



3^{ème} EDITION

UNIVERSITÉ
du GICAM

Dossier

UNIVERSITE DU GICAM : LIEU D'EFFERVESCENCE INTELLECTUELLE ET DE DYNAMISME ENTREPRENEURIAL AU SERVICE DES ENTREPRISES



APE, COMPETITIVITE ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES AU MENU



Actualités

La B.A.D
au GICAM



Dîner-débat du GICAM

Peut-on faire des
marchés publics un
accélérateur de la
croissance?

Note de conjoncture

Economie camerounaise :
dynamisme hypothéqué ?

Nous sommes sûrs de ce que nous vous offrons

GARANTIE
 **TOYOTA**
3
ANS
OU 100.000KM*

*au 1^{er} terme échu

by **CAMI**

Sommaire

01

Editorial

02/12

Dossier

3^{èmes} assises de l'Université du GICAM

- Leçon inaugurale
- Synthèse de panels
- Interview du Pr Tsafack
- Rapport général
- APE

13/41

Actualité

- Assemblée générale ordinaire du 30 mai 2014
- Faut-il dévaluer le CFA face à la crise de la balance commerciale ?
- Echanges commerciaux et industrialisation du Cameroun
- Recouvrement des créances : les immunités des sociétés d'Etat en question
- La BAD au GICAM
- Peut-on faire des marchés publics un accélérateur de la croissance?

43/46

Note de conjoncture économique

47/48

Vie de nos entreprises

Douala Stock Exchange

Le carnet du GICAM

Directeur de Publication
André FOTSO

Rédacteur en chef
Alain Blaise BATONGUE

Coordination éditoriale
& suivi édition
Abraham KUATE

Rédaction :
Vincent KOUETE
Abraham KUATE
Nacisse CHASSEM
Jules Simplicie KEMBOU
Charles Alain KOUNDI
Christelle HOMSI
L.D ONANA NDOH
Me Sylvain SOUOP
Ange EPEE
Noé NDI MBÉRÉ

Publicité
Laurence Annie MVA

Mise en page
KLMA Design

Crédit photos
Zeb's images

PRÉFÉRENCE NATIONALE COMME LEVIER D'ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE



André FOTSO
Président du GICAM

L'année 2014 entame sa deuxième moitié. Dans les différents secteurs et branches d'activités de notre économie, un bilan à mi-exercice permet déjà de simuler les tendances à fin 2014. Pour les entreprises, les prévisions faites au début de l'année ont non seulement déjà été mises à rude épreuve par les facteurs structurels connus de notre environnement économique et social, mais aussi été éprouvées par des éléments conjoncturels imprévus au rang desquels l'on pourrait citer la hausse des prix des carburants, la congestion du port de Douala et l'accumulation des crédits de TVA.

Sur ce chemin émaillé d'obstacles et d'embûches, l'importance des défis à relever et des attentes placées en l'entreprise commande plus que jamais un redoublement des efforts de tous pour la soutenir dans sa lutte pour survivre et si possible se développer.

Afin de permettre à l'entreprise de jouer véritablement son rôle de créateur de richesses et d'emplois dans un contexte économique mondial difficile, incertain et imprévisible, les décideurs politiques ont dans l'ensemble des pays occidentaux et asiatiques eu recours à la préférence nationale comme levier de croissance.

Il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre une démarche volontariste, à travers un encadrement juridique précis mais aussi au-delà, des dispositions contraignantes, des mesures incitatives pour aider, accompagner et protéger les intérêts des entreprises locales, afin de trouver le juste équilibre entre d'une part, l'esprit de libre concurrence propre à toute économie de marché et, d'autre part, l'indispensable quête pour doper la croissance économique.

Au Cameroun, cette volonté de promouvoir un accès préférentiel des PME à la commande publique est bien inscrite dans plusieurs documents d'orientation et de réglementation ; elle transparaît même dans les missions assignées à certains organes opérationnels.

Cependant, force est de constater qu'en l'absence d'une orientation volontariste clairement affichée et partagée ainsi que d'instruments de suivi et d'évaluation, les démarches en la matière restent peu ambitieuses et se heurtent dans la pratique à des entraves aussi bien inhérentes aux capacités et à l'engagement des acteurs qu'à l'inadéquation de certaines procédures et méthodes.

Avec l'évolution positive enregistrée sur les échelles de classement des institutions de financement telles que la Banque Africaine de Développement et la Banque Mondiale qui offrent désormais à

notre pays des opportunités plus importantes d'accès aux financements internationaux, la promotion de la préférence nationale mérite désormais une plus grande attention.

Fidèle à sa vocation d'acteur d'avant-garde, le GICAM a, dans le cadre de son engagement dans la mobilisation des acteurs pour accélérer de la croissance, pris les devants sur cette question.

La deuxième édition des dîners-débats de cette année, à travers le passage très remarqué du Ministre en charge des Marchés publics et du Directeur Général de l'Agence de Régulation des Marchés Publics, a permis de braquer les projecteurs sur cette importante problématique et de jeter les bases d'un dialogue plus structuré avec les administrations concernées.

Nous avons ainsi été édifiés sur les nombreux dysfonctionnements qui entravent l'implication des entreprises nationales dans la commande publique d'où notre appel au Ministre des Marchés Publics, pour constituer en urgence une plate-forme de concertation afin d'apporter dans les meilleurs délais les réponses appropriées à cette curiosité toute camerounaise.

Mais, nous ne le dirons jamais assez, quelles que soient les mesures qui seront mises en place, il sera essentiel que nos entreprises s'illustrent par leur professionnalisme et leur compétitivité. C'est l'un des objectifs que s'est assignée l'Université du GICAM dont les troisièmes assises, tenues en mai-juin, n'ont pas dérogé à leurs objectifs primitifs : relever le niveau de compétence des chefs d'entreprises, renforcer la synergie entre les milieux universitaires et socio-professionnels et asseoir les bases d'une implication de la diaspora.

Parmi les faits majeurs de cette année, la signature de l'Accord de Partenariat Economique avec l'Union Européenne qui charrie tant d'incompréhensions, de passions, d'inquiétudes et d'espoirs, en la reliant à la nécessaire mise à niveau des entreprises, l'Université du GICAM avait déjà souligné l'intérêt et l'importance d'une approche globale visant à garantir la survie et le développement des entreprises locales à travers la promotion du «local contents».

Reste l'épineux problème du financement, la question de l'accès au crédit occupant le 3^e rang des obstacles au développement des entreprises, après la fiscalité et la corruption. Cette difficulté est encore plus handicapante pour les Petites et Moyennes Entreprises qui pâtissent particulièrement de la perception «de risque élevé» qui leur est associée.

Le protocole d'accord signé le 28 octobre 2013 avec un pool de cinq banques qui a permis de mobiliser une enveloppe de 50 milliards de FCFA pour soutenir les PMI dans leurs investissements d'extension, de renouvellement et de modernisation à des conditions particulièrement avantageuses et selon un mécanisme innovant de syndication, est une illustration de notre engagement.

Il en est de même pour le Fonds de Garantie Multi-Métiers (FO-GAMU), dont la mise en forme se précise et sur lequel nous reviendrons prochainement.

Aucune contribution n'étant de trop, la nouvelle orientation des activités de la Banque Africaine de Développement qui nous a été présentée au GICAM par le Représentant Résident, M. Racine Kane, est une autre source d'espoir. La perspective de l'intensification des interventions de la BAD en faveur des entreprises nationales, grandes et petites, pour soumissionner les marchés publics de grande envergure est une bonne nouvelle.

La présence du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, M. Emmanuel Nganou Djoumessi à cette rencontre d'échanges, qui a souhaité voir le poids des projets du secteur privé dans ce porte-feuille se bonifier, peut être considérée, autant que les promesses tenues par le Ministre en charge des Marchés Publics, M. Abba SADOU, comme **un engagement volontariste du gouvernement de faire de la préférence nationale un puissant levier d'accélération de la croissance économique.**

LE CAMPUS DE L'UNIVERSITÉ DU GICAM DE NOUVEAU EN EFFERVESCENCE



Une vue de l'assistance

Sous la conduite du Président du GICAM et la coordination scientifique du CREG, ce sont tenues les 3^{es} assises de l'Université du GICAM, du 30 mai au 1^{er} juin dernier. Intervenant après les 1^{ères} assises, en juin 2012, alors axées sur la construction d'une « Entreprise Efficace », qui ont posé les fondements de cette institution comme instance privilégiée d'échanges et de partage entre les milieux universitaires, de la recherche sociale et économique et le monde des affaires, et les secondes, tenues en juin 2013 avec pour préoccupation forte « Comment bâtir une entreprise intelligente », ces 3^{èmes} assises, toujours organisées dans le campus du GICAM à Douala, se sont structurées autour de la "Compétitivité et mise à niveau des entreprises dans la perspective de la ratification des APE".

Elles auront vu la participation des experts de divers horizons, les professeurs d'université d'ici et d'ailleurs, les membres du CREG, des entreprises membres et membres associés du Groupement, ainsi que deux importantes délégations de la diaspora venues du Canada et de la France. Les principaux objectifs poursuivis par ce rendez-vous annuel consistaient à renforcer les capacités des chefs d'entreprises, favoriser la synergie entre le milieu socioprofessionnel et le monde de la recherche universitaire et technologique, promouvoir les échanges d'expériences et jeter un regard croisé sur des thématiques d'intérêt entre entrepreneurs débutants et chevronnés, résidents ou de la diaspora et les chercheurs universitaires. Le présent dossier ambitionne de faire revivre les grands moments de ce lieu d'effervescence intellectuelle et de dynamisme entrepreneurial en revenant principalement sur la leçon inaugurale, la synthèse des différents panels, une évaluation lucide du Président du CREG, coordonnateur scientifique de l'Université, quelques réactions des participants et le rapport général.



EXPRESS EXCHANGE

— Transfert d'Argent - Bureau de Change - Services —



Transfert d'argent
RAPIDE et **MOINS COÛTEUX** !

Un réseau en pleine Expansion de près de **200 Agences** réparties dans les **10 régions** du Cameroun



RAPIDE - SÛR - FIABLE - MOINS COÛTEUX



CHANGE DE DEVISES
Euro-Dollar



Nos partenaires / Our Partners



Leçon Inaugurale : LA COMPETITIVITE DOIT ETRE LE MAITRE MOT DE NOS ASSISES

*L'intégralité du cours d'ouverture
du Président André FOTSO*

En 2012, l'Université du GICAM a été portée sur les fonds baptismaux dans un contexte où le Groupement Inter-Patronal du Cameroun s'engageait dans une dynamique nouvelle, structurée autour d'une ambition fédératrice : la mobilisation des acteurs pour accélérer la croissance économique.

Au cours de cette même année, notre pays enregistrait un taux de croissance en deçà de 5% et aucune impulsion significative n'était espérée dans un proche avenir.

Fort de la conviction que seule une synergie d'actions volontaristes pour atteindre cet objectif fondamental était susceptible d'enclencher une dynamique vertueuse, nous proposons alors à l'ensemble de la communauté nationale, de s'engager à gagner au moins un point de croissance par an dès 2013 pour espérer approcher un taux à deux chiffres à l'horizon 2020 et placer ainsi le Cameroun de façon irréversible sur la voie de l'émergence.

Nous ne le dirons jamais assez, le développement de notre pays dépend de la co-existence intelligente d'un Etat efficace, d'une Université efficace et d'une Entreprise efficace.

C'est pourquoi, l'Université du GICAM nous est apparue comme l'un des piliers essentiels dans la stratégie mise en place par le Groupement tant la nécessité de disposer d'un cadre novateur pour impulser la formation continue des managers et asseoir une interrelation féconde entre le monde de la recherche économique et le milieu socio-professionnel paraissait indispensable.

En 2012 et 2013, nous avons assurément réussi le pari de poser les fondements de cette institution qui est aujourd'hui une référence, une instance privilégiée d'interactions, d'échanges et de partage sur les problématiques liées au développement de nos entreprises.

Après les deux premières assises axées respectivement sur la construction d'une Entreprise africaine efficace et sur l'édification d'une entreprise intelligente, les 3^{èmes} assises entendent faire un saut qualitatif avec un meilleur ancrage dans le

contexte économique de l'heure et la prise en compte des attentes formulées par les participants.

C'est désormais une évidence que, dans un monde marqué par la globalisation des échanges, l'entreprise est appelée à répondre à une concurrence toujours plus vive, tant sur le marché intérieur peu ou mal régulé que sur le marché extérieur qu'elle maîtrise très peu. Dès lors, comment maintenir ou accroître ses parts de marchés de manière durable, avec une concurrence très souvent déloyale et une réglementation insuffisamment cohérente dont les évolutions sont difficilement prévisibles ? Pour paraphraser le thème des 2^{èmes} assises, l'on pourrait dire : comment bâtir, en 2014, une entreprise camerounaise compétitive ? Voilà donc le maître mot : La Compétitivité.

La ratification annoncée des Accords de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne nous donne l'opportunité de remettre au-devant de la scène le questionnement récurrent sur la capacité de nos entreprises à répondre aux défis que pose aujourd'hui la mondialisation. Dans cet environnement, la mise à niveau de notre tissu de production n'est plus une alternative mais une impérieuse nécessité. Ces questionnements sur la compétitivité ne vont pas sans soulever les préoccupations relatives aux rôles que pourraient jouer la formation professionnelle, les Technologies de l'Information et de la Communication, sans oublier la normalisation et la qualité.

S'agissant de la mise à niveau en particulier, nous sommes plus que jamais appelés à emprunter cette voie pour survivre dans le monde actuel. Si aujourd'hui, nous pouvons bénéficier de l'accompagnement du Programme Pilote d'Appui à la Mise en Niveau, la Normalisation et la Qualité (PPAMNQ), il n'en demeure pas moins que la mise en place d'une démarche crédible, pertinente et efficace reste un défi. L'un des préalables est nécessairement l'amélioration de l'environnement institutionnel des entreprises, du cadre incitatif et des structures de formation. Aussi, la mobilisation collective des entreprises est ici nécessaire pour garantir le succès de cette importante initiative. Nous devons d'ores et déjà engager le diagnostic des fonctions principales : technique, financière, commerciale, managériale et informationnelle afin de mettre en évidence les insuffisances devant faire l'objet d'une mise à niveau.

L'étroite liaison entre cette préoccupation et l'APE ne saurait échapper à personne. Aussi, notre Groupement, fidèle à sa mission de promotion de l'entreprise, a toujours milité pour la conclusion d'un APE régional et équilibré, c'est-à-dire intégrant très clairement le volet développement à côté du volet commercial. Nous avons rappelé cette exigence à chaque occasion d'échanges avec l'Union Européenne et restons confiants au regard de l'engagement de ce partenaire, déjà manifeste à travers la phase pilote du programme de mise à niveau et son appui annoncé au Bureau National de Mise à Niveau. Il convient cependant de souligner que la mise à niveau de notre tissu productif reste avant tout une responsabilité qui incombe aux acteurs nationaux, privés et publics et à ce titre, le GICAM continuera à sensibiliser ses membres sur cette question déterminante pour l'avenir de notre économie.

Comme à l'accoutumée, nous avons convié des experts de différents horizons et de différentes sensibilités, afin que les échanges puissent être à la fois pluriels et contradictoires, constructifs et fructueux. Ils devront permettre d'aborder tous les aspects des thématiques retenus afin de mieux édifier les participants sur les orientations de notre politique économique, mais également être l'occasion de mettre à contribution l'expérience et le vécu de chacun, car le savoir est un bien qui se bonifie à travers le partage.

Je souhaiterais à présent remercier les entreprises partenaires de cet événement sans lesquelles son organisation n'aurait pu être possible, nos interlocuteurs de l'administration, les éminents professeurs, chercheurs et enseignants d'université, membres ou non du Cercle de Réflexion Economique du GICAM (CREG) qui contribuent à la qualité de ces 3^{èmes} assises.

Au regard de l'engagement de la diaspora venue nombreuse du Canada et de France, à l'endroit de qui j'adresse un salut fraternel et amical et du milieu entrepreneurial national, nous sommes d'ores et déjà convaincus que le campus qui s'ouvre ce vendredi 30 Mai 2014 sera un véritable lieu d'effervescence intellectuelle et de dynamisme entrepreneurial, en somme, une authentique instance au service du développement des entreprises.

Je vous remercie pour votre attention.

"Compétitivité et mise à niveau des entreprises dans la perspective de la ratification des APE"

SYNTHESES DES PANELS



• Abraham KUATE
Chargé d'Etudes Economiques, GICAM

PANEL N° 1

Thème : La compétitivité, enjeu pour les APE et pour l'économie nationale.

Composé du Pr TSAFACK, MM. Dieudonné ESSOMBA, Jean Jacques NGOUANG et NGOK EVINA, le panel 1 a ouvert le bal des exposés, juste après la leçon inaugurale. Modéré par M. Jean-François NGOK EVINA, il avait pour mission, de fixer le cap en examinant les enjeux des APE en rapport avec la compétitivité tant de l'économie au niveau macroéconomique que de l'entreprise au niveau microéconomique.

En rappel, ce panel a situé le contexte des APE et relevé la corrélation existante entre ces accords, leurs effets et la nécessaire compétitivité des entreprises. En effet, il est à trouver en ces accords non seulement une menace mais également une opportunité tant pour les économies des pays concernés que pour les entreprises. De ce fait, il ne s'agit pas de débattre sur sa signature ou pas, mais il est question de se situer dans les deux hypothèses et en identifier les contraintes et les effets positifs.

En plus des indicateurs qui ont permis de décrire les économies des pays de la CEMAC et après un focus sur les difficultés rencontrées sur le chemin de la compétitivité par les entreprises de tous les secteurs, on peut retenir qu'au-delà des accords avec l'UE, toute l'économie sous-régionale est ouverte à la concurrence étrangère ; d'où la nécessité d'être compétitive. Car le constat est assez cinglant: au regard des retards accusés dans la mise à niveau de nos entreprises, qui tiennent compte de l'environnement des affaires et compte tenu de la globalisation, avec ou sans la signature des APE, la compétition est rude et nos économies ainsi que nos entreprises sont loin d'être compétitives. Pour ce qui est du Cameroun, l'on relève un faible niveau de développement caractérisé par le fait que la production réelle ou potentielle du Cameroun devrait porter en premier lieu sur les biens courants de consommation dont les techniques de production sont relativement simples et qui disposent d'un marché national important. Ce qui n'est pas le cas.

En perspective et en guise de leçon à retenir, le décor est planté pour que les entreprises prennent conscience de la nécessité de tourner le dos aux spéculations inutiles sur la ratification ou non des APE. Il est temps de se mettre en ordre de bataille pour affronter l'ouverture et la mondialisation à venir. Car la compétitive n'est pas l'affaire de l'entreprise seule, mais à également un enjeu au ni-

veau macroéconomique, c'est-à-dire pour les gouvernements.

PANEL N° 2

Thème : le Cameroun et la ratification des APE.

Animé par le Président du CREG, Pr TSAFACK, ce panel était composé du représentant du Directeur Général de l'Economie, de l'Union Européenne représentée par M. Massimo DIOMEDI et d'un expert en ingénierie financière, M. BABISAKANA. La voix du secteur privé a été portée par M. ETOUNDI AYISSI, chef d'entreprise.

Pour ce panel, il s'est agi essentiellement de partager un regard croisé sur les APE, notamment en faisant ressortir les positions du gouvernement camerounais et de l'Union Européenne. Par ailleurs, le défi était de permettre aux participants d'avoir une autre perception de la question de ratification des APE, à savoir la vision des experts en la matière et le témoignage d'un chef d'entreprise. Pour permettre aux participants de mieux appréhender et comprendre la position du Cameroun par rapport à celle de l'union européenne, les panélistes ont, tour à tour, exposé sur le contenu des APE vus tant par le Cameroun que par l'UE, ses diverses implications pour l'économie camerounaise, l'état des négociations et quelques mesures recommandées lors des négociations devant permettre d'assouplir les effets pervers –tant redoutés– des APE.

Le représentant de l'UE s'est essentiellement obstiné à démontrer la nécessité pour le Cameroun de signer les APE. Il a par ailleurs donné quelques statistiques et indicateurs macroéconomiques du Cameroun qui, selon lui, justifieraient la signature, notamment les produits exportés qui bénéficieraient d'un régime préférentiel après la signature.

Les autres panélistes ont presque tous argumenté dans le sens de relativiser les propos du représentant de l'UE, notamment en indiquant :

- d'un côté **(i)** les effets attendus des APE. Il a en effet été démontré que la question des APE (négociation) a mis en avant l'approfondissement des intégrations régionales et le développement des marchés régionaux. Ce qui aurait comme corollaires la création de courants d'échanges l'accroissement de l'efficacité par l'augmentation de la concu-

rence, l'incitations à l'investissement dans un espace économique élargi - et de l'autre **(ii)** les menaces et les atouts liés à la signature.

Il s'est agi essentiellement de relever les principaux problèmes identifiables sur le chemin de la compétitivité. L'on relève ici que les produits agricoles sont les plus touchés par les restrictions sanitaires en UE. Cependant, pour l'instant, seul la banane est en réalité concernée. Ce qui n'est pas encore le cas pour les autres produits agricoles tels le cacao, le café, etc... Ce qui conduirait à un scénario « suicidaire »

Par ailleurs, il a été relevé que les normes sanitaires et phytosanitaires (SPS) qui posent en définitive un double problème (arrêt des exportations non conformes pour l'acquéreur, renchérissement des coûts de mise aux normes), apparaissent d'ores et déjà comme une limite asymptotique aux futurs efforts de diversification et de production des exportations pour certains produits.

En guise de conclusion de ce panel, il se dégage plusieurs interrogations, relative à l'intérêt que l'UE a à insister pour la ratification de ces accords par la Cameroun ? Bien plus, au regard différentes analyses des enjeux, l'on pourrait se demander si la viabilité économique de l'APE Cameroun-UE signé le 15 janvier 2009 par le Gouvernement du Cameroun est établie.

N'est-il pas permis de se demander si la non-ratification par le Gouvernement de l'APE signé ne semble-t-il pas maîtrisable et recommandable ? Ce qui conforterait la position de ceux qui estiment que la préservation de l'intégration régionale est avant tout prioritaire et la mise en avant d'un APE régional.

PANEL N° 3

Thème : la normalisation dans le contexte des APE

Panel composé de : MM. Jean-François NGOK EVINA, Patrice PASSY, Pascal MANI.

Modérateur : Robert WANDA

Ce panel a eu la responsabilité de mettre en exergue, la corrélation existant entre l'APE, les normes et la compétitivité de manière générale.

En effet, il a été question, après avoir passé en revue la situation du Cameroun face à l'APE, de se pencher un peu plus en profondeur sur les instruments utiles pour l'écono-

mie en général et les entreprises en particulier pour affronter les autres pays à l'aune des APE.

Parmi ces outils se trouvent en bonne place les normes. Mais comment les mettre profit, comment s'en servir et surtout comment faire face à l'importance croissante de l'influence normative en Afrique ?.

L'analyse des panélistes a permis dans un premier temps de s'approprier les questions relatives aux normes et d'en maîtriser les contours. De ce point de vue, l'approche a été de revisiter le système camerounais de normalisation, d'en identifier les parties prenantes tout en insistant sur le mot-clé « qualité » pour se rendre compte que c'est dans un soucis de qualité et de satisfaction d'un besoin qu'il faudrait intégrer la norme dans tout processus.

Ensuite, il a été question de situer le contexte et la problématique autour de la

dans les prochaines années sera la maîtrise des normes et des standards, car le défi sera de réussir à imposer ses standards au reste du monde et parvenir ainsi à gagner les marchés.

Pour démontrer en définitive que l'enjeu est de maîtriser les normes, d'en établir et de les imposer aux autres, quelques indicateurs font de l'Afrique, l'avenir de l'économie mondiale ont été relevés, dont une principale. En effet, des statistiques montrent qu'au niveau mondial, des 15 pays ayant enregistré la plus forte croissance économique en 2010, dix se trouvaient en Afrique.

En définitive, les recommandations de ce panel résonneront comme un appel à la prise de conscience générale. Il s'agit essentiellement pour les économies africaines en général et des entreprises en particulier :

- D'avoir une veille stratégique pour encadrer l'émergence d'idées, de concepts et de normes. A la limite en créer d'autres plus adaptées à notre environnement. Pour cela, il est recommandé aux gouvernants et aux entreprises d'être plus présents dans les forums industriels, les plateformes, les négociations...etc ,
- De participer à l'élaboration de la normalisation tout en ayant à l'esprit que c'est leur propre intérêt qui est en jeu,
- De considérer la norme comme un outil d'évolution et non comme une contrainte,

- De remettre à l'ordre du jour, sinon intensifier, le nécessaire partenariat entre l'État et les entreprises.

PANEL N° 4 **Thème : compétitivité des entreprises et mise à niveau**

Composé de Mme Chantal ELOMBAT et du Pr BEKOLO, ce panel a été animé par Félix ZOGNING.

Les attentes relatives à ce panel se situent à deux niveaux : la compétitivité en contexte de libéralisation et de globalisation et le défi de la mise à niveau des entreprises camerounaises dans la perspective des APE

En effet, il convient de noter que dans le contexte économique actuel qui est caractérisé par un marché intérieur peu ou mal régulé et un marché extérieur très peu maîtrisé, les entreprises sont amenées à faire face à une concurrence toujours plus accrue. De ce fait, le challenge est de s'imposer et se frayer des parts de marchés.

Toutefois, on est à se demander quelles stratégies mettre en place pour y parvenir, en un mot, comment bâtir une entreprise compétitive ? Car en effet, le maître mot est désormais celui de la compétitivité. Il est en outre question de se maintenir ou d'accroître ses parts de marché de manière durable, dans un contexte de concurrence. Lequel contexte est caractérisé aussi par une ré-

glementation insuffisamment cohérente aux évolutions difficilement prévisibles et dont l'application est très souvent sujette à caution.

Parler ainsi de compétitivité revient à se doter d'outils, et de méthodes suffisamment cohérentes pour y parvenir. La préoccupation première des entreprises se situe au niveau de l'acquisition de tels outils ou de la meilleure approche à adopter. C'est dans ce contexte que le Bureau de mise à niveau a été mis en place par les pouvoirs publics pour répondre ainsi à cette principale préoccupation.

Le panel s'est appesanti dans un premier temps sur les indicateurs permettant de reconnaître la compétitivité ainsi que ses déterminants et ses implications, et a présenté dans un second temps le Bureau National de Mise à Niveau (BNM) mis en place par les pouvoirs publics.

S'agissant des indicateurs permettant de reconnaître la compétitivité, deux façons de les appréhender ont été mises en exergue, à savoir à travers l'intérêt que revêt cette notion et à travers ses caractéristiques (indicateurs). Il apparaît ainsi que rechercher l'intérêt de la compétitivité revient à chercher à répondre globalement à deux questions fondamentales :

- Des entreprises compétitives peuvent-elles rendre la nation compétitive ?
 - Une nation compétitive peut-elle secréter en retour des entreprises compétitives ?
- Dès lors, apparaît la notion de compétitivité du système productif qui confère aux acteurs concernés un avantage psychologique, crée un cadre favorable à la multiplication des richesses et aussi à l'amélioration de l'environnement infrastructurel et polarise toutes les compétences et les énergies à la recherche d'un meilleur résultat.

Pour ce qui est des indicateurs de compétitivité, le panel a permis de mettre en exergue :

- la compétitivité économique (notion de rendement et de rentabilité),
- la compétitivité sociale (Processus de division du travail, meilleur outils de gestion des conflits, recherche de la satisfaction des employés, motivation)
- la compétitivité organisationnelle (formalisation de la structure, relations entre les institutions et les différentes organisations, qualité de circulation de l'information, pertinence de l'information)

La finalité étant de se démarquer des concurrents en recherchant une meilleure imbrication des éléments ci-dessus énumérés.

Toutefois, il apparaît important de noter qu'on peut aussi parler de compétitivité d'une entreprise et d'une économie, En tant que phénomène macro-économique, elle s'exprime ainsi par des variables telles que, le taux de change, le taux d'intérêt, les déficits budgétaires, la balance commerciale...etc

Au niveau national, la compétitivité renvoie à la productivité de la nation, à la capacité du système productif à secréter des produits de haute qualité, à forte consonance technologique, des produits avec des caractéristiques additionnelles et à fort accent de



Mme Chantal ELOMBAT, Directrice du Bureau National de Mise à Niveau

compétitivité qui trouve son fondement et son appui sur l'application et l'appropriation des normes. L'analyse de l'impact de la normalisation sur la compétitivité des entreprises a constitué l'une des déclinaisons de la problématique.

