de croissance de 7 % à 8 % est nécessaire pour réduire de moitié la proportion de la population vivant en-dessous du seuil de pauvreté.

⁶⁹ Le taux d'investissement est estimé à 20,2 % en 2011. Il est tiré principalement par l'investissement privé qui dépasse les 17 %, malgré les conditions difficiles dans lesquelles il opère.

⁷⁰ Selon le RGE, pas moins de 40 % des dirigeants d'entreprises sont des diplômés de l'enseignement supérieur. Au même moment, 46 % ont un niveau primaire.

⁷¹ À titre d'exemple, le Rapport AICD, cité précédemment, souligne que le pays peut atteindre les objectifs en matière d'amélioration de ses infrastructures dans les 13 années à venir, sans devoir accroître ses dépenses publiques, juste en s'attaquant aux sources d'inefficacité existantes et en améliorant sa gouvernance en la matière.

les dispositions légales facilitant leur mise en œuvre et assurant leur pérennité ne sont pas mises en place. Il en va de même si les lenteurs dans les jugements et leur exécution persistent. L'exemple récent du crédit-bail est intéressant, en ce qu'il montre les limites qu'une justice en retard sur le monde des affaires peut avoir, avec une incidence sur le développement de ce type de produit qui est pourtant crucial pour la TPE et la PE et qui pourrait conduire à des gains en matière de croissance. C'est dire la nécessité de magistrats rompus au droit particulier dans ce domaine. Les magistrats et le reste du personnel concerné doivent également être conscients de ce que tout retard dans le jugement ou dans son exécution peut avoir une incidence sur les parties prenantes concernées. Ils doivent en outre être conscients de leurs responsabilités respectives et disposer de moyens adéquats pour rendre les verdicts et en assurer l'exécution avec la célérité requise.

5.6 Le deuxième exemple est celui de la dématérialisation des procédures d'importation et d'exportation, aujourd'hui engagée. Cette dématérialisation devrait générer des gains de productivité et probablement des ressources additionnelles pour l'État. Mais cela va aussi affecter les agents de la chaîne, dont les revenus informels risquent de se réduire de façon significative. Comment vont-ils réagir, au cas où il n'y a pas de compensation ? Quels effets vont avoir ces mesures sur toutes les parties prenantes de la filière ? Comment assurer le financement de la période transitoire et mettre en place les mécanismes d'amortissement nécessaires ? Autant de questions dont la non-prise en compte pourrait se traduire par certaines formes de résistance, voire d'instabilité, qui peuvent amener à rapporter les actions engagées ou du moins à en réduire la portée. Le Cameroun n'étant pas le premier pays à s'attaquer à ces questions, il gagnerait à compter sur la coopération et le partenariat régional et international. Ces deux exemples montrent qu'il est important, chaque fois, d'intégrer les quatre domaines indiqués : gouvernance, mise à niveau des institutions et du personnel, financement, et coopération régionale et internationale.

5.7 Les recommandations qui suivent porteront

uniquement sur les champs couverts par l'étude et ayant un lien direct avec la promotion de l'investissement et de l'entrepreneuriat. Elles feront référence à ces domaines stratégiques. Elles complètent celles formulées dans le corps du texte, lors de l'examen des conditions et contraintes à l'investissement, en n'en rappelant que les plus fondamentales, celles qui ont une forte incidence sur l'environnement des affaires, pris dans son ensemble.

Recommandations :

1. Structures d'Intermédiation, d'Appui et d'Encadrement

1.1 Les structures d'intermédiation, qu'il s'agisse de la Chambre de commerce ou des organisations patronales, doivent mener un travail d'amélioration de leur gouvernance interne, faire preuve de plus de transparence sur le mode de leur fonctionnement et du financement de leurs activités, et conduire un travail plus intensif dans la mobilisation du secteur privé. Leur faible représentativité numérique constitue un handicap que **seule la promotion de la bonne gouvernance interne peut aider à corriger**. C'est une condition essentielle pour qu'elles deviennent des partenaires crédibles, disposant de l'autonomie et de la légitimité nécessaires dans tout partenariat avec le secteur public.

1.2 S'agissant de la Chambre de commerce, son statut en limite le rôle. Il s'agit d'un établissement public qui est plus perçu comme un prolongement de l'administration. Pour jouer pleinement son rôle d'interface, elle gagnerait à évoluer pour devenir une véritable plateforme de dialogue public-privé, plateforme où le secteur privé ne se contentera pas de tirer les bénéfices d'actions décidées en sa faveur par l'État, mais sera le concepteur et le financier partiel de ses activités. L'autonomisation juridique et financière par rapport à l'État, tout comme la spécialisation dans son domaine originel, est importante dans le cadre d'une architecture institutionnelle comprenant des institutions publiques telles que l'API, le CARPA et la SNI, ainsi que d'autres plateformes comme le CBF et les organisations proprement privées (GICAM, MECAM, etc.).

1.3 Le CBF fonctionne actuellement comme une plateforme de dialogue inachevée. Bien que présidées par le premier ministre, ses réunions n'obéissent pas à un calendrier précis et préétabli. Le CBF se présente comme un grand rassemblement de partenaires, selon une périodicité variable dans le temps, pour examiner les questions considérées par les uns et les autres comme étant de première importance, et pour formuler des recommandations et attendre que leur mise en œuvre soit assurée par l'exécutif, pour l'essentiel⁷². Le CBF gagnerait à être formellement institutionnalisé en tant que structure paritaire co-présidée par l'État et l'un des représentants du secteur privé (pour ce dernier, selon le principe de la rotation et de la représentativité), à ce que son financement soit au moins pour l'essentiel assuré par les partenaires publics et privés qui y prennent part, et à ce qu'il se structure en commissions paritaires permanentes qui veilleront au suivi de la mise en œuvre des mesures conjointement arrêtées.

1.4 Dans le cadre d'une architecture institutionnelle clairement établie et bien pensée, il convient d'accorder l'attention nécessaire aux structures d'appui récemment mises en place (API, CARPA, etc.), de revisiter leur positionnement institutionnel et de veiller à une plus grande clarté de leurs missions respectives, au regard des fonctions remplies jusqu'ici par les différents départements ministériels. Les missions peuvent se chevaucher, et les actions peuvent être menées sans la concertation et la coordination requises sur le terrain. Il en résulte une perte d'efficacité pour l'ensemble, ainsi que des coûts invisibles non négligeables. Cette situation est aggravée par l'inadéquation des moyens aux objectifs assignés à ces structures, ce qui constitue une autre question à laquelle l'attention devrait être portée. Le traitement de ces questions ne nécessitera pas de ressources additionnelles importantes. Il insufflera une dynamique nouvelle à l'ensemble du processus et donnera une plus grande visibilité à l'action de l'État. Cela se traduira inévitablement par une meilleure perception du risque-pays et une amélioration de sa notation et de son rang au classement international.

1.5 Une mise à niveau de la plupart de ces structures devra se faire. Le pays gagnera à tirer avantage de

l'expérience d'autres pays africains et non africains, en particulier des pays émergents en la matière. Par exemple, l'expérience du Ghana en matière d'encouragement à l'investissement sera intéressante à étudier, de même celle de la Malaisie, avec la MIDA. La mise à niveau ne consistera pas seulement à s'inspirer de l'expérience des autres partenaires ; elle devra se fonder sur le renforcement des capacités humaines, techniques et matérielles de ces structures. L'inadéquation des moyens aux objectifs assignés à ces structures est l'un des constats faits lors de la mission.