Il en ressort que pour être performant, l'entreprise est incitée à adopter, intégrer et internaliser la diversité tant culturelle que managériale afin de gagner l'accessibilité et la légitimité sur ses marchés et acquérir un supplément de crédibilité vis-à-vis des autres parties prenantes. Pour ce faire, la mise en œuvre des stratégies spécifiques sont indispensables pour être en mesure d'affronter des concurrents étrangers.

Pour répondre à la question de comment y parvenir, et notamment la question précédemment posée (Comment faire face à l'importance croissante de l'influence normative en Afrique ?) le panel a proposé quelques « astuces » qui profiteraient aux entreprises non seulement camerounaises, mais africaines, car l'enjeu est de pouvoir valoriser toutes les richesses afin de faire d'un handicap, une opportunité.

Le challenge a dont été de savoir se prémunir et se préparer pour affronter les pays développés. Premièrement, il faut considérer l'activité normative comme un investissement immatériel, au même titre que la recherche. De plus, de ce point de vue, l'enjeu

différenciation, etc. tout en restant efficient dans le processus de production.

Pour une meilleure compréhension de la compétitivité et la mise en musique des politiques appropriées, l'on note de plus en plus des initiatives du Gouvernement en faveur de la mise à niveau des entreprises. Il en est ainsi du programme de mise à niveau auquel les adhérents ont été exhortés à s'inscrire.

Toutefois, des questionnements demeurent tant sur la démarche que sur sa pertinence dans un environnement où les coûts externes sont pénalisants pour les entreprises, et où les difficultés de financement entraînent une prédominance des micro entreprises et du secteur informel.

En définitive, le panel s'est préoccupé et a inscrit en termes de perspectives, la nécessité de mettre en place des outils adaptés,

vue, dans un contexte de mondialisation, il est apparu nécessaire de trouver des règles de fonctionnement suffisamment standardisées pour pouvoir gérer les entreprises. La composition, la création et la gestion de celles-ci étant devenues suffisamment complexes, il est né un souci d'harmonisation, de codification et d'organisation pointue.

Dans un tel contexte, la compétitivité d'une entreprise, ou d'un pays est plus tributaire des efforts régionaux ou mondiaux et moins d'un cadre national isolé. Ainsi, l'harmonisation devient une modalité essentielle pour améliorer le climat des affaires d'un espace régional ou international afin de fluidifier la mobilité, la transparence, la comparabilité et l'attractivité nécessaires pour une compétitivité durable et soutenue.

Les objectifs d'une telle harmonisation se situent davantage en l'agrandissement des marchés des Etats-parties, l'assainissement du climat des affaires par une attractivité juridique et commerciale commune, une forte mobilité des financements par les marchés financiers en création à travers une amélioration de la transparence des entreprises, et la flexibilité dans le règlement des litiges commerciaux avec un rôle prépondérant des parties en conflit et un rôle marginal de la justice étatique généralement taxée de partielle.

Dans un premier temps, le panel a permis de met-

tre en exergue cette nécessité d'harmonisation et a ainsi identifié dans l'acte uniforme OHADA les articles qui traitent de la compétitivité.

Il s'est ensuite appuyé sur la notion de gouvernance, pour en identifier l'OHADA comme cadre de référence. Ce cadre met ainsi en relief un certain nombre d'outils et de mécanismes permettant d'instaurer au sein d'une entité, une gouvernance d'entreprise, (qui se définit comme étant un ensemble des mécanismes qui ont pour effet, de délimiter les pouvoirs des dirigeants, d'influencer les décisions des dirigeants, de gouverner leur conduite en définissant leur espace discrétionnaire).

En définitive, l'on retient ainsi que loin d'être un effet de mode, la gouvernance revêt un enjeu sociétal qui promeut l'autorégulation, met en place des outils de la transparence, car, selon les panélistes, la gouvernance ne se décrète pas, c'est un changement et sa mise en œuvre doit être conduite comme un Projet

De ce point de vue, l'on pourrait admettre en guise de perspective, et au regard des dispositions pertinentes du droit OHADA, que la transparence, la bonne gouvernance, le partage du risque et l'accroissement du financement des entreprises sont en quelque sorte un catalyseur de la compétitivité.

PANEL N° 6 :

Thème : Formation continue et amélioration des performances de l'entreprise

Ce panel était composé de : Pr Raphaël NKAKLEU, Nicolas JUHEL, et Dieudonné TIETSE et avec pour Modératrice : Mme Reine ESSOBMADJE

Le panel 6 a eu pour challenge, de démontrer que la formation continue constitue un élément fondamental de la recherche de la compétitivité. En effet, il est question de démontrer qu'elle correspond aux activités dont l'objectif premier est d'acquérir de nouvelles compétences ou le développement et l'amélioration des compétences existantes. Elle est ainsi considérée comme un accélérateur des performances au travail et de la compétitivité des entreprises. Dans cette logique, la formation continue entre en droite ligne des défis à relever par les entreprises à la recherche de la compétitivité. Les exposés des panélistes ont permis de mettre en exergue quelques défis liés à la formation continue. Il s'agit notamment de répondre aux questions suivantes : Comment s'assurer que les actions de formation apportent effectivement des solutions aux problèmes rencontrés ? Comment assurer un bon rapport qualité/prix dans l'achat de l'offre formation ? Comment organiser la mise en œuvre des actions de formation pour garantir le retour sur investissement ? En guise de réponse, les différents exposés nous ont permis de se rendre compte que le choix de mettre en place un budget spécifique pour assurer une bonne formation à ses cadres, tant dans le cadre d'une formation continue ou d'une formation diplômante, doit être avant tout un choix managérial et stratégique, car il s'agit d'un investissement.

On se rend donc compte par ailleurs que la formation continue coûte cher aux entreprises, ce qui tend à dissuader certaines ou les pousse à pratiquer des formations au rabais, d'où la nécessité d'inciter les pouvoirs publics à mettre en place des facilités et des programmes d'accompagnement des entreprises. Car en général, les entreprises sont soucieuses du retour sur investissement sur la formation, mais ne disposent ni d'approche, ni d'outils pour assurer ce retour.

En définitive, l'on peut se questionner, si dans le contexte camerounais, la politique et les pratiques de formation cadrent parfaitement avec les enjeux et les défis de l'Organisation. En effet, sans une politique de collecte et d'analyse des besoins de formation qui permet d'adresser les problèmes réellement vécus, les objectifs recherchés par les diverses offres de formation seraient loin d'être atteints. En outre, il demeure effectif de s'assurer que les contenus et les syllabus sont en adéquation avec les besoins, que les animateurs, les méthodes et les outils sont en adéquation avec le niveau et le type de compétences à développer, enfin que les actions de formation soient programmées et se déroulent à de moments adaptés, à des lieux convenables afin d'éviter un déséquilibre dans les horaires de travail.



Prof. Claude BEKOLO, Membre du CREG

des programmes efficaces et des indicateurs pertinents devant permettre aux entreprises d'entreprendre de véritables mues afin de rechercher elles-mêmes leur compétitivité. Car tranche-t-il, la compétitivité est une affaire qui engage les individus, les entreprises, les secteurs économiques, les acteurs et autorités politico-économiques, c'est un problème de système qui interpelle tous les acteurs.

PANEL N° 5

Thème: Acte uniforme de l'OHADA et ses déclinaisons sur la gouvernance d'entreprise.

Ce panel a été modéré par Pr Claude BEKOLO et composé de MM. Robert WANDA, Charles KOOH II, et Mme Nadine TINEN.

Si le panel précédent a mis en exergue le défi de la compétitivité et relevé la nécessité de mettre en place des outils pertinents de la recherche de cette compétitivité, le présent panel a continué dans la même lancée, en revenant sur un outil fondateur qu'est l'acte uniforme OHADA, et la notion de gouvernance qui revêt tout aussi un caractère aussi important dans la quête d'une compétitivité

En effet, il s'est agi de faire un lien entre un outil et les deux notions que sont la compétitivité et la gouvernance. De ce point de

Quelques interrogations s'imposent, dans l'environnement camerounais, notamment pour ce qui est des formations continues, en effet, quelle est la proportion des entreprises qui sont conscientes de la nécessité de s'adjoindre certaines compétences, combien sont celles qui disposent des compétences adéquates et les utilisent rationnellement ?

Fort de ces interrogations et en guise de perspective d'avenir, il revient aux dirigeants d'entreprises d'améliorer l'efficacité de la formation continue et en faire un investissement rentable.

Pour ce faire, il s'impose à tout dirigeant, un certain nombre d'outils à développer afin d'assurer un retour sur investissement, notamment :

- la politique et le plan de gestion de la formation,
- les outils de collecte et d'analyse des besoins,
- les outils de préparation des actions de formation,
- les outils de suivi des actions et d'évaluation de la formation,
- les outils de suivi de la mise en œuvre des acquis de la formation et les outils d'évaluation de l'impact de la formation sur l'activité de l'entreprise.

PANEL N° 7

Thème : Accompagnement à l'internationalisation des entreprises.

Modéré par Patrice Passy, il a été animé par MM. Félix ZOGNING, Jonathan TALLA et Georges WEGA,

Le panel a eu la charge de mettre à la disposition des participants, les éléments d'analyse et de compréhension de la nécessité de mettre en place des outils d'accompagnement des entreprises à l'internationale. En effet, il est question de penser à s'étendre et à conquérir les marchés internationaux.

Mais loin d'être un challenge facile, l'on se rend compte que dans le contexte de mondialisation, il s'agit encore et avant tout d'être compétitif, d'être à mesure d'affronter la concurrence étrangère. Ce qui n'est déjà pas facile localement.

De ce point de vue, les panélistes ont de prime à bord abordé le sujet dans un angle pédagogique et de partage d'expérience.

En effet, il s'est agi de parler de l'internationalisation dans tous ses états (Exportation et Importation, coopération technique et commerciale, alliances stratégiques, investissement direct à l'étranger, implantation et recherche de nouveaux débouchés) en somme, il revient à parler de l'internationalisation comme source de compétitivité.

Ici, l'analyse des données statistiques démontrent à suffisance une meilleure croissance des entreprises ouvertes à l'internationale par rapport à celles présentes seulement sur le marché local. Par ailleurs, l'on note une plus grande variation du chiffre d'affaires en période de crise économique pour les entreprises non ouvertes à l'internationale.

On a aussi eu droit à un partage d'expérience, non sans avoir pris connaissance de

quelques secteurs porteurs et plus enclines à des activités à l'international, en l'occurrence, les secteurs des biens d'équipements et industriels, de l'énergie, de l'éco-industrie, des services financiers et conseils, des NTIC, de la santé et cosmétiques, de l'industrie agroalimentaire... etc.

Pour ce qui est du secteur bancaire, les enseignements reçus sont assez édifiantes sur les étapes cruciales à observer de manière rigoureuse. Entre autres, **(i)** la réflexion et la prise de décision d'expansion internationale par l'entreprise, **(ii)** la prise de conscience de la nécessité de se développer à l'international, **(iii)** la phase de gestion de la croissance et profitabilité de l'entreprise et la dernière phase **(iv)** la maîtrise et le maintien du niveau d'expansion de l'entreprise.

Toutefois, il est à noter que quelques obstacles internes et externes à l'entreprise sont de nature à plomber ou compromettre tout projet d'internationalisation en cas d'absence de certaines prédispositions et dispositions à prendre, notamment, les coûts du processus d'internationalisation, la qualité des produits et services, les prix des produits et services, les qualifications et les compétences du personnel, les différences culturelles et linguistiques, les lois et réglementations couplées à la méconnaissance des opportunités et enfin le manque de soutien/conseil.

En guise de perspectives, les panélistes ont fini par identifier quelques pistes et proposer aux participants, quelques idées à explorer dans la phase préparatoire de l'internationalisation. En effet, pour ce qui est des entreprises camerounaises, les horizons et les marchés cibles pourraient se calquer sur les grands regroupements économiques et régionaux, sur certaines destinations bien ciblées et avec des traits communs, en fonction des critères spécifiques comme la population totale, les habitudes de consommation et la situation géographique. L'on évoque ici entre autres, les zones CEEAC/CEMAC, l'espace OHADA, la Francophonie, le Commonwealth et les pays comme le Nigéria et la RDC qui ont un atout commun qui est la population.

En tout état de cause, l'on retient que L'internationalisation de l'entreprise est inéluctable dans le contexte mondial actuel.

PANEL N° 8 :

Thème : TIC et innovation comme outils de promotion de la compétitivité

Modérateur : Pr TSAFACK

Panélistes : MM. Alain SONE MBASSI Yannick LEFANG, Pr Jean Pierre MATHIEU, Mme Reine ESSOBMADJE.

Le dernier panel a eu la grande responsabilité de partager avec les participants, les bienfaits des NTIC et l'innovation comme des outils de promotion de la compétitivité. Pour ce faire, le panel s'est penché sur les défis liés à la survie et à l'expansion des entreprises face à la mondialisation et à l'accélération de l'arrivée de nouveaux acteurs sur les marchés (actuels et potentiels). En effet, il est bien indiqué que l'entreprise n'a pas d'autres choix qu'une réponse par l'in-

novation sous toutes ces formes et pas seulement technologique, pour rester compétitive.

Or le processus qui conduit à l'innovation est optimisé s'il requiert de nouvelles méthodes de travail et de management basées sur l'évolution des théories et des modèles permettant de nouvelles représentations.

Par ailleurs, tout en notant que la mondialisation et la globalisation exposent les entreprises africaines à des exigences en matière de maîtrise des coûts, de la qualité et de l'efficacité, le défi qu'il convient de relever est de mettre en exergue la contribution des systèmes d'informations et plus généralement les NTIC dans la mise à niveau des entreprises ainsi que leur modernisation.

En repositionnant les NTIC au centre de la chaîne de valeurs de l'entreprise, celle-ci se dote d'outils et processus qui permettent de répondre plus efficacement aux besoins de ses clients, de maîtriser ses coûts de production tout en optimisant la qualité des services rendus aux clients, d'innover tout en s'adaptant aux contraintes du marché.

Le maître mot qu'est la compétitivité est au centre des défis à relever par les entreprises afin de survivre dans un environnement ouvert & concurrentiel. A la question comment utiliser la chaîne de valeur des NTIC pour la compétitivité & L'innovation de l'entreprise ? L'on pourrait apporter des éléments de réponse qui revêtent plusieurs aspects :

- la dématérialisation des processus & production
- la relation avec les fournisseurs,
- la gestion des stocks & inventaires
- la maîtrise de la logistique et supply Chain

En guise d'illustration, un cas pratique a été évoqué afin de mesurer l'impact de l'utilisation d'outils modernes. Il s'agit de la vente en ligne qui revêt, selon le cas évoqué de AMAZON, 4 piliers fondamentaux (La technologie, les moyens de paiement, la logistique et l'expérience du shopping en ligne).

En définitive, l'incidence des TIC sur la compétitivité des entreprises pourrait se mesurer à travers des mécanismes suffisamment pointus et regroupés dans ce qui est convenu d'appeler, le Système d'information. Il s'agit notamment de veiller aux systèmes de traitement des transactions, au support et contrôle des processus industriels, au support des opérations de bureau et communication, au système de production de rapports et au système d'aide à la décision.

Le panel a ainsi permis de mettre en perspective, le débat sur les conditions de réussite qui mériteraient d'être examinés afin d'entreprendre une opération d'informatisation du système de production et de management de l'entreprise, si l'on veut se développer et être compétitive.

Il s'agit de la nécessité d'une stratégie d'adaptation/anticipation à mettre en place, d'un changement organisationnel radical et de la disponibilité des ressources nécessaires.



Prof Roger TSAFACK NANFOSSO

A quoi correspondait l'idée de lancer une université du GICAM ?

Nous décelons deux éléments majeurs. D'abord l'appel d'une dynamique, lancée par le Président André Fotso en voulant insuffler au Groupement un souffle nouveau tout juste après avoir été plébiscité par les membres, en s'appuyant ce faisant sur une équipe d'universitaires pour relever la voix du patronat ; Ensuite l'évidence du besoin, celui du renforcement des capacités des hommes et des femmes qui ont choisi la création de richesses pour contribuer au développement de notre pays : les entrepreneurs.

On comprend pourquoi les premières assises ont posé les jalons de la construction d'une « entreprise efficace », en présence de 160 participants locaux dont 20% de femmes, une vingtaine de participants de la diaspora (dont 2% de femmes), une vingtaine d'universitaires membres du CREG. Pendant que les deuxièmes assises, tout en respectant cette répartition participative, ont mis en œuvre un ensemble de problématique visant à bâtir une « entreprise intelligente ». Cette ambition a conduit d'abord à s'appuyer sur une méthodologie, ensuite à identifier des thèmes conséquents, enfin à sélectionner des intervenants de qualité.

Est-ce que l'analyse des deux premières éditions a permis de dégager des tendances ?

A l'analyse, la réflexion qui avait charpenté le démarrage d'une entreprise intelligente était tirée par de multiples ressorts dont trois semblent d'une résistance éprouvée : la maîtrise de la réglementation, la prise de décision et la gestion des personnels. Les leçons qui ont porté sur « Loi du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé » ont donné l'occasion aux uns et aux autres d'être bien informés de cette mini révolution intervenue dans l'environnement des affaires au Cameroun, d'en avoir une connaissance historique et de s'approprier à faire face aux exigences juridiques de la nouvelle donne. Les leçons organisées autour du « processus de prise de décision en entreprise » ont montré comment la décision est fondamentale en entreprise mais surtout comment elle doit être mise en œuvre pour permettre une optimisation des résultats escomptés. On se souvient aussi que

APPEL D'UNE DYNAMIQUE ET EVIDENCE D'UN BESOIN...

Le Président du CREG, coordonnateur scientifique de l'Université du GICAM, précise les contours de cette 3^{ème} édition.

dans le démarrage de l'entreprise intelligente enfin, il faut prendre soin de la « gestion des performances individuelles et collectives » avec une technologie du faire et du faire faire qui a été rappelée et mise en perspectives par les exposés consacrés à cette thématique.

Lors des deuxièmes assises, la méthode qui portait la croissance d'une entreprise intelligente reposait sur trois robustes piliers équilibrés : la diplomatie économique, le management de la qualité et la gestion de l'innovation. Les leçons portant sur « Diplomatie économique et internationalisation de l'entreprise » expliquaient avec conviction qu'il faut désormais développer de solides aptitudes de maîtrise et d'utilisation judicieuse de l'information pour diminuer l'incertitude. Les exposés constitutifs des leçons portant sur le « management de la qualité » ont jeté les bases rigoureuses de ce concept avant d'indiquer comment le respect des normes n'est plus une option mais une obligation d'intelligence ; tout comme l'est la « gestion de l'innovation en entreprise » qui est la thématique autour de laquelle se sont penchées des leçons additionnelles. Innover en permanence garantit la qualité qui motorise la diplomatie économique en entreprise.

Dans ce contexte, la maîtrise qui encadre la pérennisation de cette entreprise intelligente que nous recherchions était construite autour de trois éléments décisifs : les financements alternatifs, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les partenariats public-privés. Les présentations consacrées aux leçons portant sur les « modes de financements alternatifs » ont bien expliqué comment le financement classique est de plus en plus complété par des formes plus innovantes qui permettent à l'entreprise intelligente de dépasser ce qui constituait par le passé un écueil insurmontable dans sa recherche de financements. Les leçons consacrées à la « RSE et développement durable » ont mis en relief le rôle social et sociétal déterminant de l'entreprise pérenne, et les exposés consacrés aux « partenariats public-privé » ont introduit les participants sur l'épistémologie et l'histoire de ce mode de déploiement de l'entreprise avant d'examiner la réglementation nationale et des exemples concrets, en particulier celui de CAMRAIL.

Manifestement, il en a été tenu compte dans la finalisation du programme des 3^{èmes} assises...

Bien entendu. Après l'entreprise efficace, après l'entreprise intelligente, les troisièmes assises ambitionnaient d'échanger autour de l'édification d'une « entreprise compétitive ». Selon notre triptyque éprouvé, cette ambition a

conduit d'abord à s'appuyer sur une méthodologie, ensuite à identifier des thèmes conséquents, enfin à sélectionner des intervenants de qualité.

D'abord au plan méthodologique, les troisièmes assises ont pris avantage des acquis des deux premières et ont insisté sur le rôle précieux de la pédagogie des adultes. Les exposés ont été le plus digests possible, et ont permis aux participants de renforcer leurs capacités intrinsèques et de repartir enrichir aussi les entreprises qui les ont inscrites à cette Université. Le renforcement des capacités individuelles aura alors permis le renforcement des capacités institutionnelles. Les échanges de type U2E (Universitaire à Entrepreneur), E2E (Entrepreneur entraîneur à Entrepreneur Athlète) et C2E (Conférencier à Entrepreneur junior) ont été maintenus, en s'appuyant sur les contraintes de la maîtrise spatiale que conseillait Nicolas Boileau en 1674 (un lieu, un fait, un théâtre, en trois jours).

Après la méthodologie, évoquons les thématiques...

Les troisièmes assises ont pris le parti de saisir l'opportunité de l'actualité et des besoins lancinants des membres du GICAM pour se pencher sur les sujets forts qu'a rappelés le Président. Ces thèmes concernent l'entreprise nationale et régionale sans son impérieux besoin de compétitivité face au x APE, des inquiétudes et espoirs de la ratification annoncée des APE ; de l'évidence d'une mise à niveau notamment par la normalisation, de l'exploitation intelligente de tous les ressorts que pourraient produire les accords de l'OHADA ; du nécessaire accompagnement sur les sentiers escarpés de l'international, et du rôle décisif des TIC dans la recherche de compétitivité. Ces sujets sont des dominantes contemporaines majeures dans un contexte alarmé par les APE, en ce qui concerne le déploiement de nos unités de production aussi bien dans le pays, dans la CEMAC qu'au niveau international.

Et pour ce qui est des intervenants, quels critères ont guidé leur choix ?

Les troisièmes assises ont voulu rester fidèles au label de qualité qu'ont unanimement salué les participants des deux assises précédentes. Pour cela un soin particulier a été pris dans l'identification des intervenants qui se répartissent entre universitaires nationaux de renom, membres ou non du CREG, universitaires de la diaspora (canadienne en particulier), chefs d'entreprise réputés et avisés, experts issus de prestigieux cabinets internationaux, consultants établis.

Réaction : IL FAUT ANTICIPER LES CONTEXTES ECONOMIQUES A VENIR



Reine ESSOBMADJE,
Fondatrice d'Evolving Consulting, membre
du GICAM, tire les leçons de la 3^{ème} édition
de l'Université du Gicam.

Comment appréciez-vous la 3^{ème} édition de l'Université du Gicam?

L'Université du GICAM permet aux chefs d'entreprises et à leurs cadres dirigeants de se former sur les challenges de l'entreprise.

Le format de l'événement est adapté aux emplois du temps des uns et des autres. Le contenu des présentations s'ajuste aux backgrounds éducatifs extrêmement variés du public.

La formule est intéressante car elle offre la possibilité à tout un chacun de se former mais aussi de se confronter aux défis économiques. Les différents cas pratiques permettent à chacun de mettre en perspective les cours avec le fonctionnement de sa propre structure.

La dernière édition sur les APE, a été particulièrement intéressante voire avant-gardiste pour offrir aux chefs d'entreprises les outils nécessaires pour être performants dans le contexte des APE

Qu'est-ce que vous en avez retenu qui pourrait améliorer la gestion ou le développement de votre entreprise ?

La formation et la gestion des Ressources Humaines, l'innovation et la technologie sont apparues comme des investissements nécessaires pour être compétitifs.

Mais il apparaît que la compréhension de l'environnement économique qui sera celui des APE, permet à chaque entreprise d'anticiper les contextes économiques à venir et surtout de se préparer à être plus performante et plus compétitives.

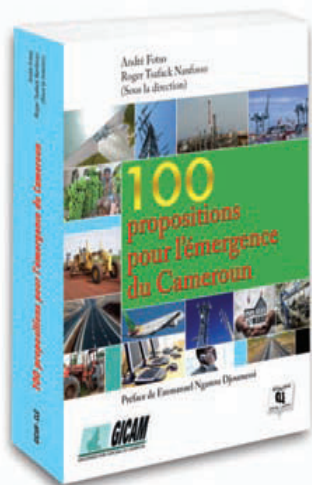
Déjà des orientations pour la prochaine édition, en juin 2015 ?

Je pense notamment à l'industrialisation & la logistique au Cameroun mais surtout à la dématérialisation des processus administratifs (impôts, douanes, etc)



GROUPEMENT INTER-PATRONAL DU CAMEROUN

« Pour un GICAM Ouvert et à l'Ecoute,
Agissant et Uni, Fort et Respecté. »



Vient de paraître

100 propositions du GICAM pour l'émergence du Cameroun

Une œuvre collective du
Cercle de Réflexion Economique
du GICAM (**CREG**)

DISPONIBLE AU GICAM

Douala : Rue des Ministres, Bonanjo - B.P.829 Douala - Tél. : +237 33 42 31 41 / 33 42 31 41 - Fax : +237 33 43 38 80 - E-mail : gicam@legicam.org
Yaoundé : Hippodrome - B.P. 1134 Yaoundé - Tél. : +237 22 23 12 24 / 22 23 12 25 - Fax : +237 22 23 12 26
Site web : www.legicam.org / www.gicamtv.org

RAPPORT GENERAL

Encourager la communication autour des APE, entre plusieurs partenaires

Les 3^{èmes} assises de l'Université du GICAM se sont ouvertes le 30 mai 2014 avec les participations importantes des administrations gouvernementales, d'experts de l'union européenne, de chefs d'entreprise locaux ou issus de la diaspora, d'experts de différents horizons et d'universitaires de renom, pour la plupart membres du Centre de Réflexion Economique du GICAM (CREG).

Dans son allocution d'ouverture, le président du CREG a inscrit les débats dans la continuation des premières assises. Ainsi, après la construction de l'entreprise efficace et l'édition de l'entreprise intelligente respectivement développées dans les précédentes assises, les 3^{èmes} assises étaient axées sur la thématique centrale : APE et mise à niveau des entreprises.

Les débats et les tensions suscités par cette thématique permettent de constater que l'entreprise camerounaise, qui constitue le cœur de l'Université du GICAM, devra inévitablement affronter la concurrence internationale avec l'arrivée de la libéralisation. C'est donc le lieu de s'interroger sur les dispositions stratégiques qu'il est nécessaire de mettre en œuvre, dans un environnement devenu hautement concurrentiel, pour que les entreprises camerounaises puissent acquérir, accroître et préserver leur compétitivité. Ce questionnement suppose dans un premier temps de fixer le cap en examinant les enjeux des APE en rapport avec la compétitivité. Cet examen permettra par la suite d'identifier les exigences qui s'imposent aux entreprises camerounaises et à leur environnement pour qu'elles demeurent compétitives. Enfin, il faudrait identifier les mesures d'accompagnement requises pour permettre à l'entreprise camerounaise de résister au démantèlement des frontières commerciales dû à la mondialisation de l'économie.

Pour fixer le cap, il faut rappeler que les accords de partenariat économique ou APE s'entendent comme des accords commerciaux visant à développer le libre-échange entre l'Union européenne et les 79 pays dits ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique). En ce qui concerne le concept de compétitivité, il renvoie à la capacité pour une entreprise (ou une économie nationale) de maintenir ou d'accroître ses parts de marché, de faire face à la concurrence effective ou potentielle sur le marché domestique (compétitivité interne) et sur les marchés extérieurs (compétitivité externe). Ceci étant, les APE représentent autant des opportunités que des menaces réelles pour la compétitivité de l'économie camerounaise. Dans certains secteurs en effet, les potentiels gains de compétitivité pourraient largement profiter de la mise en place des APE. Dans d'autres secteurs cependant, l'entreprise camerounaise s'expose à de menaces sérieuses en termes de perte de compétitivité, aux risques de fermeture et à une forte pro-

babilité générale de désindustrialisation en raison de la capacité industrielle faible en zone CEMAC. Cette situation soulève l'urgence pour l'entreprise camerounaise de développer des stratégies pour apprivoiser le futur et optimiser son potentiel.

Fort de ce constat, l'entreprise camerounaise doit se conformer à divers types d'exigences pour devenir et demeurer compétitive en présence des APE. C'est d'abord le besoin impérieux de normalisation et de qualité. Dans le domaine industriel en effet, le processus permettant d'élaborer une norme à partir des usages et des meilleures pratiques renvoi à la normalisation. Celle-ci apparaît comme un outil d'intelligence économique, qui peut être offensivement utilisé dans la conquête des parts de marché, mais qui également se veut défensif lorsqu'il s'agit de protéger de l'activité économique locale. Pour aller à la normalisation, l'entreprise doit être capable d'adopter des normes de production dont l'ensemble des caractéristiques vise à satisfaire des exigences.