2. Les Infrastructures

2.1 Des efforts soutenus sont déployés par l'État dans divers domaines stratégiques, notamment en matière de transport et d'énergie. Cependant, il semble manquer une approche intégrée dans chacun de ces domaines pour s'assurer de la cohérence des différents projets, de leur soutenabilité au sens de la gestion des coûts récurrents, et de leur incidence en termes d'opportunités d'affaires offertes à l'avenir. Les investissements consentis dans le domaine de l'électricité vont générer des besoins en maintenance et en suivi de l'exécution de projets futurs que le pays ne semble pas avoir intégrés. Ainsi, on risque de se trouver dans une situation d'aggravation de la dépendance vis-à-vis de l'étranger, au lieu du renforcement des capacités propres pour lesquelles un marché local existe et justifie l'investissement à préconiser. Il y a dans ce domaine, comme dans plusieurs autres, un partenariat public-privé à concevoir et à mettre en place. De même, en matière de transport, une stratégie globale fondée sur la prise en compte du transport multimodal et sur une approche en termes de logistique semble faire défaut. Une telle stratégie permettrait des gains substantiels et une réduction des coûts. La dimension régionale est importante à promouvoir et à défendre pour le pays. Qu'il s'agisse du domaine du transport, de celui de l'énergie ou des télécommunications, certains projets semblent ne pas tenir compte de ce qui a été programmé par les pays voisins, voire leur tourner carrément le dos ou supposer qu'ils accepteraient d'être naturellement un marché pour le Cameroun. Il s'agit d'une démarche qui risque de poser plus de problèmes qu'elle n'en résout. Cela ne

⁷² Les recommandations concernent surtout les organes de l'État et leur nécessaire transformation, et moins le secteur privé et ses organes de représentation.

concerne pas la seule sous-région de la CEMAC, mais aussi les autres voisins de l'Afrique de l'Ouest et de la CEEAC.

3. Les Services Régaliens de l'État

3.1 À l'instar des douanes, la question de la gouvernance interne des structures concernées de l'État et de leur performance gagnerait à être abordée. Les efforts engagés au niveau des douanes et dans une certaine mesure par la Direction générale des impôts méritent d'être approfondis et renforcés. La question de la transparence des décisions prises et du dialogue qui doit précéder leur élaboration et leur mise en œuvre est essentielle. Il y a un fossé entre l'État, à travers ses démembrements, et les autres parties prenantes que seul le respect des principes de bonne gouvernance et de partenariat public-privé, énoncés précédemment, permettra de combler. Le principe de reconnaissance de la juste déclaration doit prévaloir sur celui de sous-estimation. Le contrôle devra permettre de sanctionner les contrevenants. **Il est fortement recommandé de passer d'une fiscalité répressive à une fiscalité incitative.** Cela suppose en particulier une meilleure segmentation de la population cible et son implication dans l'élaboration des décisions, à travers la consultation et l'explication. Indiquer par exemple le fondement et l'usage fait des centimes additionnels, comme de toutes les autres composantes de l'impôt, contribuera à une meilleure adhésion des contribuables concernés.

3.2 Le respect des décisions prises est essentiel dans le milieu des affaires. La prévisibilité est un élément essentiel dans la décision d'investissement. Cela concerne tout autant le tout petit que le grand investisseur. Il est donc important d'éviter qu'une loi de finances ou un arrêté préfectoral ne vienne rapporter ou modifier des dispositions sur lesquelles se sont fondées les décisions des opérateurs.

3.3 Au niveau des services de l'État, il semble y avoir un fossé entre le niveau des compétences et de la maîtrise des dossiers par les structures nationales et le niveau affiché en la matière par les structures locales qui

sont au contact des opérateurs économiques. Pour combler ce fossé, des séances d'information sont organisées ou programmées. Mais il est à craindre qu'elles ne se révèlent insuffisantes en soi, tant les décisions ont sur les agents concernés des implications aussi bien sociales (valorisation de leur statut et de leur autorité) que financières. Il s'agit ici d'une question importante dans le cadre de la promotion de l'investissement, tant dans les deux pôles dominants actuels de Yaoundé et Douala qu'à l'intérieur du pays. La décentralisation est partielle, et les capacités des structures locales demeurent limitées. Il en résulte probablement une perte d'efficacité et une efficacité réduite, lorsqu'il s'agit de prendre en charge des questions transversales comme celles des contraintes à l'investissement ou du développement articulé entre les relais de croissance.