L'exigence de mise à niveau constitue également un préalable pour que l'entreprise parvienne à la compétitivité recherchée en présence des APE. Il s'agit d'un processus qui vise à préparer et à adapter les entreprises et leur environnement aux exigences du libre-échange :

(I) en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (environnement institutionnel défaillant, réglementations, etc);

(II) en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, de qualité, d'innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

L'objectif à terme étant de porter les entreprises locales aux niveaux d'efficacité internationale des structures semblables. La mise en œuvre de ce processus repose non seulement sur des efforts émanant de l'entreprise, mais aussi de l'environnement institutionnel et infrastructurel garanti par les pouvoirs publics. En plus de ces exigences spécifiques de compétitivité internationale, l'entreprise camerounaise peut s'appuyer sur l'harmonisation de sa gouvernance et le sur levier de formation qui contribuent à l'amélioration performances.

La mondialisation de l'économie, avec le démantèlement des frontières commerciales, impose aux entreprises camerounaises une adaptation à un nouvel environnement économique, dans lequel la compétitivité constitue la règle cardinale permettant d'exister et de pouvoir concurrencer les autres. La vulgarisation et la promotion des normes comptables internationales en Afrique et au Cameroun s'imposent alors comme une nécessité dans un contexte économique mondial libéralisé, où seules les entreprises compétitives sont opérantes. Pour se prémunir de la concurrence offensive des multinationales

étrangères, l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) multiplie des cadres d'échanges et de concertations visant à amener les entreprises de cet espace à intégrer ces changements dans leur fonctionnement.

Une gouvernance des entreprises, plus flexible et plus conciliante, devient ainsi un levier de compétitivité dans la mesure où elle contribue à la réputation des entreprises, comme la transparence de leurs activités facilite le développement de relations opérationnelles de long terme entre l'entreprise et ses partenaires, et à terme favorise une croissance durable. La gouvernance d'entreprise ne saurait se développer sans un renforcement des capacités susceptibles de former au leadership, au management de sorte à amener les ressources humaines locales à être compétitives, à relever les défis et à faire face aux challenges de l'entreprise.

La formation agit donc comme un puissant levier de la performance au travail et de la compétitivité pour les entreprises camerounaises. C'est d'ailleurs dans cette optique que s'est développée l'Université du GICAM, lieu d'effervescence et de dynamisme entrepreneurial au service des entreprises.

Le développement des compétences internes par la formation, est une des clés de réussite des entreprises dont les plus performantes structurent la réponse à la question « pourquoi la formation » autour d'objectifs stratégiques et organisationnelles. Suivant cette logique, la formation en continu qui s'inscrit sur la durée, est un accélérateur des carrières du personnel et des performances des entreprises. Dès lors, pour améliorer la compétitivité des entreprises camerounaises, il convient d'intégrer l'ingénierie de formation, l'ingénierie d'une action de formation et l'ingénierie pédagogique dans la stratégie de développement des ressources humaines. L'un des principaux défis du manager consisterait donc à transformer des personnes ordinaires en collaborateurs extraordinaires en faisant apparaître la lumière qui sommeille en chacun d'eux. La formation des ressources humaines et le développement des talents est une composante essentielle de la boîte à outils « compétitivité ». Elle vient en complément de la maîtrise des outils et processus afin d'assurer une uniformité en matière de qualité.

L'ensemble des besoins et exigences à respecter pour faire face à la libéralisation des échanges doit s'entourer de mesures d'accompagnement et d'internationalisation. L'encadrement au plan administratif et institutionnel des entreprises se fait généralement par l'instauration d'organes de gestion à côté des organes d'accompagnement. D'une manière générale l'encadrement des entreprises a pour objet le développement des ressources humaines, le renforcement des capacités, les appuis financiers et matériels, les textes ou lois susceptibles de protéger le promoteur vis-

à-vis des pratiques d'autres administrations, voire accorder à ce dernier une reconnaissance et des régimes préférentiels. Il est nécessaire de fournir aux entreprises camerounaises toute assistance susceptible de stimuler leur compétitivité face à des produits plus originaux.

Les services d'appui dans les domaines de la technologie, de la formation des compétences et de la commercialisation sont essentiels pour qu'une entreprise obtienne de bons résultats et soit compétitive. Au Cameroun, les organismes d'encadrement et d'accompagnement des entreprises sont nombreux, même si leur appui ne se fait ressentir pour celles qui évoluent en vase clos. L'entreprise doit également envisager de se faire accompagner à l'internationalisation. Pour se faire, l'internationalisation doit s'accompagner d'une vision, disposer d'informations stratégiques sur les opportunités, mettre en œuvre une méthode notamment un plan stratégique, se doter de l'expertise nécessaire et ne pas ignorer les aspects culturels qui conditionnent les comportements, les actions et les résultats. Avant d'aller à l'internationalisation, il faudrait nécessairement s'assurer le contrôle du marché local et garder à l'esprit que l'internationalisation va de pair avec l'innovation et que, dans le futur, même la plus petite entreprise sera une multinationale.

L'internationalisation de l'entreprise, inéluctable dans le contexte mondial actuel, doit bénéficier des services d'appui financiers à

travers la banque qui doit de jouer un rôle majeur en tant que partenaire dans ce processus. L'accompagnement doit se faire au-delà des métiers traditionnels de la banque à chacune des phases de l'internationalisation. La mondialisation de l'économie engendre une mutation de la société et des entreprises qui augmente la complexité des rapports d'échange et des incertitudes sur les résultats. Outils incontournables pour les entreprises modernes de promotion de la compétitivité, les TIC, facteur d'accélération des échanges commerciaux, sont perçues comme un nouveau vecteur important de croissance économique pour l'entreprise camerounaise, dans la mesure où elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique). Les systèmes d'information se confondent maintenant aux TIC d'où la nécessité pour toute entreprise de s'en procurer. En repositionnant les TIC au centre de sa chaîne de valeur, l'entreprise camerounaise se dote d'outils et processus qui permettent de répondre plus efficacement aux besoins de ses clients, de maîtriser ses coûts de production tout en optimisant la qualité des services rendus aux clients, d'innover enfin tout en s'adaptant aux contraintes du marché et être compétitive.

L'innovation est devenue un des facteurs importants de la compétitivité des entreprises en réponse aux mutations des sociétés car elle conditionne le maintien des avantages concurrentiels et compétitifs durables sur les marchés. C'est une façon de construire de la

nouveauté pour la rendre acceptable à un marché. Il s'agit d'un processus complexe et incertain qui nécessite pour l'entreprise de susciter un « climat » propice et fondé sur les théories et modèles actuels, car donner une assurance d'avenir à l'entreprise camerounaise c'est former au management de l'innovation.

Au terme de plusieurs jours de cours assidus de l'Université du GICAM, ce qu'il faut retenir est la nécessité d'encourager la communication autour des APE, entre plusieurs partenaires afin de réduire la complexité des accords à construire et les rendre mutuellement avantageux puisqu'ils conditionnent les rapports économiques et le type de relation à venir. Le savoir étant un bien qui se bonifie à travers le partage, et la communication traduisant l'image de la forme d'organisation, une meilleure communication devrait pouvoir dissiper les appréhensions autour des APE et préparer résolument l'entreprise camerounaise sur les sentiers de la compétitivité dans un monde globalisé.

Rendez-vous est pris pour les 4^{èmes} assises en 2015

Fait à Douala, le 1^{er} juin 2014

Publiez vos annonces sur le site Internet du Groupement :

www.legicam.org

La notoriété de notre nouveau site va croissant.

N'hésitez plus ! Diffuser vos annonces,

c'est être ouvert sur le monde !

Informations : +237 99 93 29 23 ou lmva@legicam.org

Assemblée générale du GICAM BILAN PROMETTEUR A MI-PAROURS

« Nous demeurons convaincus que seul un faisceau de mesures audacieuses et cohérentes qui prennent en compte des préoccupations des chefs d'entreprises nous permettra d'atteindre notre objectif d'accélération de la croissance »

• Ange EPEE,

Responsable Communication du GICAM

Ainsi s'exprimait le président Fotso en présentant son rapport moral lors de la 117^{ème} assemblée générale ordinaire du Groupement, le vendredi 30 mai 2014.

Lors de ce rendez-vous, le propos du président s'est, par ailleurs, centré sur les grands traits de l'actualité économique internationale et nationale au cours de l'année 2013, les principales préoccupations des chefs d'entreprise et les activités du GICAM au cours de la période récente.

L'on retient principalement que, sur le plan national, la croissance se serait établie à 5,5% en 2013 et devrait atteindre 6% en 2014. Cette performance appréciable est à mettre à l'actif du bon comportement de la métallurgie, des BTP, des transports, de la sylviculture et d'une production pétrole qui est en relance.

Concernant les préoccupations des chefs d'entreprise, après s'être réjoui de l'implication déterminée du chef du Gouvernement à la mise en œuvre des réformes décidées dans le cadre du Cameroon Business Forum, le président Fotso a insisté sur l'absolue nécessité de réintroduire les entreprises existantes dans la mise en application de la loi fixant les incitations à l'investissement privé, de trouver une solution à l'accumulation des crédits de TVA, ainsi que des moyens pour réduire les difficultés au port autonome de Douala. De même, il a déploré l'absence d'une solution alternative aux travaux de réfection de l'aéroport international de Douala et le passage en force de la nouvelle réglementation sur les emballages en plastique. Ces préoccupations représentent de toute évidence des menaces aux ambitions de croissance qu'affiche le Cameroun.

Le président a, pour finir, rappelé les nombreuses activités du Groupement depuis le début de l'année.

La deuxième articulation de cette journée a été la présentation du rapport de gestion du secrétaire exécutif du GICAM, d'où il ressort que l'exécution du budget a globalement respecté les objectifs prévus et qu'en 2013, le compte de résultat du GICAM affiche un excédent de ressources ou un déficit selon que l'on considère le GICAM en tant qu'association ou qu'on le considère comme une société régie par les règles de l'OHADA.

Cette présentation a été suivie par les commentaires du commissaire aux comptes dont on peut retenir globalement que les états financiers sont réguliers, sincères et donnent une image fi-



Allocution du Président André FOTSO



Une vue de l'assistance pendant l'assemblée générale

dèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ; mais qu'il est urgent de finaliser une procédure formelle de suivi des créances, d'appréciation de la solvabilité des tiers, de détermination de la probabilité de non-recouvrement, de déclassement et de restructuration des créances.

En marge des préoccupations autour des questions financières, le secrétaire général du GPAC a souhaité que les problèmes rencontrés par les acteurs portuaires soient examinés avec plus d'attention par le GICAM. Le représentant de SAFACAM a, pour sa part, porté à l'attention du GICAM la situation de concurrence déloyale que leur font subir les unités de production informelles. En réponse à ces préoccupations, Le président Fotso a assuré le GPAC de l'intérêt constant que le GICAM accorde au bon fonctionnement du port et invité SAFACAM à rejoindre la Cellule de Lutte contre le Commerce Illicite.

Cette partie a été conclue par l'adoption des résolutions de la 117^{ème} assemblée générale du GICAM. Il s'agit de l'approbation du rapport de gestion et les états financiers et de synthèse du secrétariat exécutif, du quitus au Conseil exécutif pour la conduite du mandat au cours de l'année 2013, du quitus au commissaire aux comptes pour son mandat au cours de l'exercice 2013 et, enfin, de la désignation du cabinet Ernst & Young comme commissaire aux comptes pour les trois prochains exercices. Toutes ces résolutions ont été adoptées par acclamation.

La troisième et dernière ponctuation de cette rencontre a porté sur la présentation du projet « Un Patron-Une Plantation ». Effectué par Christian Fosso, DG de FIMEX International, l'exposé est revenu sur le contexte du projet, la mission de l'équipe de travail constituée et le chemin parcouru par cette dernière.



• Nacisse CHASSEM

Représentant Régional Centre-Sud-Est, GICAM

Depuis 2008, la balance commerciale camerounaise enregistre des déficits d'une ampleur supérieure à ce que nous avons connu durant la décennie "noire" de 1989 à 1999. Pour la première fois depuis 1960, le déficit commercial du Cameroun s'est dégradé jusqu'à dépasser le seuil de 1000 milliards de FCFA en 2012.

Les raisons de cette dégradation sont liées à la baisse des exportations du fait du recul de la production pétrolière mais surtout de la dépression européenne, combinée avec la progression régulière des importations pour satisfaire les besoins locaux de consommation et d'investissement. En effet, sur la période 2008-2012, les exportations ont chuté de 4,9% en moyenne par an, alors que les importations étaient en hausse de 5,7% en moyenne par an, soit un écart de plus de 10 points de croissance. Sur la même période, le PIB a augmenté de 3,5% en moyenne par an.

Cette situation s'apparente à une crise de la balance commerciale dont l'une des conséquences à moyen termes est la réduction du niveau de vie et la baisse du volume des investissements. En effet, le déficit commercial implique une diminution des réserves en devises et par conséquent, une baisse de la capacité du pays à importer des biens de consommation et d'investissement (les importations s'effectuant uniquement en devises).

La récente hausse des prix des carburants à la pompe et du gaz domestique (qui a pris effet le 1er juillet 2014) est une conséquence de la dégradation du déficit commercial. Cette mesure dont l'objectif est d'atténuer les tensions de trésorerie de l'Etat à travers la réduction des subventions des prix des hydrocarbures, va freiner la demande intérieure (consommation et investissement) en raison de baisse du pouvoir d'achat des ménages et de l'augmentation des coûts de production, et en dépit des mesures d'accompagnement qui sont loin d'avoir un impact significatif.

La présente étude examine trois possibilités de réduire ou tout au moins de stabiliser le déficit de la balance commerciale, ainsi que leurs impacts sur la croissance. Pour réduire le déficit commercial, il faudrait : **(i)** soit que les exportations augmentent ; **(ii)** soit que les importations diminuent ; **(iii)** soit qu'une certaine augmentation des exportations s'ajoute à une certaine diminution des importations.

APE

FAUT-IL DEVALUER LE FRANC CFA FACE A LA CRISE DE LA BALANCE COMMERCIALE ?

Avec la ratification des APE, le Cameroun devrait anticiper une exacerbation de la crise de sa balance commerciale au cours des prochaines années. Cette note examine les possibilités de réduire ou tout au moins de stabiliser le déficit de la balance commerciale au Cameroun. Il apparaît très clairement qu'il est peu probable, à moins d'un accroissement significatif de la production pétrolière, de réduire ou même de stabiliser le déficit commercial par l'accélération de la croissance des exportations car, celle-ci est contrainte par la demande européenne qui reste timide. L'étude relève également que, la stabilisation du déficit commercial camerounais par le ralentissement des importations par le biais de la réduction de la demande intérieure comme cela semble saillir à travers la baisse des subventions des prix des carburants à la pompe et du gaz domestique, pourrait freiner la croissance et conduire, le cas extrême, à une récession. Ainsi, les calculs économétriques font apparaître que la dévaluation du FCFA pourrait plutôt aggraver le déficit commercial actuel car, en raison de la forte dépendance extérieure de l'économie camerounaise, l'effet positif de l'augmentation du volume des exportations et de la diminution du volume des importations qui en résulterait, serait moins important que l'effet négatif découlant de l'augmentation des prix des importations. Dès lors, pour réduire les effets de la ratification des APE sur la balance commerciale, il faudrait accroître la production pétrolière à court terme et son impact sur le tissu économique à moyen terme. A cet égard, la Société Nationale des Hydrocarbures (SNH) projette un doublement de la production pétrolière d'ici 2016. Les recettes issues de l'exportation du pétrole brut devraient être utilisées pour accroître la production agricole, encadrer les industries de transformation des produits de base et développer le tourisme.

Accroître les exportations pour réduire le déficit commercial serait peu probable.

La première orientation consiste à accroître les exportations. La portée de cette mesure dépend de comment les produits camerounais satisfont la demande mondiale, et de la croissance des partenaires commerciaux. Plus les produits camerounais satisfont la demande mondiale, plus les exportations seront tirées par la croissance des partenaires commerciaux, moins le déficit de la balance commerciale se dégradera.

Les calculs économétriques effectués à partir des données de la Banque mondiale (juillet 2014) font apparaître qu'une hausse de 1% de la demande de l'Union Européenne, principal partenaire commercial du Cameroun, entraînerait une progression des exportations de 0,9%. En revanche, une augmentation de 1% de la demande camerounaise, entraînerait une hausse des importations de 1,9% (plus que deux fois supérieure à celle des exportations). Par conséquent, lorsque la croissance camerounaise s'accroît nettement au-dessus de la croissance européenne, le déficit commercial se creuse rapidement. Inversement, pour que le déficit commercial se réduise de façon notable, il faut que le Cameroun enregistre une croissance de sa demande intérieure significativement moins forte que celle de l'Union Européenne.

Des calculs montrent que, sur la période 2008-2012 où les importations ont cru de 5,7% en moyenne par an, pour stabiliser le déficit de la balance commerciale, il aurait fallu que les exportations augmentent plus vite de 8,8% en moyenne par an au lieu de décroître de 4,9%. Cette augmentation aurait entraîné une croissance du PIB de 5,4% en moyenne par an. Mais, on était très loin d'un tel scénario qui aurait exigé une croissance européenne plus forte que celle du Cameroun, c'est-à-dire supérieure à 5,4% en moyenne par an au lieu de -0,25% comme cela a été le cas. Ainsi, sur la période 2008-2012, les mesures pour stabiliser le déficit de la balance commerciale à travers l'accroissement des exportations uniquement auraient eu très peu de chance de réussir. Ce cas démontre que la réduction ou la stabilisation du déficit de la balance commerciale par l'accélération de la croissance des exportations est peu probable parce qu'elle est contrainte par la demande européenne qui reste encore timide, à moins que le Cameroun ne devienne un important exportateur de pétrole brut ou d'autres ressources du sous-sol.

Ralentir les importations pour réduire le déficit commercial pourrait conduire à une récession.

La deuxième possibilité consiste à ralentir les importations en freinant la demande in-

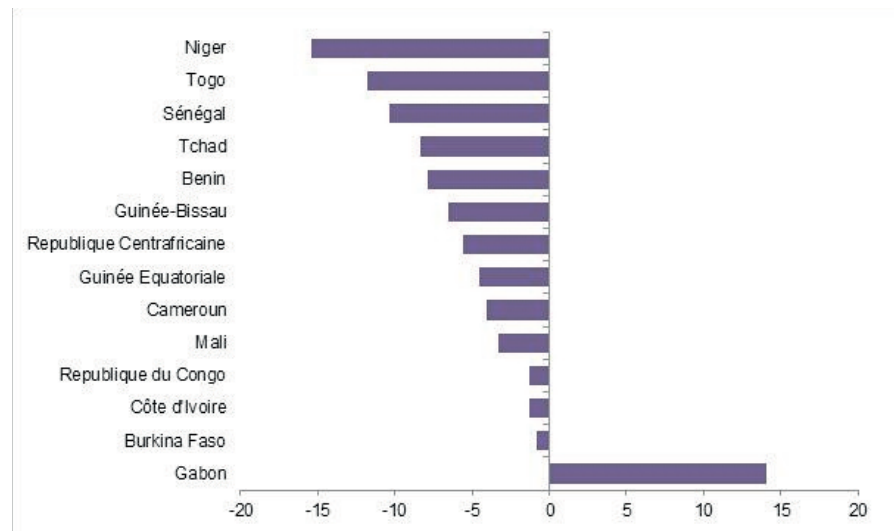
térieure. Son impact est fonction de la dépendance de la croissance du PIB vis-à-vis des biens importés. Moins la croissance dépend des importations, moins le déficit commercial se dégradera.

Sur la période 2008-2012 où les exportations ont chuté de 4,9% en moyenne par an, les calculs laissent apparaître que pour stabiliser le déficit de la balance commerciale, il aurait fallu que les importations baissent de 3% en moyenne par an au lieu de croître de 5,7% en moyenne par an. L'impact d'un tel scénario aurait été très négatif sur la croissance et le Cameroun serait en récession puisque son PIB aurait chuté de 1,9% en moyenne par an. Ainsi, la croissance camerounaise étant fortement dépendante des biens importés, la stabilisation du déficit commercial par la réduction des importations se traduirait par une décélération des investissements et de la consommation des ménages pouvant conduire, le cas extrême, à une récession. La réduction de la demande intérieure qui transparait à travers la réduction des subventions des prix des hydrocarbures entraînera une réduction des importations qui va ralentir la croissance alors que le Gouvernement cherche plutôt à l'accélérer.

Un accroissement des exportations s'ajoute à une diminution des importations pour stabiliser le déficit commercial : la dévaluation du FCFA serait l'instrument privilégié

La troisième orientation est celle qui combine simultanément les deux premières. Selon cette approche, c'est par l'action simultanée de l'accroissement des exportations et de la baisse des importations que le déficit de la balance commerciale peut se stabiliser. A cet effet, la dévaluation du FCFA s'avère pertinente, d'une part parce qu'elle améliorerait la compétitivité des exportations camerounaises vis-à-vis de l'extérieur et d'autre part parce qu'elle permettrait d'envisager des solutions adéquates pour réduire les importations et sortir de la dépendance envers l'extérieur. Cependant, la dévaluation du FCFA dépend de plusieurs préalables notamment la situation du déficit de la balance courante des autres pays de la zone Franc. Le Graphique 1. fait apparaître que la balance courante des pays de zone Franc était déficitaire en 2012 sauf pour le Gabon. Mais les déficits ne sont pas similaires. Ils sont plus importants dans certains pays où ils dépassent 10% du PIB, que dans d'autres. Une dévaluation du FCFA n'aurait pas eu de sens car l'impact sur la balance commerciale et sur l'économie en général pourrait être très différent d'un pays à un autre. Les pays à fort déficit courant devraient au préalable ajuster leur économie sur d'autres grandeurs réelles dont par exemple : la baisse des prestations sociales, une modération salariale, la hausse des impôts, etc. avec des conséquences négatives sur la demande interne.

Graphique 1.
Solde de la balance courante en fin 2012 (en % du PIB)

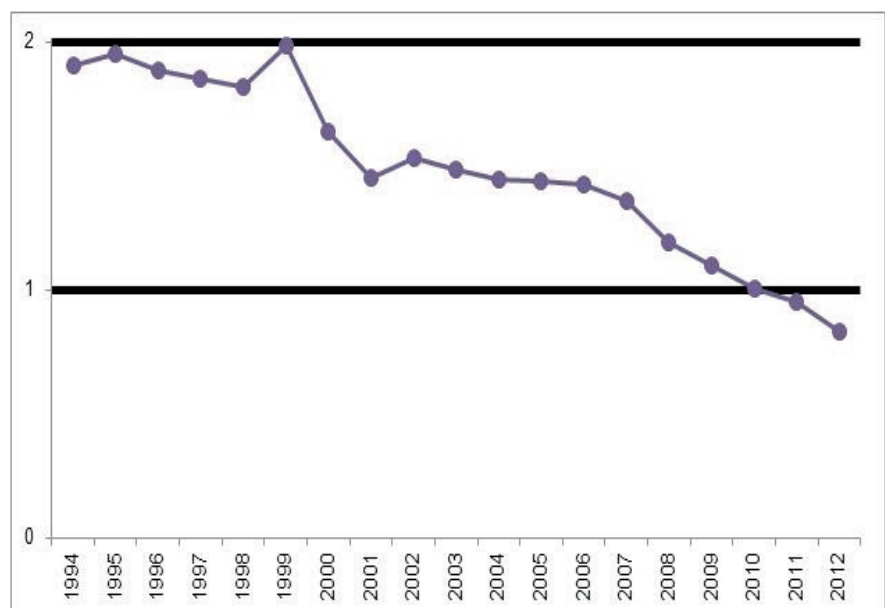


Source : FMI (juillet 2014)

En outre, la littérature théorique qu'empirique a tendance à remettre en cause l'existence d'un effet unique de la dévaluation sur la balance commerciale. En se basant sur les travaux d'Alfred Marshall (1879), Abba Lerner (1946) établit une proposition importante liant le taux de change et la balance commerciale qu'il est convenu d'appeler condition de Marshall-Lerner (ML). Cette condition stipule que la dévaluation améliore la balance commerciale si la somme de l'élasticité-prix de la demande d'exportation multiplié par le taux de couverture (la valeur des exportations divisée par celle des importations), et de l'élasticité-prix de la demande d'importation est supérieure à l'unité 1. Dans le cas contraire, elle détériore ou n'a aucun effet. La dévaluation a deux effets sur la balance

venues plus compétitives à l'étranger) et de la diminution du volume des importations (devenues moins compétitives à l'intérieur), joue en faveur de l'amélioration de la balance commerciale. En revanche, l'effet valeur découlant de l'augmentation du prix relatif (exprimé en monnaie nationale) des importations, joue en faveur de la détérioration de la balance commerciale. Si l'effet volume est supérieur à l'effet valeur, la dévaluation améliore la balance commerciale. C'est le cas si la condition de ML est vérifiée. Dans le cas contraire, c'est-à-dire, si l'effet volume est inférieur à l'effet valeur, elle détériore la balance commerciale.

Graphique 2.
Evolution de la satisfaction de la condition de Marshall-Lerner



Source : Banque mondiale (juillet 2014) et nos calculs

Le Graphique 2. montre l'évolution de la satisfaction de la condition de Marshall-Lerner sur la période 1994 – 2012. On remarque que l'effet positif de la dévaluation du FCFA de 1994 sur la balance commerciale s'estompe avec le temps. La condition de Marshall-Lerner est satisfaite jusqu'en 2009. A partir de 2010, elle n'est plus satisfaite car la somme est égale ou inférieure à l'unité. Conséquence, une dévaluation du FCFA détériorerait la balance commerciale camerounaise. On pourrait le justifier par la crise de la demande européenne qui limiterait l'influence positive de la compétitivité des exportations. D'une manière générale, une dévaluation du FCFA devrait avoir un impact négatif sur l'écono-

mie car la croissance camerounaise dépend fortement des importations qui devraient ralentir avec la hausse de leurs prix. Crise de la balance commerciale et APE S'il y a une chose de l'impact des APE dont les experts et économistes sont presque unanimes, c'est la détérioration de la balance commerciale. Pour le Cameroun comme pour la plupart des autres pays de la zone Franc, les APE vont exacerber le déficit extérieur. Conséquence, si tous les pays de la zone Franc ratifient les APE, leur position extérieure se détériorera dans son ensemble, ce qui plaidera pour une dévaluation du FCFA. Toutefois, il est peu probable que la dévaluation du FCFA soit une solution appropriée pour réduire ou stabiliser la ba-

lance commerciale surtout au Cameroun. Il ne reste plus qu'une solution qui est celle d'augmenter la production pétrolière à court terme et son impact sur le tissu économique à moyen terme. A cet égard, la Société Nationale des Hydrocarbures projette un doublement de la production pétrolière en 2016. Les recettes de l'exportation du pétrole brut devraient être utilisées pour accroître la production agricole, encadrer les industries de transformation des produits de base pour leur permettre de satisfaire la demande nationale et mondiale en qualité et en quantité, et développer le tourisme..
Annexe. Calculs économétriques et éléments méthodologiques

Fonction de demande d'importations du Cameroun
$\log(IMP) = 1,9^{***} \times \log(PIB) + 0,09 \times \log(REER) - 22,7^{***}$ $R^2 = 0,87 \quad R_{adj}^2 = 0,86$
<p><i>IMP</i> = Importations du Cameroun <i>PIB</i> = Produit Intérieur Brut du Cameroun <i>REER</i> = Indice du taux de change réel effectif du Cameroun <i>log(.)</i> = logarithme naturel (***) = significatif à au moins 1% ; (**) = significatif à au moins 5% ; (*) = significatif à au moins 10%</p>
Fonction de demande d'exportations du Cameroun
$\log(EXP) = 0,9^{**} \times \log(PIBUE) + 1,45^* \times \log(REER) - 12,1$ $R^2 = 0,61 \quad R_{adj}^2 = 0,56$
<p><i>EXP</i> = Exportations du Cameroun <i>PIBUE</i> = Produit Intérieur Brut de l'Union européenne <i>REER</i> = Indice du taux de change réel effectif du Cameroun <i>log(.)</i> = logarithme naturel (***) = significatif à au moins 1% ; (**) = significatif à au moins 5% ; (*) = significatif à au moins 10%</p>
<p>Les élasticités revenu et prix de la demande d'importations sont respectivement : $\pi = 1,9$ et $\eta = 0,09$. Celles de la demande d'exportations sont respectivement : $\varepsilon = 0,9$ et $\delta = 1,45$. La condition de Marshall-Lerners'écrit : $(X/M)\varepsilon + \eta > 1$ où X/M représente le ratio de couverture des importations par les exportations. Le taux de croissance du PIB qui satisfait l'équilibre de la balance commerciale est donné par : $y = \{x - (1 + \eta)p\}/\pi$ où x est le taux de croissance des exportations et p celui de l'indice du taux de change réel effectif.</p>

Diffusez vos annonces
publicitaires sur le site Internet
du **GICAM** !