4. Privilégier une Démarche Holistique

4.1 Dans le souci d'améliorer l'efficacité des services publics et de créer des conditions favorables à une relance durable de la croissance, des solutions techniques sont envisagées et commencent à être mises en œuvre, notamment la dématérialisation de certains actes comme l'importation et la création d'entreprises. Mais il demeure toujours possible d'en freiner la mise en œuvre ou de les contourner. À moins d'une valorisation des fonctions, à travers notamment la mise en place d'un système de mesure de la performance des agents, il sera difficile de voir aboutir les efforts consentis. La Direction générale des douanes a engagé une expérience intéressante dont devrait s'inspirer les autres départements concernés. Mais ce type de mesures ne suffira pas tant qu'il ne s'inscrira pas dans une problématique fondée sur la recherche de l'efficacité optimale de la chaîne de valeur. Celle-ci inclut les organes centraux de décision, les échelons intermédiaires de transmission et de suivi, et les niveaux terminaux d'exécution. Ces derniers sont déterminants, non seulement parce qu'ils se trouvent en bout de chaîne, c'est-à-dire au contact des opérateurs, mais aussi parce qu'ils ont leur propre stratégie de fonctionnement. Un inspecteur des impôts chargé de l'évaluation ou du contrôle a toute latitude pour introduire des biais, en toute

conformité avec les textes, pénalisant les entreprises «peu compréhensives ou récalcitrantes». Ce sont des faits établis. **Ainsi, il ne suffit pas qu'une décision soit prise et qu'elle soit le fait de l'une des plus hautes hiérarchies de l'État, le chef du gouvernement ou un ministre d'État, pour qu'elle soit suivie d'effet.** Son énoncé par cette autorité peut constituer en soi un signal fort de l'engagement de l'État, mais la mise en œuvre pourra se heurter à une force d'inertie contre laquelle il sera difficile d'agir et qui contribuera à décrédibiliser davantage l'État. Cela peut amener à favoriser une remontée plus importante encore des décisions prises au niveau local et nécessiter des arbitrages qui devront tenir compte des positionnements politiques du moment, et à faire rapporter les décisions prises auparavant. Cela renvoie en fait à la question de la bonne gouvernance et des modalités de sa mise en œuvre. L'implication de l'ensemble des parties prenantes et la transparence dans l'élaboration et la mise en œuvre des décisions sont fondamentales. Ce n'est pas encore le cas. Un exemple intéressant est fourni par les services de douanes. L'établissement du Guichet unique du commerce extérieur et la dématérialisation de l'acte d'importation au niveau du Port de Douala devaient conduire à une fluidité plus grande et à une baisse significative des tracasseries. Cela ne semble pas encore être le cas.

5. Privilégier la Sélectivité et la Gradation dans le Partenariat Public-Privé

5.1 La diversité des composantes du secteur privé et leur caractère irréductible commandent une démarche qui puisse en tenir compte. Les besoins et les attentes des grandes entreprises et des entreprises moyennes qui leur sont proches sont différents de ceux des entreprises de taille moyenne, plus proches des petites entreprises. Ils sont également différents de ceux des très petites entreprises, voire de l'entreprenant tel qu'il est défini par l'OHADA. Ils diffèrent en outre d'un secteur à l'autre et d'une filière de production à l'autre. Les approches et les

batteries de mesures doivent donc être spécifiques, tout en se fondant dans leur conception et leur mise en œuvre sur les principes de partenariat et de gouvernance, énoncés précédemment. **Un seul code des investissements, avec notamment des dispositions complémentaires pour chaque filière, en particulier, est recommandé, au lieu de l'élaboration de codes multiples.**