Plus d'informations au 99 93 29 23 ou par e-mail à lmva@legicam.org





◦ Nacisse CHASSEM

Représentant Régional Centre-Sud-Est, GICAM

Le Cameroun a diversifié ses partenaires commerciaux au cours des deux décennies passées.

Les économistes opposés à la ratification des Accords de Partenariat Economique bilatéral entre le Cameroun et l'Union Européenne argumentent que cela aurait une incidence très négative sur l'industrialisation et donc sur le développement du pays. Parmi eux, certains proposent d'atténuer les effets que la non ratification de ces accords pourraient avoir sur les exportations, par la diversification des partenaires commerciaux, faisant ainsi référence à la Chine et aux autres pays émergents ou en transition. Ce qu'ils n'ont peut-être pas encore remarqué c'est que, la structure du commerce entre le Cameroun et ses partenaires s'est considérablement modifiée au cours des deux dernières décennies. Le commerce entre le Cameroun et les pays en développement a très vite évolué au point où en 2012, sa valeur a dépassé celui entre le Cameroun et les pays développés. En effet, selon les statistiques de la CNUCED, en 2012, la valeur du commerce entre le Cameroun et les pays développés se situe à près de 5,4 milliards de dollars US alors qu'avec les pays en développement, elle est d'environ 6,4 milliards de dollars US.

Grâce aux performances économiques de la Chine et des pays émergents, on assiste depuis quelques années à une dépoliarisation du commerce international avec comme conséquence la baisse de la part du commerce avec les pays développés au profit de celle avec les pays en développement. Pour le Cameroun, la part du commerce avec les pays développés a baissé en passant de 75,7% en moyenne sur la période 1995 – 1999 à 59,2% sur la période 2005 – 2009. En revanche, celle avec les pays en développement a augmenté passant de 24% en moyenne sur la période 1995 – 1999 à

Commerce ECHANGES COMMERCIAUX ET INDUSTRIALISATION DU CAMEROUN

Les échanges commerciaux entre le Cameroun et ses partenaires (Union européenne et Chine) se font au détriment du secteur manufacturier camerounais. Cet article fait apparaître que les produits importés de la Chine sont plus concurrents des produits industriels camerounais que ne le sont ceux importés de l'Union européenne. Par ailleurs, les calculs montrent que les exportations du Cameroun vers l'Union européenne auraient une incidence négative sur le secteur manufacturier camerounais. Au moins deux explications sont à envisager. Premièrement, ce secteur est constitué essentiellement des industries de transformation des produits de base. Or, la majorité de ces produits est exportée vers l'Union européenne, ce qui priverait le secteur manufacturier camerounais de ses principaux intrants. Deuxièmement, une augmentation des exportations vers l'Union européenne se traduit par un accroissement des devises et par conséquent une augmentation de la capacité d'importation du Cameroun. Or, les importations qu'elles proviennent de l'Union européenne ou de la Chine ont un impact négatif sur le secteur manufacturier camerounais. L'analyse révèle enfin que l'accroissement du taux d'investissement a un impact positif sur le secteur manufacturier. Ainsi, pour développer le secteur manufacturier, le Gouvernement camerounais devrait en plus de favoriser l'accroissement des investissements, freiner l'exportation des produits de base au profit de leur transformation. A cet égard, une concertation avec les acteurs de la chaîne de valeur de transformation de chacun de ces produits (cacao, café, thé, bois, coton,...) devrait être organisée avec pour objectif d'identifier le type d'accompagnement à leur apporter et en leur assignant des objectifs précis en matière production.

39,9% sur la période 2005 – 2009 (confère Tableau 1.). Sur la période 2010 – 2012, la part du commerce entre le Cameroun et les économies développées se situe à 48,6% alors qu'avec les pays en développement, elle est à 50,1%. Par conséquent, au cours de cette période, le Cameroun aurait plus commercé avec les pays en développement qu'avec les pays développés.

En particulier, le commerce entre le Cameroun et la Chine a considérablement évolué en passant de 2,1% sur la période 1995 – 1999 à 14,4% sur la période 2010 – 2012. Il a en revanche baissé avec l'Union européenne en passant de 68% sur la période 1995 – 1999 à 42% en 2010 – 2012. Toutefois, il faut noter que l'Union européenne demeure le principal partenaire commercial du Cameroun.

Tableau 1. Part dans le commerce total (en%)

	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2012
Commerce des marchandises du Cameroun avec...				
les économies en développement	24,0	30,6	39,9	50,1
<i>dont la Chine</i>	2,1	4,3	7,0	14,4
les économies en transition	0,3	0,5	0,7	0,6
les économies développées	75,7	68,8	59,2	48,6
<i>dont l'Union européenne des 27</i>	68,0	59,3	51,8	42,0
Total	100	100	100	100

Source : calculés à partir des données de la CNUCED (Juillet 2014)

Cependant le Cameroun s'est désindustrialisé au cours des quinze dernières années.

Sur la période récente 1995 – 2012, on constate que le Cameroun s'est désindustrialisé. La part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a baissé. Elle est passé de 19,1% en moyenne sur la période 1995 – 1999 à 15,2% sur la période 2005 – 2009 puis à

14,0% sur la période 2010 – 2012. Par contre, le poids du commerce dans le PIB a considérablement progressé passant de 31,9% sur la période 1995 – 1999 à 42% sur la période 2010 – 2012. C'est surtout grâce au commerce avec les pays en développement dont le poids dans le PIB a augmenté de 7,6% sur la période 1995 – 1999 à 15,6% sur la période 2005 – 2009 puis à

21,1% sur la période 2010 – 2012 (confère Tableau 2.). En revanche, le poids du commerce avec les pays développés dans le PIB a baissé pour se situer à 20,4% sur la période 2010 – 2012 (inférieur à celui des pays en développement).

En particulier, le poids du commerce avec la Chine dans le PIB a progressé alors que celui du commerce avec l'Union européenne a diminué. Cependant, le commerce avec l'Union européenne garde un poids important dans l'économie camerounaise (confère Tableau 2.).

Tableau 2. Part dans le PIB (en %)

	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2012
Valeur ajoutée manufacturière	19,1	18,9	15,2	14,0
Investissement	14,5	18,6	18,0	19,7
Commerce des marchandises du Cameroun avec...				
le reste du monde	31,9	34,1	39,1	42,0
les économies en développement	7,6	10,4	15,6	21,0
dont la Chine	0,7	1,5	2,6	6,0
les économies en transition	0,1	0,2	0,3	0,3
les économies développées	24,2	23,5	23,2	20,4
dont l'Union européenne des E27	21,7	20,3	20,4	17,6

Source : calculés à partir des données de l'INS (2013) et de la CNUCED (Juillet 2014)

L'effet du commerce mondial sur l'industrialisation est diversement apprécié des économistes et varie d'un Etat à un autre. Qu'en est-il au Cameroun ?

L'effet du commerce extérieur sur l'industrialisation d'un pays est diversement apprécié par les économistes. Certains y voient des effets positifs notamment à travers le transfert de technologie et l'innovation, la spécialisation, la baisse des coûts des intrants importés, etc. En revanche, d'autres y voient plutôt des effets négatifs principalement dans les pays en développement. Ils estiment en effet que le commerce extérieur expose les industries des pays en développement à une concurrence à laquelle elles sont très mal préparées pour y faire face.

Cette analyse a pour but d'apprécier l'influence du commerce du Cameroun avec la Chine et l'Union européenne sur son industrialisation ou au contraire sa désindustrialisation.

La méthodologie utilisée se fonde sur l'estimation d'un modèle de long terme donnant la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB en fonction du taux d'investissement global, du ratio au PIB des importations et du ratio au PIB des exportations. Les données sont de l'INS du Cameroun pour ce qui est de la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB et le taux d'investissement et de la CNUCED pour ce qui est des ratios au PIB des importations et des exportations. Elles couvrent la période 1995 – 2012.

Les principaux résultats obtenus révèlent que :

(a) L'investissement a un effet positif sur l'industrialisation. Le modèle montre que si le taux d'investissement augmentait de 1%, on observerait une progression de la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB de 0,2%.

(b) Les exportations vers l'Union européenne nuisent à l'industrialisation du Cameroun. En particulier, le modèle indique que si le ratio au PIB des exportations vers l'Union européenne augmentait de 1%, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB diminuerait de 0,34%. Au moins deux explications sont à envisager. Premièrement, ce secteur est constitué essentiellement des industries de transformation des produits de base. Or, la majorité de ces produits est exportée vers l'Union européenne, ce qui priverait le secteur manufacturier camerounais de ses principaux intrants. Deuxièmement, une augmentation des exportations vers l'Union européenne se traduit par un accroissement des devises et par conséquent une augmentation de la capacité d'importation du Cameroun. Or, les importations qu'elles proviennent de l'Union européenne ou de la Chine ont un impact négatif sur le secteur manufacturier camerounais.

(c) Les importations provenant de la Chine nuisent à l'industrialisation du Cameroun. Le modèle fait apparaître que si le ratio au PIB des importations provenant de la Chine augmentait de 1%, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB du Cameroun baisserait de 0,22%. C'est également le cas des importations provenant de l'Union européenne. Une hausse du ratio au PIB des importations provenant de l'Union européenne de 1% entraînerait une baisse de la part de la valeur ajoutée manufacturière au PIB de 0,13%. On relève en particulier que l'impact négatif des importations provenant de la Chine est plus important que celui des importations provenant de l'Union européenne. Ce qui indiquerait que les produits importés de la Chine sont plus concurrents des produits camerounais que le sont les produits importés de l'Union européenne.

Quelles recommandations pour le Gouvernement ?

Outre de favoriser l'accroissement de l'investissement, le Gouvernement devrait freiner l'exportation des produits de base dont : cacao, café, thé, bois, coton, caoutchouc, fruits et légumes, manioc, maïs, etc. A cet effet, une concertation avec les acteurs de la chaîne de valeur de transformation de chacun de ces produits devrait être organisée avec pour objectif d'identifier le type d'accompagnement à leur apporter et en leur attribuant des objectifs précis. Le cas de la filière avicole est une expérience dont on peut s'en inspirer et qui peut être répliquée dans d'autres filières. Le Gouvernement a en effet interdit l'importation des poulets et a accordé des subventions aux producteurs de cette filière en leur assignant des objectifs précis en matière de production. Même si cette filière rencontre encore des difficultés liées au renchérissement du maïs, principal matière première pour la production de provende, il faut reconnaître que sans cette intervention du Gouvernement et surtout de la Société civile notamment l'Association citoyenne de défense des intérêts collectifs (ACDIC) et l'Inter professionnel avicole du Cameroun (IPAVIC), elle aurait pu disparaître.

Annexe : Résultats de l'estimation du modèle

Modèle d'influence du commerce extérieur sur l'industrialisation au Cameroun	
$\log(IND) = 0,2^* \times \log(INV) - 0,13^* \times \log(IUE) - 0,34^{***} \times \log(EUE) - 0,22^{***} \times \log(ICH) - 0,01 \times \log(ECH) + 0,1^{**} \times \log(ITR) - 0,01 \times \log(ETR) - 3,5^{***}$	
$R^2 = 0,96 \quad R^2_{adj} = 0,95$	
<p>IND = part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB INV = taux d'investissement IUE = Ratio au PIB des importations provenant de l'Union européenne EUE = Ratio au PIB des exportations provenant de l'Union européenne ICH = Ratio au PIB des importations provenant de la Chine ECH = Ratio au PIB des exportations provenant de la Chine ITR = Ratio au PIB des importations provenant des économies en transition ETR = Ratio au PIB des exportations provenant des économies en transition log(.) = logarithme naturel (***) = significatif à au moins 1% ; (**) = significatif à au moins 5% ; (*) = significatif à au moins 10%</p>	



• Charles Alain KOUNDI

Chef Département Juridique et fiscal, GICAM

Avant 1929, les fonctions de l'Etat se résument dans le terme sécurité. Ceci renvoie à la justice, à la police et aux relations extérieures. Les prélèvements faits sur la fortune privée en vue de constituer le budget devrait éviter de créer des distorsions entre les opérateurs économiques. Le fonctionnement de l'économie publique est gouverné par l'esprit de la non-intervention. Après 1929, l'inflation des fonctions économiques et sociales apparaît au grand jour, par souci de réguler le désordre né des mécanismes du marché. C'est ainsi qu'on assiste à l'émergence d'un Etat opérateur économique : Celui-ci est banquier, transporteur, propriétaire d'hôpitaux et de grandes firmes dans le domaine énergétique. L'Etat est désormais commerçant.

Dans le contexte de l'Etat postcolonial africain, l'absence d'une classe d'hommes d'affaires créateurs de richesses dont ont besoin les populations au sortir de l'indépendance conduit à la mise en place d'un capitalisme d'Etat. Les pouvoirs publics sont les principaux opérateurs économiques et l'absence de l'intervention étatique constitue une exception. Cela implique que dans notre environnement, l'Etat a été et reste toujours un grand commerçant. Ce statut comporte des obligations et des droits qui obligent l'opérateur économique ayant pris des engagements à les honorer au nom du respect de la parole donnée. Quand l'Etat s'organise pour agir en qualité de commerçant, il ne peut se soustraire aux contraintes du régime juridique applicable à son activité.

Or, les biens de l'Etat affectés au patrimoine d'une société qui fait du commerce bénéficient d'un régime de protection particulier. En effet, ces biens relevant du domaine public ne peuvent faire l'objet de saisie, de vente ou être susceptible de prescription. Cette position est réaffirmée par l'article 30 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution qui dispose que : « L'exécution forcée et les mesures conservatoires ne sont pas applicables aux personnes qui bénéficient d'une immunité d'exécution ». Cela implique que le créancier de la société d'Etat muni d'une décision de justice a tort de s'en prévaloir, parce qu'il ne peut contraindre son débiteur pourtant commerçant comme lui, à le payer.

Les entreprises du secteur public signent des conventions, se soustraient à leurs obligations et sont condamnées devant les tribunaux sans que cela n'ait une incidence sur leur patrimoine grâce au bouclier des immunités. Les autres parties à ces multiples conventions constatent malheureusement que leurs créances liquides, certaines et exigibles sont irrécouvrables. Cette situation suscite un questionnement : Les sociétés d'Etat peuvent-elles se prévaloir du statut de commerçant et se libérer des implications des principes de la force exécutoire des conventions et de l'égalité de tous devant

Recouvrement des créances : L'IMMUNITÉ DES SOCIÉTÉS D'ETAT EN QUESTION

la loi ? Par ailleurs, l'existence des immunités d'exécution au profit des personnes morales de droit public ou des entreprises publiques ne rompt-elle pas l'équilibre sécurisant des relations d'affaires ? En réalité, quelles sont les conséquences économiques des immunités d'exécution concédées aux sociétés d'Etat en matière de recouvrement ?

Dans l'économie de marché, les opérations sont cloisonnées : l'entreprise emprunte auprès des banques pour financer une production qu'elle livre à sa clientèle diverse. Si celle-ci est du secteur public, au moment du recouvrement de ses créances, elle est confrontée au bouclier des immunités d'exécution. Ces dernières immobilisent les ressources financières du fournisseur et alourdissent son passif. Une question se pose alors : Les immunités dont jouissent les sociétés d'Etat lorsqu'elles font face à la mise en œuvre des moyens de recouvrement forcé par leurs créanciers ne posent-elles pas un préjudice grave à toute l'économie ? L'inégalité des opérateurs économiques devant la loi a des conséquences regrettables sur la gouvernance des entreprises publiques et repousse les investisseurs potentiels et partenaires d'affaires redoutant la toute-puissance des dirigeants sociaux des entreprises publiques.

LES IMMUNITÉS DES ENTREPRISES D'ETAT : UNE ENTORSE A L'EGALITE DEVANT LA LOI

Le législateur OHADA reprend les prérogatives exorbitantes des administrations publiques dans les dispositions de l'article 30 de l'Acte Uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution. Il les attribue aux sociétés publiques et il crée des opérateurs économiques privilégiés. Ces derniers, bien que commerçants, peuvent à leur guise refuser de payer leurs dettes. Tandis que les autres opérateurs plus vulnérables sont exposés à la colère des banquiers et autres bailleurs de fonds.

La société d'Etat : Un commerçant peu ordinaire

Les dirigeants sociaux des entreprises publiques peuvent emprunter ou anticiper la consommation des ressources venant d'autres partenaires. Ils peuvent recourir au crédit-fournisseur avec l'avantage de la présomption de crédibilité. Cette situation repousse parfois le souci d'équilibre financier dont l'absence accroît souvent leurs passifs face à l'inconsistance des actifs. La protection des immunités désarment les créanciers, immobilisent leurs ressources financières dans la trésorerie des entreprises publiques qui disposent pourtant des privilèges lorsqu'elles sont détentrices de créances sur les autres opérateurs.

Les sociétés privées : Des créanciers vulnérables
Lors de la rencontre tenue au siège du GICAM entre les membres du Groupement et des parlementaires, les chefs d'entreprises ont demandé aux députés de faire une proposition de

loi qui supprime les immunités d'exécution qui protègent les entreprises d'Etat. On comprend que beaucoup d'entreprises privées se sont vus opposer ces immunités lorsqu'elles ont obtenu une décision leur donnant gain de cause. Ces opérateurs ont dit leur colère en soulignant qu'ils croulent sous le poids des dettes contractées à l'occasion d'un marché public lancé par une entreprise d'Etat qui ne se sent pas obligée de régler leurs créances. Cette situation n'est pas sans conséquence pour l'ensemble de l'économie nationale.

II- LES CONSEQUENCES

Elles sont perceptibles aussi bien au niveau de la gouvernance des entités publiques qu'au niveau de l'économie globale. Dans de nombreux cas, les dirigeants sociaux des entreprises publiques ont des intérêts divergents avec d'autres parties prenantes à l'avis de l'entité qu'ils pilotent.

Sur la gouvernance des entités publiques

Malgré la loi de 1999 sur les sociétés d'Etat qui édicte les principes de gestion rigoureuse, les dirigeants sociaux des différentes structures publiques qui posent des actes de commerce ne se sentent pas tenus de garder le niveau des engagements ou des créances compatibles aux exigences d'équilibre financier. Ils payent leurs créanciers suivant un ordre de priorité affranchi des principes de disponibilité et d'exigibilité de la créance. Les pratiques consacrées dans le milieu demandent de courtiser les décideurs si l'on veut voir régler rapidement sa créance. Le bénéfice des immunités offre un puissant levier permettant d'accroître les dettes ou engagements qui peuvent être utilisés pour maquiller les comptes et donner artificiellement l'impression d'une performance. Le bénéfice de ces immunités consacre l'irresponsabilité des dirigeants sociaux dont les dérives vont au-delà de la sphère de l'entité qu'il manage. C'est donc une promotion déguisée de la délinquance économique sous le prétexte de la protection de la fortune publique.

Sur l'économie

Malgré le fait que les entreprises d'économie mixte et les sociétés à capitaux publics jouissent d'une autonomie financière, leurs fonds demeurent au regard de l'organisation du système financier sous la surveillance ou tutelle du Ministère des Finances. Lorsqu'elles mettent la clé sous le paillasson, les créanciers se retournent vers l'Etat qui cumule souvent une dette intérieure colossale. Les immunités des sociétés du secteur public précipitent la faillite des autres entreprises qui se sont endettées auprès des banques pour fournir leurs biens et services. Cette situation ne concourt pas à attirer de nouveaux investisseurs et entretient un chômage endémique dans l'espace OHADA. Il est donc urgent de ramener les immunités d'exécution dans les limites des activités non commerciales.

BAD – GICAM UN PARTENARIAT EXEMPLAIRE



Rencontre GICAM –BAD

Dans le cadre des rencontres stratégiques entre le Groupement et ses partenaires, le GICAM a abrité le vendredi 27 juin 2014 en son siège, une rencontre d'information et d'échanges entre les chefs d'entreprises et la Banque Africaine de développement, rencontre initiée par la BAD dans le cadre des festivités marquant les 50 ans de cette institution bancaire panafricaine, et qui coïncide avec des changements stratégiques dans son déploiement opérationnel.

En cette circonstance d'échange, le Président du GICAM, M André FOTSO, avait à ses côtés, le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Monsieur Emmanuel NGANOU DJOUMESSI qui présidait la cérémonie et le Représentant Résident de la BAD, M Racine KANE.

Placée sous le prisme du dialogue public/privé, cette rencontre a eu le mérite de permettre de revenir sur les grands projets d'infrastructures lancés par les pouvoirs publics, les récents textes signés en faveur du secteur privé, notamment ceux portant incitation à l'investissement privé, les mécanismes de financement de la BAD à travers les nouvelles orientations de cette institution et les aspects saillants des Règles et procédures d'acquisition de la Banque, les instruments de garanties qui sont promus par elle. Afin de revivre cet événement, nous publions le propos introductif prononcé par le Président du GICAM, le rapport de synthèse général et les exposés des panélistes, notamment celui de la BAD et celui synthétisant les grands projets structurants.

Dans son mot de bienvenue, le Président du GICAM a rappelé le contexte dans lequel

cette journée intervient et notamment l'engagement et la convergence des vues des différents acteurs de développement national sur les enjeux de l'heure et leur mobilisation pour l'accélération de la croissance. Il a rappelé quelques réformes récentes manifestes de cet engagement dont l'avènement de la loi fixant les incitations à l'investissement privé, la mise en place d'un mécanisme de promotion des zones économiques avant de souligner la place importante qu'occupent les préoccupations liées au financement pour les entreprises. A ce sujet, l'initiative de la BAD et la nouvelle orientation de ses interventions au Cameroun sont de sources potentielles de valeur ajoutée que les entreprises ne demandent qu'à capitaliser. C'est ainsi qu'au nom de ces dernières, il a tenu à remercier la BAD pour cette initiative de rapprochement avec le secteur privé et réaffirmer la disponibilité du GICAM.

Monsieur Racine KANE, Représentant Résident de la BAD a introduit son propos par la présentation de son institution, ses origines et ses spécificités. Portée sur les fonds baptismaux à Khartoum le 04 Août 1963 à l'initiative de 23 pays Africain pour financer les actions de lutte contre la pauvreté, la BAD qui fête cette année ses 50 ans d'activité est désormais la première institution de financement en Afrique s'appuyant sur un total de 78 pays dont 53 pays Africains et 25 pays non-Africains.

Le Groupe Banque Africaine de Développement est actuellement constitué de trois institutions distinctes au plan légal et financier, mais poursuivant un même but : la Banque africaine de développement ("BAD") ; le Fonds africain de développement ("FAD") et le Fonds Spécial du Nigéria ("FSN"). Le

Groupe est actif au Cameroun depuis 1972 où sa première intervention fut portée sur l'aéroport de Douala. Les relations entre la BAD et le Cameroun viennent de connaître une évolution importante avec la graduation du Cameroun qui lui donne désormais accès à la fois au guichet FAD (prêts concessionnels) et au Guichet BAD (prêts non concessionnels). Monsieur Racine KANE n'a pas manqué de souligner les avantages de cette évolution induite par les bonnes performances économiques récentes du pays et l'amélioration de ses ratios de solvabilité.

Dans son discours d'ouverture, Monsieur Emmanuel NGANOU DJOUMESSI a magnifié la qualité du partenariat qui s'est établi depuis 1972 entre le Cameroun et la BAD et qui a déjà produit de nombreux résultats bénéfiques pour le pays dans les domaines tels que l'agriculture, les transports, l'énergie, l'eau et l'assainissement, l'environnement, l'industrie, le portefeuille de la BAD au Cameroun comportent aujourd'hui 21 projets dont cinq relevant du secteur privé (CNIC, AES-SONEL, KPDC, DPDC, GOWE) pour un enveloppe totale de 460 milliards de F CFA. Avec les perspectives de croissance économique qui s'annoncent et en la faveur la graduation récente du pays, ce portefeuille est appelé à connaître un renchérissement substantiel car le guichet BAD auquel le Cameroun a désormais accès lui ouvre la voie pour des volumes de financement plus importants. Tout en félicitant le GICAM pour son engagement, le Ministre a souhaité voir le poids des projets du secteur privé dans ce portefeuille se bonifier et a exhorté les chefs d'entreprises présents à aller plus loin car personne d'autres que nous ne nous conduira vers une économie émergente.

La seconde articulation de la journée a été ouverte par une présentation de Monsieur Ernest NNANGA du MINEPAT sur les projets d'infrastructures de 2^{de} génération à besoin de Financement. Ces derniers découlent du cadre stratégique global partant de la Vision vers la planification opérationnelle faite par les différents départements ministériels en passant par le DSCE et les stratégies sectorielles. Dans la production d'énergie, il a été évoqué les projets d'aménagement hydroélectrique de Njock sur le Nyong (180 milliards de FCFA), le projet d'Aménagement hydroélectrique de Song Dong (184,2 milliards de FCFA) et le Barrage hydroélectrique de Bimi à Warak (85 milliards de FCFA).

Les projets d'Infrastructures routières envisagés sont été ceux de l'Autoroute Yaoundé-Nsimalen (18,6 km pour 212 milliards de FCFA) ; la route de désenclavement du bassin agricole de l'Ouest et la route Ebolowa-Akom II-Kribi (170 Km pour 102 milliards de FCFA). S'agissant des Infrastructures ferroviaires et portuaires, des études sont en cours pour la Construction d'un tramway dans les villes de Yaoundé et de Douala, la Construction du port en eau profonde de Limbé (231 milliards de FCFA). Dans le secteur minier, il s'agit des Projets d'exploitation du cobalt et du nickel de Lomié et d'exploitation du fer de Mbalam. En définitive, les besoins de financements exprimés pour 2013-2015 (hors plan ferroviaire) se chiffrent à 3 650 milliards de Fcfa.

Rentrant dans le vif du sujet proprement dite, la seconde présentation, faite par Monsieur Racine KANE, Représentant Résident de la BAD, a abordé la structuration et les spécificités du Groupe de la banque, les caractéristiques de son portefeuille au Cameroun et les différents produits financiers développés par cette institution. D'une manière générale, le document de stratégie en cours (2010 – 2014) de la BAD prévoit avec 2 axes : (i) renforcement de la gouvernance, (ii) développement des infrastructures. Ses piliers sont alignés sur le DSCE et se matérialisent aujourd'hui par 21 opérations totalisant un montant de 619,44 millions UC (plus de 460 milliards F CFA) dont 11 relevant du public national (44,68% des ressources), cinq du Public multinational (pour 32,15% des ressources) et cinq du Secteur privé (pour 23,16% des ressources).

Les secteurs concernés sont par ordre d'importance le Transport (61,56%), l'Energie (16,35%), l'Eau / assainissement (15,9%), l'Agriculture & Environnement (3,67%) et la Gouvernance (2,52%). Dans le secteur des transports en particulier, la BAD met un accent sur les infrastructures d'intégration. C'est ainsi qu'elle appuie les projets de corridor DOUALA-BGUI-N'DJAMENA, les routes BAMENDA-ENUGU, KETTA-DJOUJ, l'interconnexion Cameroun – Tchad, etc. Le portefeuille de la BAD au Cameroun est sans cesse croissant et au moins cinq opérations ont été approuvées en 2013 : Projet Assainissement de Yaoundé (PADY 2) ; Sauvegarde biodiversité en Afrique centrale; Projet Infrastructures rurales (GRASSFIELD 2) ; Etude interconnexion Tchad – Cameroun et Financement additionnel PAMOCCA.

La BAD propose une large gamme de pro-

duits financiers dont les INSTRUMENTS de prêt, les instruments de garanties qui permettent notamment de faire baisser la prime et allonger les maturités des investissements en Afrique, les instruments de prise de participation, les produits de gestion de risques, les programmes de financement du commerce ainsi que les fonds internes et externes d'assistance. Dans ses interventions, la BAD Intègre les produits de gestion de risque dans les prêts souverains et à garantie souveraine BAD. Avec son excellente notation (triple A) qui lui permet d'accéder aux ressources à des coûts réduits, elle propose des conditions très avantageuses en terme d'échéance, de différé (Jusqu'à 8 ans) et de taux de rémunération. Le guichet FAD, bien que limité en terme de volume d'intervention, est encore plus favorables.

La perspective de l'intensification des interventions de la BAD au Cameroun en la faveur de la nouvelle gradation du pays offre de nombreuses opportunités d'affaires pour les entreprises nationales. A côté des grandes entreprises qui peuvent accéder à des financements de ce partenaire, cette tendance offre aux PME des opportunités importantes en termes de marchés auxquels elles peuvent soumissionner. Pour ce faire, une bonne connaissance de la réglementation de la BAD en matière de procédures de marchés est nécessaire. Ce fut l'objet de la troisième présentation de la journée faite par Monsieur Moctar HASSANE, Coordonnateur Régional des acquisitions.

De cette présentation, il ressort principalement que les règles d'acquisition reposent sur quatre principes de base que sont, Economie et Efficacité la Transparence, l'égalité des opportunités, et le développement des industries locales. C'est ainsi que chaque procédure d'acquisition passe par un avis général de passation de marchés (AGPM) qui récapitule pour un projet donné, le lot de marchés à passer. L'AGPM est publié sur le UN Development Business online (UNDB) et sur le Site internet de la Banque. Il est suivi d'un Avis d'appel d'offres (AAO) pour chaque marché qui en plus des supports précédents est publié dans un journal à diffusion nationale, dans le journal officiel et sur un portail électronique à libre accès

Les marchés financés par le Fonds africain de développement (FAD) sont ouverts aux entreprises et consultants de tous les pays tandis que les acquisitions sur financements de la Banque africaine de développement et du Fonds spécial du Nigeria sont restreints aux soumissionnaires/consultants originaires de pays membres éligibles. Un ensemble de procédures et de mécanismes sont mises en place pour assurer la transparence du système.

Dans tout processus, il revient à l'emprunteur de préparer et publier les documents d'appel d'offres, évaluer les offres gérer, les plaintes déposées par les soumissionnaires, attribuer et signer les contrats, publier les résultats du processus d'appel d'offres et superviser l'exécution des contrats. La BAD se charge simplement de mettre à sa disposition les documents standards d'appel d'offres, s'assurer de la transparence dans le processus d'acquisition, donner des avis de "Non objection" sur les étapes clés du processus d'appel d'offres, s'assurer du traitement satisfaisant

des plaintes et imposer des sanctions en cas de fraude et/ou corruption.

Les échanges qui ont suivi ces présentations ont offert l'occasion aux chefs d'entreprises présents de solliciter des éclaircissements sur les modalités d'intervention de la BAD à l'endroit de Monsieur Racine KANE mais également d'échanger avec le MINEPAT sur certaines orientations de la politique économique nationale, le climat des affaires et quelques préoccupations spécifiques. En plus du Président du GICAM, les réactions sont notamment venues des représentants des entreprises suivantes : Ernst & Young, Eagle Cameroun, WIJMA, PHARMACAM, IGMA, ...

Parmi les sujets évoqués, les participants ont exprimé des préoccupations sur le faible volume des financements orientés vers l'agriculture, le faible attrait de la région Afrique Centrale pour les fonds d'investissement, les modalités des financements de la BAD, la qualité de la diffusion des informations sur les grands projets, les appuis de la BAD et du Gouvernement pour la mise à niveau des entreprises nationales, la facilitation du commerce transfrontalier, la sécurisation foncière, et l'exigence de faux frais par certains agents dans le secteur des transports.

En réaction, Monsieur Racine KANE a notamment précisé que le Taux d'intérêt Effectif Global de la BAD oscille entre 2% et 3,5%. Les interventions de la Banque sont relativement moins intéressants pour des volumes de financements inférieurs à 10 milliards de F CFA et le délai moyen d'étude de dossier peut être de 5-6 mois, mais dépend beaucoup de la réactivité de l'emprunteur à fournir les informations demandées et remplir les différentes conditionnalités. Sur la question de l'agriculture, la Banque a apporté un appui considérable à l'IRAD pour le développement et la production de semences améliorées ; le montage d'un projet sur le développement de chaînes de valeurs est par ailleurs en cours de finalisation.

Toujours par rapport à cette préoccupation liée à l'agriculture, le MINEPAT a évoqué la place qu'occupe la promotion de l'agriculture figure dans le plan d'urgence dont l'un des aspects importants est le zonage du territoire, la répartition des terres. EN ce qui concerne la mobilisation d'une capacité financière suffisante pour relever le défi de la concurrence dans l'accès aux marchés de la BAD, le Ministre a suggéré l'établissement de joint-venture entre les entreprises, la mise en commun des ressources et le recours au crédit-bail à travers le dispositif de promotion mis en place par le Gouvernement.

S'agissant de la lutte contre la corruption et les autres mauvaises pratiques nuisibles au climat des affaires, il a appelé à une synergie d'actions et a insisté sur la dénonciation de la part des victimes. Pour ce faire, les autorités locales qui sont plus que jamais disposées à recevoir les requêtes des agents économiques doivent être mises à contribution.

C'est sur des notes d'espoir, de remerciements et de félicitations mutuelles et sur un appel au renforcement du dialogue pour valoriser le partenariat public/privé que la rencontre s'est achevée.

André FOTSO, «La nouvelle orientation des activités de la BAD arrive à point nommé»

L'allocution de bienvenue du président du GICAM



André FOTSO

Monsieur le Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire,

Monsieur le Représentant Résident de la Banque Africaine de Développement,

Chers Collègues,

Mesdames, Messieurs.

Je vous souhaite à tous une chaleureuse bienvenue à l'occasion de cette importante rencontre d'échanges entre la Banque Africaine de Développement et les chefs d'entreprise.

Nous sommes particulièrement honorés par la présence de Monsieur Emmanuel NGANOU DJOUMESSI, Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire qui préside la cérémonie de ce jour.

A l'endroit de Monsieur Racine KANE, Représentant Résident de la Banque Africaine de Développement au Cameroun, nous exprimons notre gratitude pour avoir associé notre groupement à cette excellente initiative.

Monsieur le Ministre, Mesdames, Messieurs.

Nous ne pouvions ne pas nous impliquer

l'une des réponses à notre engagement à mobiliser tous les acteurs autour de l'accélération de la croissance.

Comme vous le savez depuis bientôt 3 ans, l'excellente qualité du dialogue public-privé nous a déjà permis d'engranger quelques résultats appréciables pour les acteurs économiques.

Il en est ainsi de la loi du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé qui a ouvert de nouvelles perspectives pour nos entreprises. Même si quelques difficultés persistent dans son application et notamment dans la définition des avantages aux entreprises existantes, nous avons multiplié les actions pour sa vulgarisation et avons mis en place une cellule spécifique pour donner un coup de main aux entreprises qui souhaitent en bénéficier.

S'agissant toujours de la promotion des investissements, l'année 2013 a également été marquée par la promulgation de la loi sur les zones économiques. Il s'agit d'un instrument d'accompagnement à l'identification et à l'aménagement de sites susceptibles d'accueillir des entreprises pour lequel notre Groupement a fortement milité. Suite à l'appel du Ministre de l'Économie, nous avons déjà pris les devants pour la création des zones économiques à Douala et des zones agricoles pour notre projet un Patron, une plantation.

Mais, vous conviendrez avec moi que, quelle que soit l'étendue de ces efforts et des autres actions engagées, l'atteinte des résultats escomptés reste hypothéquée par de nombreuses contraintes au rang desquelles celle du financement des entreprises.

La problématique de l'accès au crédit occupe le 3^e rang des obstacles au développement des entreprises après la fiscalité et la corruption. Cette difficulté est encore plus handicapante pour les petites et moyennes entreprises qui pâtissent particulièrement de la perception de risque élevé qui leur est associée.

Au Groupement Inter-Patronal du Cameroun, nous sommes convaincus que la solution à ce problème requiert une dynamique d'ensemble, reposant sur une amélioration générale du climat des affaires, en particulier :

- (i) le développement et la promotion de mécanismes de financement adaptés ;
- (ii) l'amélioration de l'information sur le crédit ;
- (iii) le renforcement des droits légaux ;
- (iv) l'amélioration de l'infrastructure financière.

C'est dans cette dynamique qu'en plus de

nos efforts pour une meilleure structuration et une plus grande densification du dialogue public/privé, nous ne ménages aucun effort pour accompagner nos PME.

Nous nous employons au renforcement des capacités internes aux PME à travers un ensemble de services d'information, de formation, de conseil, d'accompagnement et d'assistance au sein du Business Adversory Services (BAS).

L'exemple du protocole d'accord signé le 28 octobre 2013 avec un pool de cinq banques qui a permis de mobiliser une enveloppe de 50 milliards de F CFA pour soutenir les PMI dans leurs investissements d'extension, de renouvellement et de modernisation à des conditions particulièrement avantageuses et selon un mécanisme innovant de syndication, est une illustration de notre engagement.

Il en est de même pour le Fonds de Garantie Multi-Métiers (FOGAMU) qui sera d'un apport essentiel dans le financement des PME. A ce sujet, nous recevrons une équipe d'experts de la DEG, institution allemande de développement au cours du mois de juillet pour nous assister dans la mise en œuvre de ce projet.

Monsieur le Ministre, Mesdames, Messieurs.

Pour rester sur le sentier de l'émergence, l'une des conditions est de porter l'investissement privé à au moins 20% du PIB à l'horizon 2020. Pour y parvenir, il faut réaliser un effort d'investissement supplémentaire de l'ordre de 520 milliards par an. Vous comprenez donc pourquoi la question du financement constitue la pierre angulaire de notre succès.

Aucune contribution ne sera de trop. La nouvelle orientation des activités de la Banque Africaine de Développement arrive par conséquent à point nommé.

Monsieur le Représentant Résident, vous avez ce jour face à vous, un public attentif à la présentation que vous allez faire sur les outils développés par votre institution. Il fonde un grand espoir sur votre apport qui, nous l'espérons, saura se démarquer des autres pour intégrer les spécificités de notre tissu économique.

D'ores et déjà, je voudrais réaffirmer la disponibilité de notre Groupement pour des initiatives complémentaires d'appropriation et de vulgarisation de ces outils.

Pour clore mon propos, je souhaite remercier une fois de plus le Ministre de l'Économie dont la présence illustre son engagement aux côtés des chefs d'entreprise pour gagner le combat de la croissance.

A vous chers collègues, tous nos encouragements.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

Emmanuel NGANOU DJOUMESSI, «L'accès au guichet souverain BAD nous permettra de mobiliser plus de financements»

Le discours d'ouverture du Ministre en charge de l'Economie



Emmanuel NGANOU DJOUMESSI

Monsieur le Représentant Résident de la BAD;

Monsieur le Président du GICAM ;

Mesdames et Messieurs les représentants des organisations patronales ;

Mesdames et Messieurs les Chefs d'entreprises ;

Honorables invités ;

Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi, un honneur et un privilège que de prendre la parole, dans le cadre de cette Journée d'échanges entre les membres du secteur privé camerounais, en particulier le GICAM et la Banque Africaine de Développement qui célèbre son cinquantième anniversaire.

Je remercie les organisateurs pour l'aboutissement heureux des articulations conduisant à la présente rencontre.

En particulier, je dis ma gratitude ainsi que celle de la délégation qui m'accompagne au Représentant Résident de la BAD au Cameroun, ainsi que le Président du GICAM, pour leurs propos empreints d'engagement.

Mesdames et Messieurs,

Le Groupe de la Banque Africaine de Développement a cinquante ans. Atteindre cinquante ans, c'est une étape importante dans la vie d'une institution, comme dans celle d'un individu. L'on évalue, l'on réoriente, l'on regarde les perspectives.

A cet égard, évoquer le cinquantième anniversaire offre une occasion solennelle de marquer une pause pour jeter un regard rétrospectif sur ce parcours de cinquante ans. Un moment de nous tourner vers l'avenir et de scruter le chemin que nous avons encore à parcourir.

Au fil des ans, face à l'accroissement des besoins du continent, la Banque s'est efforcée d'apporter des réponses. Les successives augmentations générales de son capital et reconstitutions de son guichet concessionnel, ont continuellement étoffé sa capacité opérationnelle. Capacité démontrée à travers ses choix stratégiques opérés quant aux domaines d'intervention essentiels pour adresser les déterminants du développement de l'Afrique d'aujourd'hui, notamment l'infrastructure, le marché unique ou l'intégration économique, la promotion du secteur privé, l'appui aux Etats fragiles et aux pays sortant d'un conflit. Dans cette veine, la BAD a entrepris d'accompagner notre pays dans sa quête du bien-être socio économique à travers la réalisation des équipements infrastructurels divers.

Je voudrais saisir le prétexte qu'offre le cinquantième de son existence pour me féliciter de la qualité de la coopération entre le Cameroun et le Groupe de la Banque Africaine de Développement et renouveler au nom du Gouvernement, notre reconnaissance pour son bilan élogieux dans notre pays, au regard des nombreuses réalisations inscrites à son actif.

Mesdames et Messieurs,

Notre pays a bénéficié du Groupe de la Banque depuis 1972, de nombreux prêts et dons qui ont permis la mise en œuvre d'environ 91 projets tant publics que privé, dans divers domaines notamment agricoles, social, gouvernance, infrastructures de transport et d'énergie, eau et assainissement, assistance technique, etc., pour un montant cumulé de 1,32 milliards d'Unités de compte, soit 990 milliards de F CFA environ.

Aujourd'hui, la situation du portefeuille actif de la BAD au Cameroun fait état de 21 projets en cours d'exécution, dont 5 projets du secteur privé (CNIC, AES-SONEL, Usine thermique de Dibanba, Usine thermique de Kribi, Growth-oriented women enterprises), pour un montant de 619,44 millions d'Unités de compte, soit 460 milliards de F CFA environ, répartis entre les projets publics nationaux (45%), les projets publics régionaux (32%) et les projets du secteur privé (23%). Toutefois, le Cameroun se doit d'investir des ressources considérables pour accélérer sa croissance et la maintenir à des taux élevés pour la transformation structurelle de son économie, afin de générer des emplois, améliorer davantage les conditions de vie, en bref, ... réaliser les investissements dans l'énergie, les routes, les télécommunications, l'agriculture, socle de sa marche vers une économie d'émergence. De tels investissements ne peuvent pas être satisfaits par les ressources concessionnelles, limitées du Fonds Africain de Développement (FAD), même s'il faille recourir à d'autres institutions.

Vous noterez avec moi que 50 ans après, nos attentes vis-à-vis de la BAD sont encore plus pertinentes aujourd'hui plus qu'hier. Nous sommes heureux de retenir que la Banque est disposée à apporter de nouvelles réponses à nos besoins en ressources, nécessaires pour exploiter notre immense potentiel et accélérer la croissance économique (...)

Mesdames et Messieurs,

Dans le cadre de l'appui à l'essor du secteur privé, le DSCE assure que le Gouvernement veillera, à travers la négociation et la mise en œuvre de plans de développement par filières de production et de programmes de mise à niveau des entreprises, au développement du secteur privé local dans le cadre d'un partenariat axé sur le développement des chaînes de valeurs et la compétitivité des entreprises camerounaises. Dans cette optique, certaines mesures ont d'ores et déjà été prises en vue d'apporter **(i)** des appuis financiers directs ou indirects aux entreprises du secteur privé à travers le dispositif pilote de crédit-bail ; **(ii)** l'encadrement et l'accompagnement technique aux opérateurs économiques, **(iii)** l'appui à la promotion des produits « made in Cameroon », notamment à travers l'organisation des foires de promotion et la diffusion de l'information économique et sociale ; **(iv)** l'appui et les impulsions nécessaires à l'organisation professionnelle des filières et des métiers, à l'émergence d'une bourse de sous-traitance et à l'application la plus large de la clause de préférence nationale prévue dans le Code des marchés, ou encore la création récente des zones économiques. Je félicite le GICAM pour ses initiatives dans le financement de l'économie (...)

Mesdames et Messieurs,

Le reclassement du Cameroun à la catégorie supérieure lui donne normalement accès, à un volume plus élevé de ressources du Groupe de la BAD qu'il n'en avait auparavant, dans la mesure où non seulement le plafond soutenable de prêt BAD est presque toujours un multiple de l'allocation FAD du pays, mais aussi, le calendrier de sortie ou d'entrée progressive est conçu de telle manière que la somme des pourcentages des ressources du FAD et de la BAD soit supérieure à 100% des seules ressources du FAD.

Je voudrais souhaiter que cette graduation bonifie le volume des projets du secteur privé dans le portefeuille de la BAD. Les organisations patronales, les Chefs d'entreprises privés ont là une source de financement à exploiter afin que nous gagnions effectivement au moins un point de croissance chaque année. Le secteur privé n'est-il pas le moteur de la croissance, de la création des richesses... soyez rassuré que le Gouvernement poursuivra notamment sa mission de facilitation.

Je saisi l'occasion de son cinquantième pour saluer l'engagement à nos côtés de Monsieur Racine KANE, Représentant Résident de la BAD et de l'ensemble de son équipe.

Je sollicite votre attention sur les grands projets de 2^{ème} génération.

Vive la Coopération Cameroun/BAD
Je vous remercie.

Je déclare ouverte la journée d'échanges.

Plenty Relax

je communique sans limite

1 000F/jour

- Appels** • 20 min vers tous les réseaux nationaux
- 5 min vers l'International*
- 1 numéro préféré Orange gratuit 24h/24 (choix au 915)
- SMS** • SMS illimités vers Orange
- 20 SMS vers autres réseaux
- Internet** • 50 Mo de navigation Internet

**5 000F
/semaine***

- Appels** • 100 min vers tous les réseaux nationaux
- 30 min vers l'International*
- 1 numéro préféré Orange gratuit 24h/24 et 7j/7 (choix au 915))
- SMS** • SMS illimités vers Orange
- 100 SMS vers autres réseaux
- Internet** • 300 Mo de navigation Internet

souscription au **#141#**





la vie change avec orange™

MCCANN avril 2014

appels illimités vers le numéro préféré Orange et SMS illimités vers Orange 24h/24
*validité : 7 jours - destinations internationales : France, Etats-Unis, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Canada, Allemagne, Italie, Liban, Chine, Espagne, Nigéria



Racine KANE

Excellence Monsieur le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire,

Monsieur le Président du GICAM,

Mesdames et Messieurs les membres du GICAM,

Distingués invités,

Mesdames et Messieurs.

Je voudrais commencer mon propos par des remerciements sincères à l'endroit de son Excellence le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire qui a fait le déplacement de Yaoundé à Douala pour présider la cérémonie d'ouverture de la présente rencontre. Ces remerciements s'adressent également au Président du GICAM qui a répondu favorablement à ma demande pour l'organisation de cette rencontre. La journée d'échanges qui nous réunit aujourd'hui s'inscrit dans le cadre de la célébration, tout au long de l'année 2014, du cinquantenaire de la Banque Africaine de Développement.

Permettez-moi de faire un bref rappel historique sur notre institution commune. L'accord portant création de la Banque Africaine de Développement a été signé à Khartoum, au Soudan, le 04 août 1963, par les représentants de 23 pays africains. L'objectif assigné à l'institution était de contribuer au développement économique et au progrès social des pays africains, en finançant des projets et programmes visant à réduire la pauvreté et à améliorer les conditions de vie des populations. Ledit accord est entré en vigueur le 10 septembre 1964, à la faveur de la souscription par 20 pays membres de 65% du capital qui se chiffrait à l'époque à 250 millions de dollars américains. L'assemblée inaugurale du Conseil des Gouverneurs s'est tenue à Lagos, au Nigéria, du 04 au 07 novembre 1964. La Banque a démarré ses activités

Racine KANE,

« Les opérateurs privés du Cameroun ont un rôle capital à jouer »

Le propos de circonstances du Représentant Résident de la B.A.D au Cameroun

en juillet 1966 ; elle a ouvert son capital aux pays non-africains en 1982.

Excellence Monsieur le Ministre Mesdames et Messieurs

En cinquante ans d'existence, la Banque a fait du chemin :

- (i) elle est la première institution de financement du développement en Afrique ;
- (ii) elle compte 77 pays membres (53 pays africains et 24 pays non-africains) et a des représentations dans 31 pays africains ;
- (iii) elle offre aux Etats, aux entreprises publiques et aux opérateurs privés, une gamme variée de produits financiers incluant les prêts en devises et en monnaies locales, les garanties, les lignes de crédit et de financement du commerce, les produits de gestion des risques et les prises de participation ;
- (iv) son capital autorisé est de 103 milliards de dollars et le capital souscrit de 100 milliards de dollars ; la part du capital détenue par les pays africains est de 60% ;
- (v) elle a toujours obtenu la note triple A auprès des agences internationales de notation ;
- (vi) à la date du 31 décembre 2012, les montants cumulés du Fonds Africain de Développement (FAD) et du Fonds Spécial du Nigéria (FSN) s'élevaient respectivement à 34 milliards et 253 millions de dollars.

Le continent africain aussi a fait du chemin, avec une accélération sans précédent de la croissance économique pendant la dernière décennie, accompagnée d'une amélioration notable des indicateurs de développement humain.

L'Afrique se classe actuellement au deuxième rang des continents enregistrant un rythme de croissance élevé. Cette croissance économique doit maintenant se traduire par une véritable transformation économique à même de générer des projets à forte valeur ajoutée et de créer des emplois, et par des possibilités d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales. Ces objectifs figurent en bonne place dans la stratégie à long terme de la Banque qui couvre la période allant de 2013 à 2022. Cette stratégie comporte 5 domaines prioritaires d'intervention : le développement des infrastructures, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, la gouvernance, les qualifications et les technologies.

S'agissant de la coopération entre la Banque et la République du Cameroun, elle a débuté en 1972 avec le financement du projet de construction de l'aéroport international de Douala. A ce jour, la Banque a oc-

troyé des prêts et des dons au Cameroun, d'un montant total de 1,32 milliard UC, soit plus de 990 milliards de F CFA, pour financer 91 projets de développement. Les secteurs couverts sont les suivants : transport, énergie, eau et assainissement, développement rural, développement social, gouvernance, industrie et mines. A la date du 31 mai 2014, le portefeuille de la Banque au Cameroun compte 21 projets financés à hauteur de 619,44 millions UC (plus de 460 milliards F CFA). Cette enveloppe se répartit entre les projets publics nationaux (45%), les projets publics régionaux (32%) et les projets du secteur privé (23%).

Monsieur le Président du GICAM, Mesdames et Messieurs les membres du GICAM,

Cet Atelier d'échanges avec les organisations patronales se déroule au lendemain d'une importante décision renforçant davantage la coopération entre la Banque et le Cameroun. En effet, la haute Direction de la Banque a décidé après un exercice de vérification de la viabilité économique du pays de graduer le Cameroun au statut de pays « Mixte » avec désormais la possibilité de lever des fonds importants au guichet non concessionnel de la Banque. Cette graduation traduit la reconnaissance de la Banque aux efforts de redressement économiques entrepris dans le pays depuis bientôt 10 ans.

Les opérateurs privés du Cameroun ont un rôle capital à jouer dans la mise en œuvre des projets financés par la Banque. Ils doivent prendre leur part de responsabilité pour accroître la production de biens et services marchands et contribuer ainsi à la croissance économique. Dans cette perspective, cette journée sera consacrée à des présentations sur les opportunités d'affaires qu'offre la Banque, à une séance de questions-réponses sur ces présentations et à des échanges sur les voies et moyens permettant d'améliorer la collaboration entre la Banque et le secteur privé. J'ai bon espoir que la présente rencontre nous permettra de renforcer les bases de notre partenariat pour le bénéfice des populations camerounaises.

Je vous remercie de votre aimable attention.

E-Regulations Cameroun Plus de transparence administrative pour les entreprises !

Par Laure NDKONKO*

M. Laurent Serge ETOUNDI NGOA, Ministre des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) a personnellement fait le déplacement de Douala lundi le 16 juin où il a tenu à procéder au lancement de la deuxième phase d'eRegulations Cameroun, en compagnie de Mme Najat ROCHDI, Représentant Résident du

usagers de l'administration. Il soutient les efforts des entreprises pour respecter les règles et les procédures. C'est également un élément essentiel du dialogue public-privé pour la facilitation des affaires. En mettant à jour la complexité administrative, le système eRegulations contribue au débat sur les mesures de simplification à adopter pour

dans le classement Doing Business (Banque Mondiale), une référence internationale en termes de climat des affaires et d'attractivité des investissements. L'enjeu est important, puisque comme elle a tenu à le rappeler : "le développement du Cameroun ne pourra se faire qu'avec un secteur privé fort, intègre, socialement responsable, efficace et performant".

Le Ministre Laurent Serge ETOUNDI NGOA a, quant à lui, justifié le projet "par le besoin de transparence des règles et procédures pour les investisseurs, de clarification, de simplification et de promotion de la bonne gouvernance. Il vient en appui de la faible capacité des services publics à accueillir les usagers, à donner des informations exactes, complètes et précises sur les infor-



Vue des participants

PNUD. De nombreux représentants du secteur public, du secteur privé, et des journalistes étaient présents pour participer à cet événement.

Le système eRegulations est un service d'information en ligne qui présente les procédures administratives, étape par étape, de façon claire et détaillée, du point de vue de l'entrepreneur ou de l'investisseur. Il a été initié par le Ministère des PME, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), avec l'appui du système des Nations Unies (PNUD, CNUCED) afin de faciliter les démarches des opérateurs économiques.

Cet outil répond aux demandes du GICAM en faveur d'une plus grande transparence administrative et d'un meilleur service aux

soutenir le dynamisme du secteur privé. En 2011-2013, la première phase d'eRegulations Cameroun a notamment permis de documenter en ligne les procédures de création d'entreprise, de paiement des impôts ou de protection sociale à Yaoundé. En 2014, l'intégration de cette initiative au Programme d'Appui à l'Amélioration des Prestations rendues aux Usagers des Services Publics (PAAQSU) du PNUD permettra d'étendre le travail aux régions de Douala et Garoua. Un portail national a également été mis en ligne pour comparer et harmoniser les procédures d'une région à une autre.

Mme Najat ROCHDI, Représentant Résident du PNUD, a souligné le rôle d'eRegulations dans la simplification des procédures et l'amélioration de la position du Cameroun

mations qu'ils fournissent, et permet de lutter contre le monnayage de prestations supposées gratuites, et l'inertie tant décriée par le Chef de l'Etat".

Le GICAM continuera à s'engager en faveur de l'initiative eRegulations Cameroun, en accueillant notamment l'équipe en charge du système au sein de ses locaux à Yaoundé et Douala à chaque fois que nécessaire. Il veillera également à jouer un rôle actif dans le dialogue public-privé, en identifiant les mesures et améliorations nécessaires pour libérer les entreprises de la complexité administrative et leur permettre d'être le fer de lance du développement du Cameroun.

Pour plus d'informations, visitez le site : www.cameroun.eregulations.org

* Expert Technique e-Régulations



2014



LES RENCONTRES DE PROMOTE 2014

Augmentez l'efficacité de votre participation à PROMOTE par des RENCONTRES D'AFFAIRES

L'Agence de Promotion des Investissements et La Fondation Internationale Inter-Progress vous offrent le **SERVICE DES RENCONTRES DE PROMOTE**, pour stimuler et accélérer les échanges d'affaires entre exposants, et entre exposants et visiteurs pouvant aboutir à l'amorce de partenariats multiformes. Ce service est ouvert aux exposants et aux visiteurs professionnels venant à PROMOTE.

LES RENCONTRES DE PROMOTE COMPRENNENT :

LES RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES (B2B) : Ils sont organisés par des professionnels, sur la base de demandes précises exprimées par chaque demandeur, dans le but de faciliter l'amorce de relations de partenariats stratégiques, commerciaux, financiers ou technologiques essentiels à la croissance de son entreprise. Les B2B ou rendez-vous d'affaires peuvent être pris sur le champ, mais sont surtout établis à l'avance au terme d'un processus de «Match-making» sur l'ensemble des exposants de PROMOTE 2014 et au delà. Chaque exposant peut obtenir jusqu'à 5 rendez-vous d'affaires gratuitement et payer ensuite 20 000 FCFA par rendez-vous supplémentaire organisé. L'organisation des B2B est payante pour les visiteurs, à raison de 50 000 F.CFA par rendez-vous organisé. Les participants peuvent tenir leur Rendez-vous au Salon des Rencontres, dans leurs stands ou dans tout autre lieu de leur choix.

LES APÉROS THÉMATIQUES : C'est six moments de réseautage (de 12H à 13H30, dans la Salle des Rencontres de PROMOTE) pour 150 à 200 dirigeants et cadres d'entreprise de filières porteuses de croissance en Afrique Centrale. Chaque apéro est introduit par un expert qui fait le point sur le cadre formel, les difficultés, les opportunités, les perspectives et projets dans la filière. Puis, les participants peuvent poser leurs questions à l'expert et à un panel de praticiens des secteurs public et privé. Place est ensuite faite aux échanges directs entre les participants autour d'un buffet. Chaque participant reçoit une documentation préparée par l'expert. La participation est payante pour tout le monde à raison de 10 000 FCFA/apéro. Les participants peuvent commander un badge nominatif. Il est recommandé de se munir de cartes de visite.