5.2 La défiscalisation et le système de subventions en place (notamment pour les produits alimentaires de base et les carburants) gagneraient à être revisités. En étant systématique et généralisé, un tel mécanisme peut ne pas être en soi un facteur incitatif pour amener à investir davantage ou à mieux coopérer avec les institutions publiques. Les CGA fournissent un exemple d'un objectif qui est positif, mais qui semble être sans effet sur la population cible, parce qu'il ne s'est pas inscrit dans une démarche d'ensemble. La remise fiscale pouvant aller jusqu'à 50 % des impôts à payer n'a eu que peu d'effets. Elle montre le type de démarches à éviter, à savoir singulariser un aspect particulier, certes important, mais qui n'est que secondaire, du point de vue de la population supposée en bénéficier. Il convient de faire preuve de sélectivité dans le choix des actions et dans le ciblage des populations cibles, en inscrivant les mesures décidées dans une approche globale. Il est probable que la localisation géographique et les services complémentaires offerts aux entreprises cibles n'aient pas été suffisamment incitatifs pour faire des CGA une structure attrayante. Des expériences comme celles du Rwanda et du Burkina Faso, avec la Maison de l'entreprise, seraient instructives de ce point de vue. Dans les deux cas, l'approche s'est fondée sur une démarche globale, en privilégiant la sélectivité et la gradation dans l'élargissement de l'expérience.

6. Inscrire le Partenariat dans le Cadre de l'intégration Régionale et de la Coopération Internationale

6.1 Du fait de son poids économique et démographique, de son positionnement géographique et de son tissu entrepreneurial, le Cameroun a un potentiel d'exportation de biens et services, qui lui confère un

avantage compétitif par rapport à ses voisins. Si la CEMAC constitue son premier ensemble naturel, la proximité géographique, voire linguistique avec le Nigeria lui offre des perspectives intéressantes. L'Angola, qui est également membre de la CEEAC, est un partenaire potentiellement porteur. Prendre l'initiative d'accorder les mêmes avantages qu'aux nationaux, en cas de joint-venture et de partenariat avec les opérateurs locaux, paraît une approche à privilégier. Bien plus que les autres pays de la sous-région, le Cameroun a intérêt à renforcer son rôle de chef de file dans la promotion de l'intégration sous-régionale. Cela suppose un meilleur fonctionnement de la CEMAC et de la CEEAC. À moyen terme, si ces deux structures sous-régionales continuaient à ne pas offrir les conditions d'un déploiement des entreprises locales, l'État n'aurait d'autre choix que de favoriser les conventions et accords bilatéraux, d'envisager d'autres structures régionales (par exemple une communauté à trois, avec le Tchad et la RCA) ou de s'orienter vers des accords privilégiés avec le Nigeria voisin et l'Angola, deux options offrant un potentiel bien supérieur et moins

contraignant en matière d'importation et d'affaires. Mais cela risque d'avoir un coût, y compris pour le Cameroun. Aussi ce pays devra-t-il favoriser le renforcement des structures privées et les partenariats public-privé transnationaux. En même temps, il lui faudra accorder plus d'importance à la question de la gouvernance des structures sous-régionales.

6.2 Si l'amélioration durable des conditions d'investissement et de l'environnement des affaires commande des parties prenantes un partenariat public-privé de type stratégique dans tous les domaines et le respect des principes de bonne gouvernance, leurs actions gagneront en efficacité et se feront avec davantage d'économies de ressources et de temps, sans compter le concours des partenaires au développement, et notamment de la Banque africaine de développement. Celle-ci est bien placée pour jouer à la fois le rôle de conseiller et de courtier honnête. Ce type d'appui a été quasi-systématiquement formulé lors des entretiens qu'a eus la mission au Cameroun.

Contacts :
Avenue du Ghana
Angle des Rues Pierre de Coubertin
et Hédi Nouria
BP 323
Tunis Belvédère 1002
Tunisie
Internet : www.afdb.org



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DÉVELOPPEMENT