PROGRAMME DES APEROS THEMATIQUES DE PROMOTE

Lieu : Salle des Rencontres / **Horaire :** 12H00 à 13H30

Dimanche 07 décembre 2014
l'Agriculture et Agro Industrie

Mardi 09 décembre 2014
l'Energie et l'Eau

Mercredi 10 décembre 2014
Le Bâtiment et les Travaux Publics

Jeudi 11 décembre 2014
La forêt et le bois

Vendredi 12 décembre 2014
L'informatique et les
télécommunications (TIC)

Samedi 13 décembre 2014
L'industrie extractive et
l'industrie de transformation

LES INSCRIPTIONS SONT OUVERTES.

INSCRIPTION ET RENSEIGNEMENTS

BP 1687 Yaoundé – Cameroun

TEL : (+237) 22 21 44 15

MOB : (+237) 99 73 32 24 / 75 78 85 50

FAX : (+237) 22 21 44 88

E-mail : rencontres@salonpromote.org

URL : <http://www.salonpromote.org>

06-14 DECEMBRE 2014 | YAOUNDE
PALAIS DES CONGRES

Inscription et renseignements : www.salonpromote.org



• Me SOUOP

Avocat d'affaires Souop Law & Finance, Arbitre au CAG

Au fil des années, l'arbitrage s'est affirmé comme une justice, comme une véritable justice. D'abord parce que les parties y recourent, ensuite parce que cette justice est reconnue par les États eux-mêmes alors qu'ils ont leur propre justice.

Adhésion ou soumission au règlement d'arbitrage ?

L'arbitrage est une justice choisie, marquée par le consensualisme. Dès lors, l'acceptation de l'arbitrage, du Centre d'Arbitrage du GICAM par exemple, entraîne adhésion à son Règlement. Cette adhésion, expression de liberté par essence, est intrinsèquement différente de la pure soumission aux dispositions d'un Code de procédure. Cette particularité doit être rappelée au cours des campagnes d'information que le CAG doit organiser pour vulgariser l'arbitrage. En effet, alors que le code de procédure est imposé aux justiciables, le règlement d'arbitrage procède d'un choix avisé et éclairé et dans ce sens on peut dire que l'arbitrage est une justice désirée. L'adhésion au Règlement d'arbitrage doit entraîner chez les parties un comportement conforme aux objectifs de l'arbitrage, notamment en ce qui concerne la célérité et la fluidité de la procédure : les incidents (au sens technique du terme) doivent être limités aux situations où ils sont inévitables, notamment le questionnement de la compétence du tribunal arbitral, la validité de la convention d'arbitrage, la désignation d'un expert.

Marché de l'arbitrage, Morale, éthique et déontologie

D'après le Professeur JARROSSON (Rédacteur en Chef de la Revue de l'Arbitrage International) « depuis les années 1990, l'arbitrage qui était déjà une activité humaine, sociale, juridique, est devenue en soi une véritable activité économique, un secteur très recherché donc concurrentiel du marché du droit. Comme dans tous les domaines où on n'observe que l'accroissement de la part de la valeur argent, l'arbitrage est devenu un lieu de rencontre, presque de collision entre une forme de justice et une activité lucrative que certains opérateurs du droit recherchent en grande partie pour elle-même alors que les parties à l'arbitrage y recourent non pas pour l'arbitrage lui-même, mais pour le résultat qu'elles attendent à travers la sentence ».

Les récentes réformes intervenues dans le Centre d'Arbitrage du GICAM semblent

C.A.G DESIRS D'AVENIR POUR LE CENTRE D'ARBITRAGE DU GICAM

Il m'a été aimablement demandé de porter un regard libre sur le Centre d'Arbitrage du GICAM à la suite de la première rencontre des arbitres organisée par ledit centre. Usant donc de cette liberté, les lignes qui suivent sont la traduction à brûle pourpoint des « désirs d'avenir » que je nourris pour le CAG. Ils peuvent paraître iconoclastes voire incongrus, peut être décousus, mais toujours assumés. J'ai fait le choix d'aborder, comme elles viennent, certaines questions débattues ou non au cours de la rencontre du 09/06/2014 en y apportant ma compréhension du sujet.



Rencontre des arbitres

être une réponse pour endiguer la primauté de l'économie (arbitrage comme marché) sur le service de la justice. C'est pourquoi, par exemple, le nouveau règlement adopté en décembre 2013 donne la possibilité aux parties de choisir un arbitre en dehors de la liste arrêtée par le CAG. Il y a là à n'en point douter la signification d'une volonté de procurer pour ne pas dire organiser une véritable justice contractuelle où la partie qui désigne un arbitre a la conviction de voir son affaire instruite par un véritable professionnel aguerri aux règles et usages du secteur d'activités mis en cause par le dossier déféré au CAG.

Seulement, cette évolution peut être source de difficultés dans la mesure où d'une part le CAG fait ainsi se côtoyer l'arbitrage institutionnel que le CAG est censé être et l'arbitrage ad hoc que le CAG ne devrait pas être. En effet, en donnant la possibilité aux parties de désigner des arbitres hors de la liste, le CAG emprunte sans le dire la voie d'un arbitrage ad hoc dont les règles de fonctionnement sont différentes de l'arbitrage orchestré par une institution. Par ailleurs, une autre difficulté surviendra lorsque la partie au litige refuse de changer l'arbitre ad hoc qu'il a désigné malgré le « veto » du Comité permanent qui a la charge

de confirmer l'arbitre ainsi choisi. Comment ce contentieux se résoudra-t-il si la partie n'est pas convaincue par les objections du Comité Permanent? Il va sans dire qu'on pourra arguer de ce que tous les justiciables qui choisissent l'arbitrage du CAG sont supposés connaître le règlement de ce Centre et ne sauraient donc contester une décision de rejet de son choix porté sur l'arbitre ad hoc. On aurait pu éviter cette source de frictions en élargissant, comme cela a commencé, la liste des arbitres du CAG. En outre, l'indépendance attendue d'un arbitre serait sérieusement écornée s'il revient à la partie qui choisit un arbitre hors de la liste de communiquer au Centre le pédigrée ou les états de services et autre curriculum vitae dudit arbitre. La première question qui se poserait est celle de savoir dans quelles conditions ce curriculum vitae a été obtenu.

Comme on vient de le voir, l'évolution du marché de l'arbitrage est susceptible de créer un certain nombre de difficultés notamment des conflits d'intérêts. La récente rencontre des arbitres du 09 juin 2014, première du genre depuis la création du CAG, a été l'occasion d'aborder ces risques de conflits d'intérêts et d'évaluer les règles qui régissent le comportement des acteurs

de l'arbitrage (arbitre, parties et conseils, institutions d'arbitrage). Prolongeant la discussion, nous ne manquerons pas de nous interroger sur le fait de savoir si le droit positif de l'arbitrage peut répondre seul aux besoins qui s'expriment désormais dans le marché de l'arbitrage.

Comme le disent certains auteurs à l'instar du Prof JARROSSON déjà cité, le droit est un système normatif, mais pas le seul. Il ne saisit que les rapports d'altérité et laisse dans l'ombre la part de l'individu qui est seul face à lui-même. Cette dimension humaine est aussi inconnue, insaisissable que mystérieuse. Ne dit-on pas que l'homme est ondoyant et divers ? Dans ce cas, c'est la morale qui vient au secours. La différence entre les deux systèmes normatifs procède de ce que le droit contraint mais la morale ne contraint pas. En fait, la morale est étymologiquement synonyme de l'éthique. La morale serait tournée vers le for intérieur de l'individu tandis que l'éthique serait tournée vers l'extérieur. La morale oscille sur l'échelle du bien et du mal tandis que l'éthique distingue clairement ce qui bon de ce qui est mauvais. Une connotation passiste est attachée à la morale, la préférence est donnée à l'éthique parce qu'elle distingue mieux le bon du mauvais et est considérée comme une morale collective. L'éthique se situe en marge et au-delà de la loi et doit être le garant qu'un litige soit tranché de manière indépendante, objective et professionnelle, qu'il mette aux prises des partenaires privées ou des partenaires publics. L'éthique est donc, selon la définition du Professeur TERCIER, ce qui se fait ou ce qui ne se fait pas, ce qui doit se faire ou ne pas se faire. Elle s'adresse à tous les intervenants au processus arbitral : les arbitres, mais aussi les parties, leurs conseils et les centres d'arbitrage.

Cette éthique doit être traduite dans un code comportemental où la déontologie se déploie comme une sorte de morale sanctionnée par le droit. L'internationalisation du CAG appelle de plus en plus l'adoption d'un code de déontologie qui doit, au-delà de la complétude du règlement d'arbitrage, guider l'action des arbitres.

Elargissement du CAG aux modes amiables de règlement des conflits (MARC)

Il est arrivé qu'au cours de l'instruction d'une affaire, les règles impératives de l'arbitrage ne soient pas toujours adaptées à la solution du litige. Par ailleurs, l'absence dans le règlement du CAG d'une offre d'autres modes alternatifs de règlements de conflits a pu refroidir l'enthousiasme des parties à confier la solution de son différend au CAG. Pourtant, l'évolution récente de la pratique contentieuse fait une large place aux modes amiables de règlements des conflits (MARC) tels que la médiation, la conciliation, la transaction, ou la négociation informelle, etc.

En occident, le recours à la médiation est désormais de plus en plus fréquemment intégré à la politique de gestion des conflits

des entreprises. Les MARC sont depuis longtemps entrés dans les mœurs contentieuses aux USA ou au Royaume-Uni. La médiation fait son chemin en France.

En faisant recours aux MARC, les "litigants" deviennent des acteurs directs dans la définition de la solution du litige qui les oppose et qu'ils seront amenés à appliquer. Il existe ainsi une obligation de dialogue qui impose une obligation corrélative d'écoute. Ce dialogue peut être facilité par l'emploi, par exemple, d'un médiateur spécialisé dans le secteur d'activité des parties.

Outre une prévisibilité accrue, les MARC sont susceptibles de procurer aux entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, des méthodes de résolution des litiges qui sont tout à la fois rapides, efficaces, peu onéreuses et confidentielles.

Les statistiques des centres de médiation français ou étrangers sont édifiantes, en dépit d'une légère augmentation des coûts et délais qui peut être due au fait que des contrats ou problématiques plus complexes sont soumis à la médiation.

L'environnement pacifié dans lequel les MARC s'insèrent favorise en outre le maintien des relations d'affaires au-delà du différend. En parvenant à une résolution plus rapide et concertée des conflits qui, autrement, auraient été résolus par la voie contentieuse classique, les MARC, et plus précisément encore la médiation, permettent de générer d'importantes économies en termes de coûts et frais de procédure, de temps gagné, de gain de productivité au bénéfice de l'entreprise.

L'émergence des MARC est le signe d'une "déjudiciarisation" du contentieux commercial, notamment international, qui s'affranchit du carcan des règles de procédure et des incertitudes liées aux interférences entre les différents ordres juridiques. Ceci répond à une attente des entreprises qui entendent privilégier des solutions pragmatiques et "Business oriented", c'est-à-dire empreintes de réalisme opérationnel.

La souplesse ainsi conférée par les MARC offre la possibilité de ne pas appréhender le différend sous le seul angle juridique et c'est en cela qu'ils sont porteurs de solutions adaptées aux besoins des entreprises en conflit mais également un vecteur de stabilité de l'activité économique.

Cependant, le choix de recourir aux MARC doit toujours être réfléchi et circonstancié ; il ne s'impose pas dans tous les cas (difficultés de mise en œuvre dans les litiges multipartites, recours dilatoire, etc.). Il comporte aussi sa part de risques notamment en cas d'échec (perte de temps, perte d'argent, risque de révéler une partie de ses arguments etc.).

Administration du centre, réactivité du Comité permanent

La qualité du service de la justice procuré par le Centre d'Arbitrage du GICAM dépend également de la gestion en back office des questions aussi prosaïques que la réception des demandes et réponses d'arbitrage, leur transmission aux parties, la

notification des arbitres désignés, la lecture des projets de sentence par le Comité permanent, le règlement des honoraires des arbitres.

La célérité est une des valeurs cardinales de l'arbitrage. Cette valeur est inscrite au marbre dans le règlement d'arbitrage du CAG où l'instruction d'une affaire devrait durer au maximum deux mois. Cette célérité est mise à mal par diverses contingences souvent incompréhensibles et qui échappent à l'entendement des parties. La raison souvent invoquée est que le Comité permanent n'a pas encore examiné le projet de sentence. Cette situation rafraîchit l'enthousiasme des parties prenantes à l'arbitrage et contribue à écorner l'image de sérieux engrangé si bien par le CAG. S'il est vrai que le comportement des arbitres et des parties (défaut de paiement des frais d'arbitrage) n'est pas irréprochable, il n'en demeure pas moins varié que ce ne saurait constituer une excuse atténuante de la responsabilité du CAG à respecter les délais impartis pour le prononcé d'une sentence. C'est le lieu de saluer l'initiative récente prise par le Comité permanent de fixer une périodicité de ses réunions mais également d'exhorter ses membres à utiliser la possibilité offerte par le règlement de faire des consultations par voie électronique.

Notoriété du CAG, vendre le produit CAG.

C'est un truisme que de dire que le CAG est mal connu pour ne pas dire peu connu du public et surtout des personnes qui pourraient recourir à ses services (hommes d'affaires, entreprises privées ou publiques, Etat etc.). pour remédier à cette situation paradoxale le CAG gagnerait à renforcer sa notoriété au travers des séminaires de vulgarisation et de formation à l'intention des étudiants, des avocats (prescripteurs de clauses compromissaires), des entreprises membres ou non membres du CGICAM, des arbitres etc. En outre, bien que la confidentialité soit attachée à l'arbitrage, il conviendrait que le CAG trouve le moyen de faire connaître sa jurisprudence en publiant par exemple dans un bulletin périodique (annuel ou semestriel) les sentences rendues et dans lesquelles les noms des parties et toute autre information confidentielle seraient éludés. On pourrait imaginer la publication intégrale des sentences avec l'accord des parties. Ce faisant, un tel bulletin des sentences CAG pourrait devenir un référentiel. Faute de publier les décisions, un extrait de celles-ci devraient nécessairement être rendu public avec les garanties de confidentialité habituelle.

La notoriété et le sérieux du CAG se mesure également à l'aune du sort des recours en annulation engagés contre les sentences. Dans ce sens, le CAG devrait pouvoir s'informer et tenir les statistiques sur le résultat des recours intentés contre les sentences. Ceci permettrait, dans une certaine mesure, d'apprécier également la pertinence des sentences rendues.



• Jules Simplicie KEMBOU,
Chargé d'Etudes Economiques

Le fer de MBALAM : QUELLES RETOMBÉES SUR L'ECONOMIE CAMEROUNAISE ?

Si il est une chose que la politique de développement du Cameroun a donné à voir ces dernières années, c'est son penchant en faveur des projets dits structurants. Ceux-ci sont prédominants non seulement par leur nombre mais aussi par la part des dépenses publiques ainsi que de l'endettement de l'Etat qu'ils impliquent. Une énumération non exhaustive de ces projets structurants comprend le Complexe Industriel Portuaire de KRIBI, la Centrale à Gaz de KRIBI, les Barrages Hydroélectriques dont Lom-Pangar, Memvele et Mekin, le projet « fer » de Mbalam, l'exploitation de la bauxite de Minim-Martap et de Ngaoundal, le diamant de Mobilong, le gisement de cobalt de Lomié ainsi que de gros investissements en infrastructures routières au rang desquels l'autoroute Douala-Yaoundé, le deuxième pont sur le Wouri et les accès Est et Ouest de Douala. A l'aune de l'entrée des débuts de travaux du minerai de fer de MBALM géographiquement situé à cheval entre l'est Cameroun et le nord du Congo, il est important d'analyser ce projet en termes de retombées que le Cameroun pourrait en tirer.

Aperçu rétrospectif et structuration du projet

Sept ans après le début des négociations, le 29 novembre 2012 a marqué la signature d'une convention minière portant sur l'exploitation sur une superficie de 783 km², entre le Cameroun et la société Cam Iron, filiale de l'entreprise minière australienne Sundance Ressources.

La convention prévoit que le cosignataire Cam Iron SA se constitue en holding dont le portefeuille sera composé des trois entreprises à créer à savoir MineCo pour le développement et l'exploitation du gisement de fer, RailCo pour la construction et l'exploitation du chemin de fer devant servir d'acheminement des minerais jusqu'au port de KRIBI pendant les 25 ans de concession, et PortCo pour l'aménagement et l'exploitation d'un terminal minéralier au Port en Eaux Profondes de KRIBI pendant 25 ans de concession.

Le capital de Cam Iron SA est constitué de 90% d'actions de Sundance Ressources et de 10% d'actions d'un regroupement d'actionnaires locaux. L'Etat du Cameroun quant à lui s'en tirera avec une part totale d'actions de 15% pour les trois entreprises.

Après les péripéties qu'a connu la marche en avant de ce projet en 2013 notamment avec le désistement, au mois d'avril, du chinois



Un chantier d'exploitation minière

Hanlong Mining un temps pressenti comme partenaires pour le développement du projet de MBALAM, un coup d'accélérateur vient d'être donné. En effet, le 05 juin 2014 a consacré la signature de plusieurs conventions dont la « convention corrigée » entre le l'Etat du Cameroun et le couple Cam Iron et la junior minière australienne Sundance Ressources, la convention de concession pour une durée de 25 ans, du terminal minéralier par le Ministre des travaux publics et le Président du Complexe Industriel-Portuaire de Kribi, la convention de concession, pour une durée de 25 ans, du chemin de fer par le Ministres des Travaux Publics et le Ministre des Transports, et enfin, le contrat de réalisation de l'infrastructure portuaire entre Cam Iron/Sundance Ressources et l'entreprise portugaise MOTA ENIGL.

Il convient ici de préciser que le projet fer MBALM-NABEBA est le résultat de la mutualisation de deux projets miniers dont celui de Mbalam appartenant au Cameroun et celui de Nabeba appartenant au Congo, tous les deux ayant pour exploitant, l'entreprise australienne Sundance Ressources.

Retombées économiques et sociales du projet

L'exploitation du fer de Mbalam est un gigantesque projet qui impliquera une mobilisation de ressources financières supérieures au budget du Cameroun en 2014 (3 200 milliards FCFA). En effet, pour les différentes phases du projet, il faudra mobiliser 4 350 milliards de FCFA. Les potentialités de la

mine sont estimées à 35 millions de tonnes par jour réparties en 1/3 pour la mine de MBARGA sur le territoire camerounais et 2/3 sur de la mine de NABEBA sur le territoire congolais.

Selon les informations recueillies de la presse nationale, Sundance Ressources, exploitant de la mine de MBALAM, aurait signé un accord de vente de la totalité du minerai pendant les 10 premières années.

D'un projet d'une telle dimension, il est légitime d'en attendre des retombées en termes de financement des infrastructures nationales, de développement économique et d'emplois. Sur le plan des infrastructures nationales, il est prévu la construction d'un terminal minéralier au complexe industriel-portuaire de Kribi, la construction d'une voie ferrée de 510 km reliant la mine de

MBARGA au terminal minéralier du complexe port de Kribi, la construction d'une voie bitumée le long de la voie ferrée. Les deux voies (ferrée et bitumé) viendront enrichir l'infrastructure routière nationale.

Sur le plan du développement économique, il est prévu que 30% des marchés de réalisations des infrastructures concourant à l'exploitation du fer de Mbalam soit réservés aux PME nationales. Par ailleurs, Cam Iron devra prélever 0,4% de la masse salariale des sociétés du projet pour la formation du personnel. Sur un tout autre plan, il convient de signaler que l'exploitation du minerai riche durera les 10 premières années du projet. Après cette phase, il faudra construire une unité d'enrichissement de minerai. Ceci impliquera une construction d'une centrale hydro-électrique sur le fleuve DJA.

En ce qui concerne le développement de la zone d'impact du projet, la partie camerounaise a négocié et obtenu que soit mis sur place : un plan de gestion environnemental et social (PGES), d'un fond de soutien aux communautés locales, l'allocation d'une enveloppe de 700 000 \$ par an, dès le début des travaux de construction, pour les projets communautaires, l'allocation d'une enveloppe de 700 000 \$ par an, dès le début des travaux de construction, pour les projets communautaires.

Concernant le développement local, le projet prévoit : la mise en place d'un Fonds spécial de développement de l'Est et du Sud (FSDS), l'allocation d'une enveloppe de



Un chantier d'exploitation minière

800 millions \$ pendant cinq ans, dès le début des travaux de construction, pour la construction des infrastructures de base (Cam Iron contribuera pour 100 millions \$ et l'Etat pour 700 millions \$ pour la période de référence), la retenue de 0,75% de la commission de commercialisation du minerai pour le financement à long terme du FSDES.

L'Etat du Cameroun tirera d'importantes ressources de ce projet en termes de royalties, estimés à plus de 3 000 milliards de FCFA sur la période de 25 ans d'exploitation, d'impôts sur les bénéfices et sur les revenus des emplois générés par le projet et en termes de dividendes car rappelons le, l'Etat détient 15% des actions des trois composantes du projet (Mine Co, Rail Co, Port Co).

Pour résumer, l'importance de ce projet n'est donc plus à démontrer. En effet, l'ouverture de la mine et la réalisation des différentes infrastructures associées seront évidemment génératrices de recettes pour l'Etat, et par conséquent, permettront l'amélioration du PIB, et aussi la réduction du déficit de la balance commerciale. Elles entraîneront également d'autres types de retombées, notamment:

- la réduction du chômage par la création de milliers d'emplois (directs et indirects), tant au niveau de la mine elle-même que dans les activités annexes générées par l'exploitation minière ;

- la formation de nombreux Camerounais pour le transfert de compétences;

- le développement économique et social local, par la promotion des petites et moyennes entreprises autour de la mine et des infrastructures associées ;

- l'amélioration des conditions de vie des populations et, à moyen terme, de l'ensemble de la population nationale.

Toutes ces retombées non-fiscales seront optimisées, notamment pour soutenir l'économie locale et régionale, lorsque les ressources minérales seront épuisées.

Un risque tout de même

Le principal risque lié aux projets d'exploitations des ressources naturelles est connu sous le nom de syndrome hollandais. Il s'agit d'un phénomène économique qui relie l'exploitation des ressources naturelles au déclin de l'industrie manufacturière locale.

Ce risque se traduit par l'effet négatif que la facilité qu'apportent les recettes issues de l'exportation des ressources naturelles peut avoir sur la volonté d'un pays à renforcer le dynamisme de développement de son industrie, seul véritable secteur générateur de valeur ajoutée. Le Cameroun doit donc éviter de sombrer dans la facilité et le pseudo confort que lui octroierai les recettes dont les estimations sont vertigineuses qui pourrait provenir de l'exploitation de cette ressources.

UNE JOURNEE AU PORT DE DOUALA

• Noé NDI MBERE

[Responsable du Business Advisory Services, GICAM



La ville de Douala s'est réveillée moite, encore trempée par une de ces pluies qui font le ménage pour des jours somptueux et chargés d'espoir. Espoir pas très visible sur le visage de ce docker, Jonas, qui se plaint du ralentissement de l'activité, dû principalement aux averses.

Les journées sont de plus en plus difficiles au port de Douala, en cette saison de pluies, pour la plupart de ces dockers qui ne sont pas souvent recruté pour charger ou décharger les marchandises.

Le Port Autonome de Douala qui est la principale porte d'entrée à la zone CEMAC, est le terrain d'un grand mouvement de marchandises (à l'entrée comme à la sortie). Il est organisé en 11 zones géographiques d'exploitation dont :

- Un Port à marchandises Diverses qui occupe l'emplacement de ce qui est considéré maintenant comme « le vieux Port ».
- Terminal à Conteneurs modernisé qui est destiné au trafic des conteneurs et véhicules importés, il s'étend sur les postes 14 à 17
- Terminal Bois pour le traitement du bois
- Terminal Fruiter qui accueille à la fois le trafic conventionnel et le trafic des fruits, principalement la banane, les ananas et les céréales.
- Terminal Minéralier destiné au trafic de l'alumine à l'import et de l'aluminium à l'export
- Terminal Pétrolier qui est composé d'un Duc d'Albe destiné à l'accostage des pétroliers, des Tankers situés à 200 m de la rive gauche du Wouri. Un poste à quai est affecté provisoirement aux navires en raison de l'indisponibilité de ce Duc d'Albe.
- Port de Pêche où se déroulent les activités liées à la pêche organisées autour de la darse amont dotée de plusieurs facilités
- La Zone de réparation navale gérée par le Chantier Naval et Industriel du Cameroun
- Les Zones de support logistique au trafic des pays de l'Hinterland ;
- Les Zones de support logistique à la recherche pétrolière ;
- Les Zones d'entreposage « longue durée » comprenant des magasins.

La manutention au Port de Douala est concédée à des sociétés privées expérimentées regroupées en syndicats dont le plus important est le GPAC (Groupement Professionnels des Acconiers du Cameroun).

Le Groupement Professionnels des Acconiers du Cameroun est une association comprenant 18 membres, dont la principale mission est d'assurer l'activité de manutention au Port de Douala. Cette manutention concerne essentiellement les marchandises qui ne sont pas conteneurisées.

En effet, ce syndicat recrute 3 400 dockers qui s'activent tous les jours à assurer le chargement et le débarquement des marchandises, au niveau de quatre terminaux principalement. Ces dockers effectuent ces opérations pour le compte des membres du GPAC.

Chaque jour, les acconiers membres transmettent leur besoin en termes de main d'œuvre pour le débarquement ou le chargement des marchandises dans les navires. Le centre d'embauche se charge d'affecter les chargeurs aux opérations enregistrées à la veille, afin de répondre aux demandes. Quatre vingt cinq pourcent (85%) de ces dockers sont utilisés chaque jour afin d'assurer la fluidité au port. Seulement, en cette saison de pluies, il est difficile, pour certains produits d'être déchargées. Cette situation crée le ralentissement des activités, et surtout le mécontentement des employés.

« Avec les pluies, nous n'arrivons pas à travailler normalement. Il faut que les délégués du personnel et le Général, trouvent une solution à notre problème, car nous avons des familles à nourrir » renchérit un des dockers rencontré sur place.

En réalité, la saison des pluies ralentit la manutention. Il faut surtout noter le problème de délais de passage des marchandises au port de Douala est une préoccupation sérieuse qui inquiète tous les acteurs économiques et politiques. En plus des problèmes habituels, la réouverture des frontières centrafricaines créé un embouteillage au niveau du parc à bois.

Le niveau du tirant d'eau au port de Douala (qui est de 20 mètres), questionne l'avenir du port de Douala, au vue de l'entrée en activité future du port en eau profonde de Kribi. A la vérité, les grands bateaux sont obligés de décharger les marchandises dans certains ports d'Afrique de l'Ouest ou en haute mer avant de d'accoster à Douala. L'activité de dragage des pieds de quai permet de rendre la destination Douala attrayante au navire, car permet l'accostage et évite aux navires de s'affaïsser.

L'activité de manutention étant risquée, le GPAC s'est doté d'une unité médicale de pointe pour venir en aide aux personnes accidentées mais aussi assurer les services de santé au personnel et à leur famille.

Pre-presse 01

02

Impression
Offset

Impression
Rotative 03
Héliographie, Flexographie.

04

Impression
Numérique

Usinage 05
du Métal et du Bois.



L. D. ONANA NDOH
Secrétaire Général Syndicats Maritimes

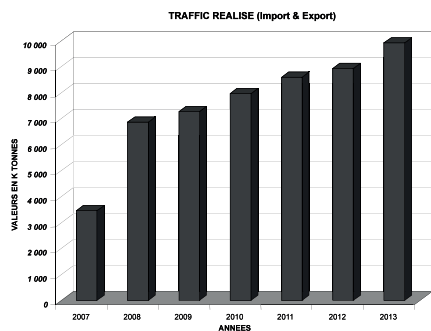
L'URGENCE D'UNE SOLUTION POUR DECONGESTIONNER LE PORT DE DOUALA

Le port de Douala tire son importance de l'arrière pays et des économies qu'il dessert, au rang desquelles celles du Cameroun, du Tchad, de la RCA, et du Nord Congo.

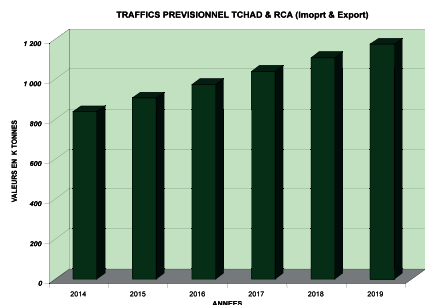
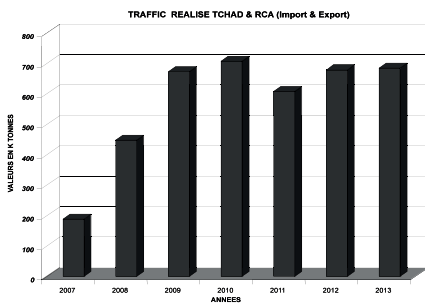
Pendant longtemps, il est resté l'entrée naturelle de cette sous région. Tout milite pour qu'il en soit ainsi, notamment parce que le territoire Camerounais est géométriquement et politiquement le plus court passage pour les pays sans littoral, Tchad et RCA vers la mer. Il faut se rappeler que tout le trafic import/export de la RCA y transite et que les récents grands projets du Tchad ont vu leurs équipements passer par le port de Douala (pipeline, raffinerie, cimenterie, etc...).

Il est donc primordial que ce port fonctionne bien pour garantir le développement au moindre coût des économies de la sous région. Ce bon fonctionnement doit s'appuyer sur des infrastructures viables, une capacité d'accueil suffisante, la simplicité et l'efficacité des procédures, un lien fluide port-ville, des moyens logistiques modernes, des réseaux d'évacuation et de transit rapides, des procédures de transit allégées.

Porté à la fin des années 80 à une capacité de 10 millions de tonnes, le port de Douala a pu faire face à la croissance du trafic jusqu'en 2012.



Malheureusement, le développement et l'amélioration des infrastructures d'accueil n'ont pas suivi le mouvement ascensionnel des économies. Le trafic envisagé pour 2014 est en effet de 11 millions de tonnes.



La croissance du trafic impose un plan d'urgence d'investissement pour faire face aux enjeux. En admettant que Kribi pourrait jouer en pleine capacité de ses voies d'évacuation dans les deux ans et qu'à ce terme une bonne partie des trafics du Tchad et de la RCA pourraient y être basculée, il reste que la perspective doit intégrer le chemin de fer Cameroun-Tchad annoncé (synonyme du retour de la part de trafic Tchadien qui échappe encore à Douala) et le fait que la ville de Douala concentre plus de 80 % du tissu économique national.

Il est donc fort à parier que la capacité portuaire devra être doublée pour l'horizon 2020 et son amélioration poursuivie pour faire face à la croissance, à moins d'une diversification des pôles économiques nationaux entraînant des livraisons directes par Kribi ou Limbé.

Ce doublement de capacité portuaire implique des quais, des terre-pleins, des terminaux additionnels, un réseau portuaire, routier et ferroviaire nouveau ainsi que des espaces dédiés aux pays sans littoral. Le rendement de ces superstructures doit être amélioré par des procédures efficaces, des techniques et équipements logistiques modernes et un comportement économique de tous.

Il est en effet permis de penser qu'une simple division par deux du délai de séjour portuaire chronique de 20 jours permettrait de traiter sur les mêmes installations le double du tonnage actuel.

Cette division passe par une redéfinition des procédures. A cet égard, il est regrettable que les propositions issues de l'audit du Comité FAL depuis 2012 n'aient pas été adoptées. Elle passe par une rotation élevée des moyens d'évacuation et d'amenée des marchandises grâce à un judicieux aiguillage vers les différents accès du port. Elle passe également par l'éradication des mauvais comportements chez les chargeurs qui utilisent le port comme leur magasin de stockage, chez les intervenants, les Forces de maintien de l'ordre et autres. Elle passe enfin par une solution durable du dragage et du balisage portuaires exécutés de préférence par l'entreprise privée avec perception d'un péage auprès des navires sous le contrôle technique et économique du Port Autonome.

L'enjeu et la perspective sont en effet, de conserver les trafics existants, d'appivoiser tout le trafic Tchadien et Centrafricain, de donner à ces deux pays toutes les assurances qu'ils ne devraient pas chercher des voies alternatives. Plus de 150 millions de tonnes sont attendues sur les dix prochaines années. Le Cameroun est la porte naturelle de la sous région, qu'il en devienne la porte optimale.

Diffusez vos annonces publicitaires sur le site Internet du **GICAM** !



Plus d'informations au 99 93 29 23



◦ Nacisse CHASSEM,

Représentant Régional Centre-Sud-Est, GICAM

Présidée par Madame Marthe NGUIME EKOLLO, Chef du Département Administratif au GICAM, représentant de Monsieur Alain Blaise BATONGUE, Secrétaire Exécutif du GICAM, cette première édition a connu la participation des Directeurs Généraux et représentants de 24 entreprises et administrations. Il s'agit de : GENAINVEST, EXPRESS UNION, INTEK, TRADIMCO, SOSUCAM, FINANCIAL HOUSE, SOFITOUL, FODECC, CLUB MUNICIPAL, NFC BANK, FNBC, SIC, EVOLVING CONSULTING, ART, ARMP, MAGZI, MATGENIE, FONDS ROUTIER, COMPLEXE INDUSTRIAL PORTUAIRE DE KRIBI, CSPH, CNPS et CREDIT FONCIER.

Au menu de cette première édition, deux présentations : la première sur la loi n°2013/004 du 18 avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun et ses textes d'application présentée par M. Vincent KOUETE, Chef du Département Economie au GICAM, la deuxième sur les perspectives économiques pour le Cameroun présentée par M. Nacisse CHASSEM, Représentant Régional du GICAM pour le Centre – Sud – Est.

S'agissant de la première présentation, l'orateur a rappelé le contexte général d'élaboration de la loi et les principales étapes, avant de détailler son contenu, ses atouts et ses limites. Il a terminé sa présentation en relevant les difficultés observées dans la mise en application de cette loi et fait des recommandations pour adresser les entraves à l'investissement privé au Cameroun.

Ainsi, l'élaboration de la loi sur les incitations à l'investissement privé intervient dans un contexte où les résultats économiques du Cameroun sont largement insuffisants au regard de son potentiel et ses ambitions, le taux d'investissement est faible (19% du PIB), le secteur manufacturier ne représente que 16,7% du PIB et plusieurs pays dont le Sénégal, la Tunisie, le Botswana, le Gabon et l'Ile Maurice ont déjà engagé des réformes pour améliorer le climat des affaires et promouvoir l'investissement privé.

Le processus d'élaboration de la loi a connu beaucoup de péripétie et de retard. Il débute en 2002 avec l'adoption de la Charte des investissements objet de la loi n°2002/004 modifiée par la loi n°2004/20 du 22 juillet 2004 et l'ordonnance n°2008/001 du 13 mai 2009. Après une interpellation énergique du Chef de l'Etat qui, dans son discours du 31 décembre 2011, indexe les codes sectoriels de la Charte des investissements comme illus-

Comment se rapprocher des adhérents de Yaoundé ? ZOOM SUR LE 1^{er} "TEA DEBATE"

En répondant à leurs sollicitations, qui sont notamment d'échanger et débattre sur les réformes et les actions susceptibles d'avoir un impact sur leurs activités. C'est l'objet des rencontres d'informations et d'échanges "Tea Debate" dont la première édition a eu lieu le jeudi 22 mai 2014 à la Représentation Régionale du GICAM pour le réseau Centre -Sud-Est sis à la montée Ane Rouge, derrière la Délégation Régionale de l'ART pour le Centre-Sud -Est.



Une vue des adhérents présents à la rencontre

tration de l'inertie des pouvoirs publics, la MINIMIDT réactive le processus en 2012. A la suite de l'engagement du Président de la République du Cameroun, face au patronat français, le 31 janvier 2013, la loi fixant les incitations à l'investissement privé au Cameroun est adoptée le 18 avril 2013.

Pour ce qui est du contenu, la loi couvre toutes les opérations d'investissement (création, extension, renouvellement, réaménagement d'actifs et transformation d'activités). Elle n'est pas discriminatoire ni sur la taille des investissements, ni sur les secteurs d'activités, ni sur l'origine des capitaux, ni sur le type (ancien ou nouveau) de l'investisseur. Pour prétendre aux avantages de la loi, l'investissement doit remplir au moins l'un des critères suivants : la création d'emploi (01 emploi par tranche de 5 à 25 millions d'investissement) ; l'exportation de 10 à 25% du chiffre d'affaires hors taxes ; l'augmentation de la valeur ajoutée de 10 à 20% du chiffre d'affaires hors taxes ; l'utilisation des ressources naturelles de 10 à 25% des intrants.

La loi présente de nombreux avantages dont son applicabilité à tous les secteurs d'activités (sauf les secteurs spécifiques : mines, pétrole, gaz qui sont déjà régis par d'autres codes) et à toutes les entreprises (nouvelles et anciennes). De plus, les avantages concédés ne peuvent être remis en cause par les lois de finances. L'agrément prend la forme de Convention et en cas de différends, il est prévu

le recours à l'arbitrage si le recours gracieux auprès du Comité de contrôle échoue.

Parmi les limites, on note les imprécisions sur certaines dispositions dont celles relatives aux modalités du bénéfice du crédit d'impôts, aux avantages en phase d'exportation à définir en fonction de la taille des investissements et des retombés économiques, aux modalités d'extension des avantages aux actionnaires, promoteurs et contractants locaux, et au plafond de la création de la valeur ajoutée, des exportations et des intrants locaux dans les critères d'éligibilité.

L'une des difficultés à la mise en application de cette loi est la problématique de l'inclusion des entreprises existantes. En effet, par crainte de perdre des recettes fiscales, l'arrêté du MINFI du 24 octobre 2013, donnant corps aux incitations restreint grandement la portée de la loi pour les entreprises existantes. Après un plaidoyer du patronat, le Premier Ministre a instruit une relecture de cet arrêté. D'autres difficultés enregistrées sont liées aux réticentes des administrations fiscales et douanières et l'opérationnalisation partielle du dispositif. En particulier, l'Agence de promotion des PME est non opérationnelle et plusieurs facilités non fiscales de la loi ne sont pas encore définies.

Pour clore son propos, le Chef du Département Economie du GICAM relève que la loi du 18 avril 2013 est une consécration d'une volonté et d'un engagement au niveau poli-

tique. Mais, si l'on veut adresser les entraves à l'investissement, il faut dépasser les écueils administratifs et adopter une démarche d'ensemble.

S'agissant du deuxième thème portant sur les perspectives économiques pour le Cameroun, l'intervenant a, en s'appuyant sur les principaux conducteurs du changement, présenté les évolutions récentes et les perspectives sectorielles. Il a dans la suite de son propos, indiqué les risques pesant sur l'économie camerounaise avant de faire quelques recommandations en matière d'investissement.

De manière générale, l'orateur fait remarquer que même si le profil du taux de croissance est en deçà des attentes, il est néanmoins en progression. Il en est de même de la croissance de la valeur ajoutée des secteurs primaire et secondaire. En revanche, il note que le secteur tertiaire demeure le principal moteur de la croissance économique avec une contribution au PIB supérieure à 43%, même si la croissance de sa valeur ajoutée reste stable.

Dans le secteur primaire qui regroupe essentiellement les activités agricoles et sylvicoles, et dont les principaux conducteurs du changement sont : le climat, le foncier, les routes rurales, la main d'œuvre, la demande locale et extérieure, l'accessibilité et l'utilisation des intrants et des équipements, l'accès au financement et la dette intérieure dont les crédits de TVA, les seuls susceptibles de changer et d'avoir un impact significatif à court terme sont : le climat, la demande internationale et la dette intérieure. Par conséquent, si l'état de ces conducteurs reste inchangé, la croissance de la valeur ajoutée du secteur primaire devrait être constante au cours des deux prochaines années. Les autres conducteurs nécessitent des réformes et des actions importantes pour avoir un impact significatif sur le secteur.

S'agissant le secteur secondaire où l'on retrouve les industries : extractives, manufacturières dont l'agroalimentaire, le secteur de l'électricité, du gaz et de l'eau et les BTP, les principaux conducteurs du changement qui auront un impact significatif sont les ressources pétrolières en raison de la mise en exploitation du gisement de Dissoni et du champ gazier de la Sanaga sud, les infrastructures énergétiques avec la mise en service de la centrale à gaz de Kribi et le fonctionnement des centrales thermiques, qui contribueront à réduire le déficit d'électricité, les BTP avec l'entrée en production en 2014 de deux cimenteries, la poursuite des travaux dans les chantiers d'infrastructures, la construction des logements sociaux, l'accroissement des constructions civiles et des logements particuliers et la demande de produits industriels qui croît avec l'accroissement de la population. Les autres conducteurs qui agiront comme des pesanteurs sur le secteur secondaire en particulier les industries manufacturières sont la faible productivité du travail, les coûts élevés des intrants qui sont en général importés, les coûts liés au mauvais état des infrastructures, les importations illicites et le secteur informel qui affectent la compétitivité des industries manufacturières. Tout compte fait,

la tendance à la hausse de la croissance de la valeur ajoutée du secteur secondaire devrait se maintenir au cours des deux prochaines années.

Concernant le secteur tertiaire, la croissance de la valeur ajoutée devrait être tirée par celle des deux autres secteurs et le commerce extérieur dont le déficit pourrait rester supérieur à 1000 milliards de FCFA. S'agissant de la dette publique, on note que le taux reste acceptable toutefois l'encours progresse très rapidement en particulier celui de la dette intérieure.

Parmi les risques qui pèsent sur les perspectives économiques pour le Cameroun, on re-

voit mentionner la non ratification de l'accord de partenariat économique bilatéral entre le Cameroun et l'UE dont la conséquence immédiate serait la baisse des exportations et l'accentuation du déficit commercial. A cet effet, une enquête réalisée auprès des entreprises industrielles du GICAM révèle que 46,7% pensent que la ratification de cet accord aura un impact favorable ou très favorable sur le développement de leurs activités alors que 23,3% estiment que cela aura un effet peu favorable ou défavorable sur leurs activités. Un autre risque identifié est la dette intérieure dont les crédits de TVA qui accentuent les problèmes de trésorerie des entreprises et retardent la mise en œuvre de leurs programmes d'investissement. Les attaques de Boko Haram aux frontières du Cameroun – Nigéria et la persistance de la crise en RCA constituent également des risques qui réduisent les échanges entre ces pays et accroissent les dépenses militaires qui pourraient être consacrées à la réalisation de grands projets. Pour clore son propos, l'intervenant relève que le Cameroun est un pays à fort potentiel de croissance. En effet, en dépit de nombreuses contraintes fortes qui pèsent sur la production, l'activité économique continue de croître à un taux de plus en plus élevé. De 4,1% en 2011, le taux de croissance du PIB réel devrait être de 6,1% en 2014. L'orateur compare l'économie camerounaise à *"un élève qui n'apprend pas ses leçons mais qui réussit tou-*

jours". Ceci pour indiquer que le taux de rentabilité de l'investissement semble très élevé au Cameroun. Ainsi, il pense que le moment d'investir au Cameroun c'est maintenant car les pouvoirs publics ont donné un signal fort en adoptant la loi sur les incitations à l'investissement privé et la loi sur les zones économiques. Les échanges qui ont suivi ces présentations ont porté sur l'efficacité de la loi du 18 avril sur les incitations et sa mise en œuvre, l'impact de l'Accord de partenariat économique bilatéral (APE) entre le Cameroun et l'UE sur les industries, l'intéressement des jeunes à l'agriculture, le projet Un Patron – Une



Les participants en pleine activité

plantation et la prochaine édition de l'Université du GICAM.

S'agissant de la loi du 18 avril, l'efficacité ne pourra être réellement évaluée que lorsqu'elle sera effectivement mise en œuvre. Jusqu'à présent seulement quatre entreprises ont reçu l'agrément. L'Agence de promotion des investissements continue de recevoir les dossiers de demande d'agrément en attendant que la situation des entreprises existantes soit clarifiée. En ce qui concerne l'impact de l'APE, il ne peut être véritablement évalué qu'en tenant compte du volet développement qui doit encore faire l'objet de négociation entre les parties. Pour ce qui est de l'intéressement des jeunes à l'agriculture, il passe par la formation, l'accès au financement long et la mise à leur disposition des terres, des intrants agricoles et des équipements. Le projet Un Patron – Une Plantation est un cluster manioc qui débutera avec un financement de un million d'euro. La prochaine édition de l'Université du GICAM aura lieu du 30 mai au 1er juin 2014. Elle portera sur la mise à niveau des entreprises dans la perspective de la ratification des APE.

Revenu au terme de cette première rencontre, Madame le Président de séance a remercié tous les participants pour avoir honoré à l'invitation et les exhorter à formuler des suggestions sur la périodicité et le contenu des prochaines rencontres.



Ismaël Njoya
PDG



SOCIETE CAMEROUNAISE D'INTERMEDIATION ET DE NEGOCE

BTP - VOIE FERREE

BP : 4197 Douala - Bonanjo / Tél: (237) 33 42 39 84 - 99 22 95 76

Email: scinafrique@yahoo.fr / www.scin.cm

... Quand la mise en connexion des réseaux transit et consommateurs directs devient notre passion avec SOTRACAM LOGISTIQUE ! Nous faisons de l'acheminement des marchandises vers les zones urbaines, inter urbaines et interland, toute une mission...

Dans un élan de diversification doublé d'une ambition sous régionale avec SCIN SARL, c'est le recul des incidents de déraillement sur la voie ferrée, la viabilisation des bâtiments administratifs ,

industriels et les constructions clés en main.

Aussi, vous vivez un contexte de travail à flux poussé, de rigueur administrative et de filtrage des visites de travail; une main d'œuvre temporaire et permanente adaptée à vos besoins reste disponible à ADHOC INTERIM.

Au sein de ce complexe d'activités aux solutions tout innovantes, vous êtes les bienvenues !



L'expertise pour des solutions RH sur mesure





**A cet effet, vous n'êtes pas chez nous par hasard,
au rendez vous, se trouve présente, la conformité
aux normes qualité.**



SOTRACAM

Logistique

Dîner-débat : Regards croisés PEUT-ON FAIRE DES MARCHÉS PUBLICS UN ACCÉLÉRATEUR DE LA CROISSANCE ?

En répondant à leurs sollicitations, qui sont notamment d'échanger et débattre sur les réformes et les actions susceptibles d'avoir un impact sur leurs activités. C'est l'objet des rencontres d'informations et d'échanges "Tea Debate" dont la première édition a eu lieu le jeudi 22 mai 2014 à la Représentation Régionale du GICAM pour le réseau Centre – Sud – Est sis à la montée Ane Rouge, derrière la Délégation Régionale de l'ART pour le Centre – Sud – Est.

L'une des plus importantes réformes institutionnelles intervenue dans notre pays au cours de ces dernières années a concerné le système des marchés publics. Avec l'avènement d'un Ministère Délégué à la Présidence de la République, chargé des marchés publics, une nouvelle architecture a vu le jour, induisant une importante redistribution des rôles entre les intervenants dans la chaîne de la commande publique au Cameroun.

En plus de la révision annoncée du code des marchés publics, l'attention ainsi portée à ce système dénote de son importance dans un pays en quête d'émergence comme le Cameroun. De fait, le système des marchés publics traite chaque année un imposant volume de financements qui consacrent la matérialisation d'un grand pan de l'action de l'Etat dans ses missions régaliennes et de développement. Les enjeux liés à l'efficacité de cette masse de dépenses pour les entreprises n'est plus à démontrer : il s'agit d'un catalyseur de développement, non seulement à travers le développement du capital humain et physique national, mais aussi à travers la demande qu'elle est générée pour ces dernières.

Engagé depuis plus de deux ans dans la mobilisation des acteurs pour l'accélération de la croissance, c'est donc tout naturellement que le Groupement Inter-Patronal du Cameroun a consacré jeudi le 03 juillet, la deuxième édition de ses dîners-débats de l'année 2014 sur le système des marchés publics au Cameroun. Ce rendez-vous se voulait une occasion de partage d'informations, d'analyse et d'échange sur la nouvelle architecture du système des marchés publics, sa gouvernance, la capacité de ce système à faire de la commande publique un véritable levier pour les PME nationales, le rôle des acteurs, les contraintes pratiques auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprises et les perspectives, notamment les aménagements susceptibles d'améliorer son efficacité globale. Pour alimenter les débats, qui de mieux placé que Monsieur ABBA SADOU, Ministre Délégué, Chargé des Marchés Publics et Monsieur Joseph NGO, Directeur Général de l'Agence de Régulation des Marchés Publics. A ces deux hautes personnalités administratives, s'est joint Monsieur Alphonse SOH, Directeur Général de AS Consultant.

Au terme de ces trois présentations de haut niveau, parole a été donnée aux participants pour faire des témoignages et de soulever des problèmes spécifiques.

Il a été évoqué des préoccupations relatives à la normalisation des documents dans le domaine de l'informatique ; notamment les dispositions sur les spécifications techniques, les attributions des commissions de passation dans la validation des AO, la normalisation du nombre de sessions de commissions de passation de marchés, la transparence dans le choix des prestataires, les procédures et les usages liés aux attestations de soumission de la CNPS et de l'ARMP, la longueur et la lourdeur du processus d'enregistrement des marchés, l'encadrement des frais des commissions de réception des marchés, l'application effec-



Une vue de la salle du dîner-débat



Panélistes du dîner-débat

tive du principe de la préférence nationale, notamment dans le cadre des grands travaux, la transparence dans l'attribution des marchés de fourniture des produits pétroliers aux grands chantiers (30% du coût d'une route), le sort des AO déclarés infructueux, le type de paiements de décomptes nécessitant la signature du MINMAP, le fonctionnement de la mission de contrôle, le rôle désormais dévolu à l'ARMP, les discriminations dans l'octroi de certaines incitations qui favorisent les entreprises à capitaux nationaux, le traitement des marchés à financement extérieur et le statut de certaines entreprises stratégiques.

Nous vous proposons ici, à travers des regards croisés, les attitudes des différents panélistes sur des questions particulières, notamment la question de la préférence nationale, celle de la réforme des marchés publics et de son efficacité, et celle de la place du système camerounais des marchés publics au regard des standards internationaux.

Joseph NGO, DG de l'ARMP :



Joseph NGO, DG ARMP

Sur la préférence nationale comme levier de développement pour le secteur privé national

Selon l'article 2^{ème} du code des Marchés Publics, consacré par le décret N° 2004/275 du 24 septembre 2004, la commande publique est régie par les principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Dès lors, les régimes préférentiels se présentent comme une dérogation à ces principes, mais sont usités par les pouvoirs publics pour protéger et promouvoir les PME nationales.

Pour mieux situer les enjeux de cette pratique, les cas de la France, des Etats-Unis d'Amérique et du Maroc peuvent être convoqués. En effet, le Maroc a intégré dans son code des marchés publics, une disposition obligeant les Maîtres d'Ouvrage à réserver 20% de la commande publique qu'ils sont appelés à gérer, aux Petites et Moyennes Entreprises marocaines. Les Etats Unis d'Amérique quant à eux disposent du « Buy American Act » qui est un dispositif légal obligeant le Gouvernement à s'adresser prioritairement aux entreprises américaines pour des biens

ou services qui sont susceptibles d'être délivrés par celles-ci.

Au Cameroun, la volonté politique pour un accès préférentiel des PME aux Marchés Publics est traduite dans le DSCE, la loi portant promotion des PME, les attributions de l'Agence de promotion des PME et les initiatives visant la promotion des approches HIMO. De façon plus explicite, l'énoncé de cette orientation est fait dans l'article 32 du code des marchés publics : à offres équivalentes, la priorité est accordée à celles présentant le meilleur contenu national. Au plan financier, une marge de préférence nationale de 10% pour les marchés de travaux et de 15% pour ceux de fournitures est d'ailleurs prévue.

Préférence nationale, des textes à la réalité...

Sur la période 2008 – 2012, 62% des marchés liés au Appels d'offres Internationaux ont été attribués aux entreprises de droit camerounais. Cependant, si l'on considère les entreprises de droit Camerounais et à capitaux locaux, cette proportion chute à 32%. Aussi, une interrogation surgit sur la définition des bénéficiaires de la préférence nationale. La pratique est entravée par les difficultés d'identification des prestations distinctes et d'allotissement des offres correspondantes aux capacités nationales, le risque de rendre techniquement et financièrement couteuse l'exécution des prestations et le danger des effets de seuil.

Néanmoins, en termes de perspectives, il y a à identifier plusieurs mesures susceptibles d'optimiser les bénéfices que l'on peut tirer du dispositif réglementaire actuel. Il s'agit notamment de l'obligation d'allotissement, de la promotion des soumissions d'offres en groupement, de l'introduction d'une préférence aux coopératives, de la systématisation du recours à la sous-traitance et l'inclusion de l'emploi du personnel local et du recours aux matériaux locaux parmi les critères de discrimination des offres.

Quelles mesures pour une participation efficace des PME locales à la commande publique...

Le Président du Conseil National de la Route en la personne du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, a instruit depuis 2013, l'Agence de Régulation des Marchés Publics à conduire des travaux qui aboutiront à terme à la catégorisation des prestataires candidats à la commande publique. La catégorisation consiste en la qualification d'une entreprise donnée pour l'exécution d'une prestation donnée dans un premier temps et dans un second, à la classification de cette entreprise dans un groupe d'entreprises disposant des capacités technico-financières nécessaires pour l'exécution d'une prestation d'une certaine envergure. Il s'agit en clair d'un travail qui permet non seulement d'identifier physiquement tous les prestataires, mais aussi de se donner des garanties minimales sur la capacité technique et financière d'un prestataire prétendant à un appel d'offre donné. Une telle approche est de nature à favoriser la constitution d'un ensemble de PME à réputation établie en termes

compétence dans l'exécution des marchés publics et à même de tirer toutes les autres entreprises dans la bonne direction.

Abba SADOU, ministre des Marchés Publics



Abba SADOU, ministre des marchés Publics

Marchés publics au Cameroun : système à part ?

Contrairement à ce que pourraient penser les acteurs insuffisamment avertis de la question, la réforme de décembre 2011 faisait suite aux résultats d'une évaluation ayant mis en évidence la faiblesse structurelle du taux global d'exécution de l'investissement public qui n'était que de l'ordre de 32% dans le secteur des infrastructures et de l'énergie. Bien que répondant aux standards internationaux, le système passé s'avérait donc inefficace et la création du Ministère Délégué à la Présidence de la République, chargé des Marchés Publics se veut une solution à cette préoccupation. Ce département ministériel s'est ainsi vu confié la responsabilité au plan technique de coordonner les opérations depuis le lancement des appels d'offres jusqu'à la réception et la gestion des contrôles et des recours des marchés aux montants importants.

Son avènement est ainsi de réduire les tares qui caractérisaient le système, notamment les longs délais des procédures, la qualité approximative de l'exécution des prestations, l'inefficacité du système de contrôle et suivi, le recours abusif aux procédures dérogatoires, l'accumulation des chantiers abandonnés.

En précisant les rôles des différentes intervenants et en supprimant certaines étapes, la nouvelle réforme permet notamment de réduire les délais de 3,5 mois à 70 jours pour un Appel d'Offre National en procédure normale.

Quid de la gouvernance du système actuel des marchés publics ?

La bonne gouvernance du système des marchés publics au Cameroun est une préoccupation de premier rang pour les autorités publiques. A cet égard, le respect par tous les acteurs, des principes de bases qui sous-tendent la commande publique ; le mérite des soumissionnaires adjudicataires ; l'examen systématique de tout recours issu d'un des ac-

teurs du système ; la sanction de tout acteur coupable d'acte de corruption de manœuvre frauduleuse ou de tout acte de mal gouvernance sont des principes non négociables. Pour assurer cette autre mission confiée au ministère dont j'ai la charge, une cellule de lutte contre la corruption est mise sur pied au MINMAP et mène avec succès ses activités. Par ailleurs, à l'occasion de tout regroupement et de chaque séminaire au MINMAP, des communications et débats portant sur la lutte contre la corruption sont organisés. En outre, un numéro vert est ouvert pour permettre à toute personne de dénoncer tout cas de mal gouvernance constaté.

La lutte contre le recours est d'ailleurs amorcée en amont du processus en veillant à une meilleure programmation des marchés. Un suivi mensuel a été institué au sein du MINMAP et a notamment montré que sur l'ensemble des marchés recensés en 2014, 60% des MO étaient encore à 0% du lancement de leur AO au mois d'Avril.

Comme autre mesure devant contribuer à l'amélioration de la gouvernance, le secteur privé est invité à se rendre prêt à se conformer à la dématérialisation de procédures de passation des marchés qui prendra corps bientôt.

A propos des frais de réception et des commissions de réception...

Aucun texte réglementaire n'institue le paiement d'un quelconque franc au titre de frais de réception des marchés. A ce propos, j'invite les prestataires à plus de civisme et de rigueur. En effet, il n'y a pas lieu de payer quoique ce soit pour que sa prestation soit réceptionnée si cette dernière a été réalisée selon les accords préalables. C'est dire que la lutte contre de telles pratiques passe aussi par le respect des cahiers de charges qui décrivent clairement et précisément les responsabilités des prestataires.

Alphonse SOH, DG AS Consultant



Alphonse SOH, DG AS Consultant

Le système des Marchés Publics au crible des standards internationaux :

Il existe cinq standards internationaux qui permettent d'apprécier l'efficacité d'un système de la commande publique. Il s'agit de : liberté d'accès à la commande publique ; égalité des traitements des candidats ; transpa-



Le DG de l'ARMP et le MINMAP



Une attitude des panélistes

rence des procédures ; dispositif de répression des atteintes à la réglementation opérationnel ; application effective et systématique des sanctions.

Le Cameroun respecte-t-il ces standards ?

Sur la liberté d'accès à la commande publique, l'expert estime qu'il est possible, tout au moins théoriquement, de considérer qu'il y a égalité d'accès. Cependant reconnaît-il, de nombreuses pratiques anticoncurrentielles vécues sur le terrain témoignent plutôt du contraire. En exemple, la capacité inégale des opérateurs d'obtenir les crédits handicapent majoritairement les PME. De même, les délais de paiement extrêmement longs qui sont observés dans le cadre des marchés publics fragilisent fortement celles des entreprises à la trésorerie moins solide.

En ce qui concerne la transparence et l'équité, un ensemble de pratiques discrétionnaires telles que le gré à gré, les bons de commande, la délégation des services publics, etc. rendent difficile la défense de la transparence du système de la commande publique camerounais. Il existe tout aussi des éléments qui font peser un grand doute sur la l'efficacité du système de répression et de sanction. En effet, un dispositif de répression et prévu par le code des marchés publics mais le rôle de certains acteurs de ce dispositif sont peu clairs : l'ARMP duquel il serait logiquement attendu un pouvoir de sanction important n'en dispose d'aucun dans les faits, le rôle d'une institution comme la CONAC est flou et imprécis dans le dispositif, une rivalité muette entre les ser-

vices du Premiers Ministres et le Ministère en charge des marchés publics complexifie davantage la mise en œuvre d'un système répressif sans faille.

En définitive, partant de cette analyse, il est difficile, dans les conditions actuelles, d'attendre du système de la commande publique camerounais, une efficacité optimum.

A propos de la contribution du secteur privé national à la commande publique à travers la préférence nationale...

Sans remettre en cause la pertinence de la préférence nationale, même si je lui préférerais le terme « préférence communautaire », je pense qu'il existe de nombreux préalables à la satisfaction qui serait à attendre d'une telle disposition.

Parmi ces préalables, il faut insister sur l'amélioration de l'offre nationale des prestations, la professionnalisation des opérateurs à travers l'assainissement de l'écosystème des prestataires, l'établissement d'un code déontologique, la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, l'instauration des sanctions à l'intérieur des corporations et la clarification du cadre institutionnel du dialogue public-privé.

Tel est notre diagnostic pour une participation satisfaisante du secteur privé nationale, fût-il au travers de la préférence nationale, à la commande publique.

Synthèse de :

Vincent KOUETE et Jules Simplicien KEMBOU

ECONOMIE CAMEROUNAISE : DYNAMISME HYPOTHÉQUÉ ?

L'optimisme exprimé par les opérateurs en fin 2013 se serait confirmé au 1^{er} trimestre 2014 mais la dynamique est désormais hypothéquée par des changements réglementaires et des mesures budgétaires

1. Economie mondiale : la reprise de la croissance mondiale projetée en fin d'année 2013 se confirme.

L'activité mondiale s'est dans l'ensemble affermie et devrait continuer de progresser en 2014-15, principalement sous l'impulsion des pays avancés. La croissance de l'économie mondiale marque une accélération au deuxième trimestre 2014. Selon les perspectives du Fonds Monétaire International, la croissance du PIB mondial serait de 3,6% en 2014 et de 3,9% en 2015 contre 3% en 2013, tirée par les économies à revenu élevé (1,9% en 2014 contre 1,3% en 2013), notamment les Etats-Unis (2,1% en 2014 contre 1,9% en 2013), alors que le rythme de croissance des économies en développement se stabilise (4,8% en 2014 comme en 2013).

Zone euro : la reprise économique se poursuit à un rythme modéré. Dans la zone euro, l'économie poursuit sa reprise à un rythme modéré.

Après une progression du PIB de 0,2% au premier trimestre 2014, la croissance économique dans la zone euro devrait se renforcer graduellement. Les derniers indicateurs conjoncturels confirment le scénario du redressement. Ainsi, l'indice PMI composite de l'activité du secteur privé montre une croissance vigoureuse en Allemagne et en Espagne, une reprise en Italie mais une légère contraction en France. La confiance économique dans la zone euro continue de s'améliorer alors que le taux de chômage marque un léger repli pour s'établir à 11,7% en avril. Toutefois, le niveau de chômage demeure historiquement assez élevé, notamment en Espagne (25,1%), en Italie (12,6%) et en France (10,4%). Pour soutenir la croissance et contenir les risques déflationnistes, la Banque Centrale Européenne annonce un assouplissement de la politique monétaire, abaissant son principal taux directeur à 0,15%.

Aux Etats-Unis : des perspectives favorables au deuxième trimestre 2014, après un repli de l'activité économique au premier trimestre.

Les perspectives économiques restent optimistes, après une contre-performance au premier trimestre 2014, liée à des conditions climatiques défavorables. En effet, le PIB a baissé de 1% en rythme annualisé après une hausse de 2,6% au 4^{ème} trimestre 2013. La reprise de l'économie américaine est soutenue par le redressement continu des marchés boursiers et de l'emploi. La baisse du taux de chômage, tombé à son plus bas niveau depuis six ans (6,3%), s'est traduite par une amélioration de la confiance des consommateurs.

Japon : des perspectives de croissance marquées par l'incertitude. Au Japon, après un fort rebond de l'activité économique au premier trimestre 2014 (6,7% en rythme annualisé contre 0,3% au quatrième trimestre 2013), la croissance devrait se poursuivre à un rythme modéré, affectée par la hausse du taux de la TVA début avril. Les indicateurs conjoncturels montrent un affaiblissement de l'activité au second trimestre. La production industrielle a enregistré un repli en avril (+2,8% après +0,7% en mars). De même, les ventes de détail ont marqué un net recul en avril (-4,4% en glissement annuel après +11% en mars).

La politique monétaire ultra-accommodante de la Banque du Japon s'est traduite par une nette hausse du niveau général des prix. En effet, le taux d'inflation a atteint 3,4% en avril contre 1,6% en mars et -0,7% il y a un an.

Pays émergents : une croissance modérée, pénalisée par des contraintes sur l'offre.

La croissance économique dans les grands pays émergents est freinée par des contraintes diverses sur l'offre ainsi que par le durcissement des conditions monétaires dans un contexte marqué par une hausse de l'inflation et par la dépréciation des taux de change.

En **Chine**, la restructuration en cours de l'économie a entraîné un ralentissement de son rythme de croissance, passé à 7,4% au premier trimestre 2014 contre 7,7% au trimestre précédent. Les réformes lancées visent à améliorer l'allocation des ressources et à laisser les forces du marché jouer un plus grand rôle.

En termes de perspectives, la Banque mondiale prévoit désormais une croissance du PIB chinois de 7,6% en 2014 et de 7,5% en 2015, en lien avec la persistance des risques financiers.

Les indicateurs conjoncturels montrent un redressement de l'activité au mois de mai. En particulier, la croissance dans la branche des ventes de détails est passée de 11,9% en avril à 12,5% en mai. Il en est également de même pour la production industrielle qui progresse de 8,8% au mois de mai contre 8,7% au mois d'avril. De même, la croissance des exportations passe de 0,6% au mois d'avril à 7% au mois de mai. Par ailleurs, l'activité du secteur privé s'est stabilisée en mai, comme le montre l'indice PMI composite (50,2 en mai après 49,5 en avril), avec une moindre contraction dans le secteur manufacturier (49,4 en mai après 48,1 en avril).

L'inflation a marqué une hausse en mai pour s'établir à 2,5% après 1,8% en avril, en lien avec un rebond saisonnier des prix des produits alimentaires. Elle demeure, toutefois, en dessous du niveau plafond fixé par les autorités monétaires chinoises, soit 3,5%.

En **Inde**, la Banque mondiale estime que la croissance économique devrait se redresser progressivement pour atteindre 5,5% en 2014 et 6,3% en 2015 après 4,7% en 2013. Ceci viendrait de l'amélioration de la compétitivité des exportations et de la mise en œuvre des projets d'investissement envisagés. Pour promouvoir la croissance, les autorités indiennes devraient mettre en place des réformes pour lever les pressions sur l'offre, notamment dans les activités minières, l'énergie et les télécommunications, ainsi que pour améliorer le climat des affaires. Malgré la baisse récente de l'inflation, la Reserve Bank of India (RBI) devrait laisser ses taux directeurs inchangés, après les avoir relevés début 2014.

Au **Brésil**, la croissance s'est établie à 1,9% en glissement annuel au premier trimestre 2014, rythme identique à celui réalisé au dernier trimestre 2013. Cette performance modérée s'explique par la faiblesse de la consommation et des investissements.

En termes de perspectives, la croissance devrait ralentir pour s'établir à 1,5% en 2014 contre 2,3% en 2013, avant de se redresser à 2,7% en 2015, selon les prévisions de la Banque mondiale. L'activité est affectée par des contraintes au niveau de l'offre intérieure, en particulier dans l'infrastructure, et par la faiblesse persistante de l'investissement privé.

Les indicateurs conjoncturels sont globalement décevants. Les ventes au détail ont baissé de 0,4% en avril après -0,5% en mars. La production industrielle a enregistré un repli de 5,8% en avril après 0,9% en mars. La croissance de l'activité du secteur privé marque une quasi-stagnation en mai, comme le montre l'indice PMI composite (49,8 après 49,9 en avril).

Le taux d'inflation est remonté à 6,4% en mai après 6,3% en avril, impacté par une vague de sécheresse. Dans ce contexte, la Banque centrale brésilienne a laissé inchangé son taux directeur à 11%.

En **Afrique subsaharienne**, la croissance vigoureuse de ces dernières années semble devoir se poursuivre et passer de 4,9% l'an passé à 5,5% en 2014, en s'appuyant sur des niveaux élevés d'investissement dans les infrastructures et les activités minières. La croissance dans les pays à faible revenu de la région reste encore plus élevée, aux environs de 6,9% en 2014.

Ces perspectives sont toutefois exposées à davantage d'aléas négatifs que dans le passé récent. Certains des facteurs favorables qui avaient soutenu jusqu'ici la croissance économique de la région commencent

à faiblir. En particulier, la reconfiguration de la demande mondiale - et de la croissance de certains grands pays émergents - fait baisser les prix des produits de base. En outre, le resserrement des conditions financières mondiales a accru les coûts de financement pour de nombreux pays. Si ces tendances devaient se confirmer, il est probable qu'elles auraient pour effet de freiner la croissance économique dans un grand nombre de pays de la région.

Tableau 1 : estimations et projections du taux de croissance du PIB réel (en%)

	2012	2013	2014	2015
Monde	3,2	3,0	3,6	3,9
Pays avancées	1,4	1,3	2,2	2,3
Etats-Unis	2,8	1,9	2,8	3,0
Japon	1,4	1,5	1,4	1,0
Zone Euro	-0,7	-0,5	1,2	1,5
Pays émergents	5,0	4,7	4,9	5,3
Chine	7,7	7,7	7,5	7,3
Inde	4,7	4,4	5,4	6,4
Brésil	1,0	2,3	1,8	2,7
Afrique subsaharienne	4,9	4,9	5,4	5,5

2. Zone CEMAC et Nigéria :

Selon le point de conjoncture économique publié par la CEMAC en avril 2014, la croissance régionale a finalement connu un repli, en raison de la contraction des investissements bruts et de la production pétrolière. Ainsi, le taux de croissance s'est établie à 2,3% en 2013 contre 5,5% en 2012. Les perspectives macroéconomiques restent cependant favorables pour 2014 où la croissance devrait se redresser pour se situer à 6,1%.

Au Cameroun, en 2013, le taux de croissance est estimé à 5,3% contre 4,6% en 2012. Cette croissance est principalement soutenue par le dynamisme observé dans le secteur tertiaire (+5,9%) avec la bonne tenue des activités dans les branches transports et télécommunications, commerce et hôtel, ainsi que dans le secteur primaire (+3,6%) notamment grâce aux performances enregistrées par les branches agriculture vivrière et industrielle d'exportation. Cette consolidation devrait se maintenir en 2014, notamment avec la poursuite de la mise en œuvre des grands projets.

En 2014, le taux de croissance du PIB est projeté à 6,1% (les objectifs affichés par le Chef du Gouvernement lors de la validation du Plan d'urgence dont il vient de signer le cadre réglementaire de la mise en œuvre).

En **République Centrafricaine**, au premier semestre 2014, la situation macroéconomique a été marquée par les effets de la crise militaire politique qui a conduit à la démission du Président de la transition au mois de janvier 2014. Cette situation s'est traduite par une détérioration généralisée du tissu économique; la déliquescence quasi-totale du secteur minier; une hausse modérée des prix à la consommation; la baisse drastique des recettes publiques; la détérioration des soldes budgétaires; une accentuation du déficit de la balance commerciale. En effet, le taux de croissance du PIB initialement programmé à 3,7% en février 2013 n'a pu être réalisé. Les prévisionnistes tablent désormais sur -36,7% de taux de croissance.

Au **Congo**, en 2013, la production pétrolière brute nationale a régressé de près de 15%. Ceci a été à l'origine d'une performance économique en demi-teinte. Cependant, les prévisions 2014 envisagent un regain et une croissance qui s'établirait à 9,1%, soit un gain de 3,3 points par rapport à 2013.

Au **Gabon**, sous l'hypothèse du maintien des tendances observées en 2013, la croissance se chiffrerait à 7,1% en 2014, tirée essentiellement par le secteur hors pétrole dont les BTP, les mines, ...

En **Guinée Equatoriale**, l'année 2013 a été marquée par une baisse de l'investissement de l'Etat et un tarissement des puits de pétrole entraînant une baisse de production pétrolière. Les prévisions nationales ne visent guère qu'une croissance de 2% en 2014.

Le **Nigéria**, affiche des perspectives de croissance économique vigoureuse pour 2014, malgré la persistance de quelques risques. La concrétisation de ces bonnes perspectives suppose toutefois une consolidation de la croissance de l'économie mondiale, de bonnes récoltes, le succès du Programme de transformation agricole et de la réforme du secteur de l'électricité, cette dernière devant permettre d'accroître la production et d'améliorer la distribution.

Tableau 2 : Evolution des taux de croissance en zone CEMAC et au Nigéria

	2012	2013	2014	2015
Cameroun	4,6	5,3	4,8	5,1
Congo	3,8	4,5	9,4	5,8
Gabon	5,6	5,9	5,7	6,3
Guinée Equatoriale	5,6	-4,9	-2,4	-8,3
RCA	4,1	-36,5	1,5	1,1
Tchad	8,9	3,0	10,5	5,9
CEMAC	5,4	2,3	4,5	2,7
Nigéria	6,6	6,3	7,1	7,0

Source : FMI (avril 2014), BEAC 2014, Conjoncture CEMAC (Avril 2014)

3. Principales matières premières : Cours globalement stables durant le premier trimestre 2014

Les principaux indices de prix des produits de base sont restés globalement stables au cours du 1er trimestre 2014. Les prix de l'énergie ont légèrement augmenté de 0,4 point par rapport au 4^{ème} trimestre 2013; les prix agricoles ont évolué de 1,8% à cause de la détérioration des conditions météorologiques et le cours des produits métalliques a chuté de 3,2% suite à la faiblesse de la demande chinoise.

Pétrole brut : la stabilité du cours observé depuis 2011 se maintient au 1^{er} trimestre 2014.

Malgré les inquiétudes géopolitiques en raison du conflit entre la Russie et l'Ukraine, les prix du pétrole étaient stables pendant le 1er trimestre 2014. Les cours se sont établis en moyenne à 103,7\$/baril soit un 1 \$ de moins par rapport à la moyenne du trimestre précédent. Les légères fluctuations qui ont porté le cours du baril à 108\$ au mois de mars ont été la conséquence des tensions géopolitiques et des interruptions de production au Nigéria et en Lybie.

Aluminium : les stocks chinois continuent de tirer les cours à la baisse

Le cours de l'aluminium a connu une baisse de 3% en glissement trimestriel au premier trimestre 2014. Cette baisse reflète la faiblesse des importations des industries chinoises qui continuent de jouir des larges réserves constituées par la Chine.

Cacao : une forte progression au premier trimestre

La baisse de la production indonésienne combinée à l'augmentation de la capacité de broyage locale des grands groupes tels que Barry Callebaut, Cargill, JB Cocoa ou encore PT Bumitangerang Mesindotama ont contribué au maintien de la tendance haussière observée en 2013. Ceci a porté le cours du kilo de cacao à une moyenne de 2,95 \$ US au premier trimestre 2014, soit un accroissement 6,5% en glissement trimestriel.

Café : l'arabica flambe alors que le robusta progresse modérément

Contrairement à l'accalmie et aux évolutions modérées des cours des autres matières premières agricoles observées au cours du 1er trimestre 2014, le cours de l'arabica a connu une forte progression (+60%) par rapport au dernier trimestre de l'année précédente. Cette hausse s'explique par la sécheresse qui a gravement nui à la production brésilienne.

Coton : un timide redressement des prix au premier trimestre 2014

En dépit de la stabilité générale observée au niveau des produits agricoles, la fin du généreux programme chinois de subvention au producteur combinée aux achats massifs de la Chine pour constituer des stocks ont permis un redressement de 8% en glissement trimestriel du cours de coton et de 5% en glissement annuel. Ainsi, la tonne de coton s'est négociée à 2 070 \$ US au 1er trimestre 2014.

Tableau 3 : Evolution des cours des principales matières premières

Matière première	Unité	2013	1T2014	2T2014	Prévisions	
					2014	2015
Pétrole brut	\$/baril	104,08	103,06	106,32	103,50	99,80
Aluminium	\$/mt	1 846,7	1 709,3	1800,2	1 800	1 850
Banane, UE	\$/kg	1,02	1,05	1,14	0,95	0,94
Cacao	\$/kg	2,44	2,95	3,08	2,40	2,30
Café arabica	\$/kg	3,08	3,83	4,67	3,00	3,20
Café robusta	\$/kg	2,08	2,12	2,26	1,95	1,90
Coton	\$/kg	1,99	2,07	2,96	1,95	2,00

Notes : \$/kg = dollar US par kg, \$/mt = dollar US par tonne, \$/baril = dollar US par baril, UE = Union Européenne
Source : World Bank commodity prices 1er T 2014, commodity market outlook 2014-world Bank

4. Quelques perspectives nationales au deuxième trimestre 2014

Cultures vivrières : amélioration normale de la production due au retour des pluies

Le retour des pluies dans plusieurs bassins de production améliorera la production des cultures à cycles courts malgré le faible niveau d'enclavement des paysans et de l'enclavement des bassins

Huile de palme et savonnerie

L'activité de cette filière devrait être fortement marquée par les difficultés d'approvisionnement en huile de palme au 2nd trimestre 2014. Le recours aux importations constitue une alternative qui malheureusement n'est pas neutre sur la trésorerie des entreprises du fait du niveau des cours mondiaux et des difficultés actuelles du port de Douala. Bières et boissons rafraîchissantes sans alcool

De l'avis des opérateurs de ce secteur, le 2nd trimestre connaîtra une progression malgré la pression fiscale qui reste forte.

Energie électrique

Le deuxième trimestre correspondant au retour des pluies, les centrales hydro électrique devront donner leur pleine potentialité. La centrale à gaz de Kribi et les centrales thermiques contribueront également à la fourniture de la quantité d'énergie nécessaire pour l'activité industrielle. Seulement, les problèmes du réseau de transport défectueux restent un handicap sérieux pour la pleine satisfaction de la demande.

Hôtellerie, restauration et tourisme

Du fait d'une croissance européenne qui n'a toujours pas retrouvé un niveau appréciable malgré un renversement de tendance observable depuis la fin de l'année 2013 et de l'insécurité grandissante dans le septentrion, il est à attendre un ralentissement de l'activité de ce secteur.

5. Commerce extérieur au 1^{er} trimestre 2014 : le déficit trimestriel passe du simple au double en un an

Sur la base des données du commerce extérieur obtenues de l'Institut National de la Statistique, les exportations hors pétrole ont connu en glissement annuel, une décroissance de 18,8% passant de plus de 275 milliards de FCFA au 1^{er} trimestre 2013 à moins de 224 milliards de FCFA ce 1^{er} trimestre 2014. Par ailleurs les importations ont évolué de 10% entre ces deux périodes.

Le résultat de ces évolutions en est que le déficit commercial hors pétrole s'est aggravé au 1^{er} trimestre 2014 par rapport au 1^{er} trimestre 2013. En effet, alors que la balance commerciale hors pétrole du Cameroun se chiffrait à -307,9 milliards de FCFA au 1^{er} trimestre 2013, elle est de -378,6 milliards au 1^{er} trimestre 2014, soit une aggravation de 22,9%.

Tableau 4 : Résultats du commerce extérieur (en milliards de FCFA)

	1T2013	1T2014	2013/2012 (%)
Exportations	275,4	223,7	-18,8%
Hors pétrole	275,4	223,7	-18,8%
Importations	777,8	855,8	10,0%
Hors pétrole	583,3	602,3	3,3%
Pétrole	194,5	253,5	30,3%
Balance commerciale hors pétrole	-307,9	-378,6	22,9%

Source : INS 2014

6. Activités des entreprises membres du GICAM : la production et le chiffre d'affaires conservent une tendance haussière au 1^{er} trimestre 2014

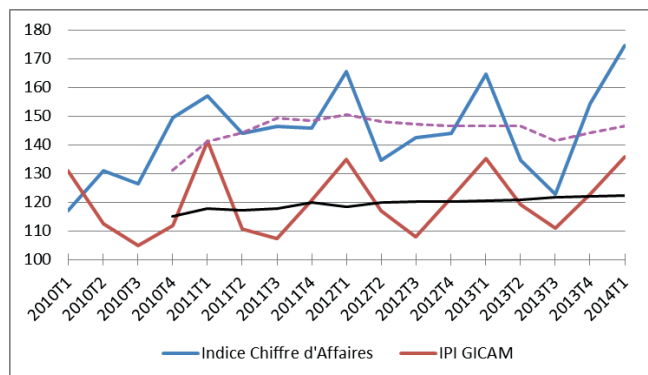
La production industrielle des entreprises membres du GICAM enregistre une progression de 10,5% par rapport au quatrième trimestre 2013. Le chiffre d'affaires de ces mêmes entreprises industrielles quant à lui progresse de 13,1%. Cette progression pour le chiffre d'affaires est moins forte que celle observée entre le 3^{ème} et le 4^{ème} trimestre 2013, périodes entre lesquelles, elle était de plus de 25%. L'évolution de la production industrielle confirme l'optimisme affiché par les chefs d'entreprises au quatrième trimestre 2013. Ceux-ci présentaient majoritairement, avec un solde d'opinion favorable de 42,3%, une amélioration de la production au 1^{er} trimestre 2014.

La progression de l'indice de la production industrielle est essentiellement portée par les branches eau & énergie, industries forestières et ciment qui enregistrent des augmentations de 8,2%, 15,0% et 35,5% respectivement alors que l'agro-alimentaire et l'agro-industrie (qui avaient pesé sur l'augmentation de la production au 4^{ème} trimestre 2013) ont été à la traîne avec des baisses de 6,1% et 23,6% respectivement.

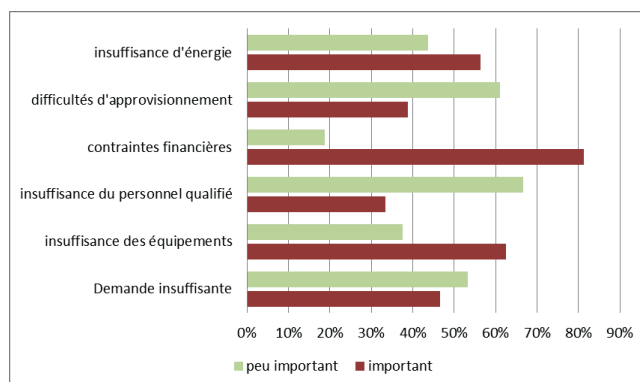
Cette tendance positive pourrait néanmoins être freinée par deux mesures majeures entrées en vigueur en l'espace de 3 mois. La première concerne la nouvelle réglementation interdisant la production et la commercialisation des plastiques non biodégradable ayant une épaisseur inférieure ou égale à 60 microns qui est venue bouleverser les comportements des producteurs et des consommateurs depuis son entrée en vigueur le 24 avril 2014. Par ailleurs, avec la récente hausse des prix des hydrocarbures, il est à attendre une compression du volume d'activité sur le reste de l'année si l'inflation créée par ces deux modifications inattendues venait à se situer au-delà du seuil limite pour dopper l'activité.

Les principales contraintes à l'activité industrielle au 1^{er} trimestre 2014 ont été liées à l'accès aux financements, à l'insuffisance des équipements et au déficit en énergie. Ces facteurs ont été majoritairement cités comme obstacles à l'activité par les chefs d'entreprises comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 1 : Evolution des indices de production industrielle et du chiffre d'affaires



Source : Enquête trimestrielle du GICAM (1T2014)



Source : enquête trimestrielle du GICAM

De l'avis des chefs d'entreprise interrogés, la trésorerie ne devrait pas connaître des améliorations particulières au 2nd trimestre 2014. En effet, le tiers des répondants estime que comparativement au 2nd trimestre de l'année 2013, l'état de la trésorerie de leurs entreprises sera plus mauvais au 2nd trimestre 2014. Par contre, au 3^{ème} trimestre 2014, on observera, de l'avis des répondants, une légère amélioration. 38,5% d'entre eux pensent que la trésorerie sera meilleure alors que seulement 23% la voient se dégrader au 3^{ème} trimestre 2014.

En ce qui concerne le volume d'activité, les chefs d'entreprise se sont majoritairement prononcés en faveur d'une amélioration au 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2014 comparativement aux mêmes trimestres de l'année 2013.

Tableau 5 : Appréciation de l'évolution de la trésorerie et de l'activité (comparés aux mêmes trimestres un an plus tard)

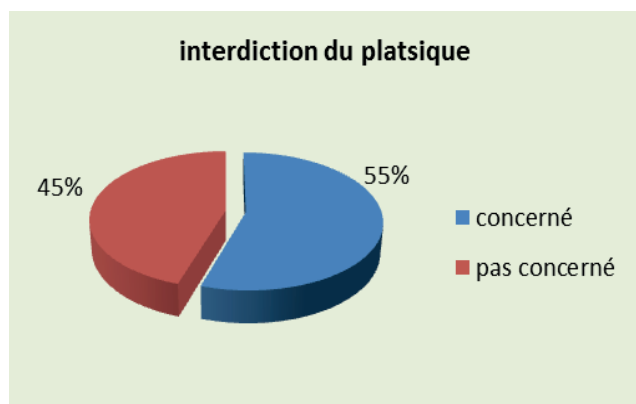
	Trimestre	Meilleure	Equivalente	Plus mauvaise	Ensemble
TRESORERIE	1T2014	20,0%	46,7%	33,3%	100,0%
	2T2014	13,3%	53,3%	33,3%	100,0%
	3T2014	38,5%	38,5%	23,1%	100,0%

	Trimestre	en hausse	stable	en baisse	Ensemble
ACTIVITE	1T2014	36,8%	57,9%	5,3%	100,0%
	2T2014	52,6%	36,8%	10,5%	100,0%
	3T2014	52,6%	36,8%	10,5%	100,0%

Source : enquête trimestrielle du GICAM

7. Impact de la nouvelle réglementation sur les plastiques

L'enquête trimestrielle de conjoncture du 1^{er} trimestre 2014 a été l'occasion de recueillir les avis des chefs d'entreprises sur la nouvelle réglementation régissant les emballages plastiques. La majorité des entreprises interrogées, soit 55%, sont concernées par l'interdiction de la production et de la commercialisation des emballages plastiques non biodégradables de moins de 60 microns. Ces 55% sont concernés soit en tant que producteur, soit utilisateur dans le processus de fabrication, soit pour le conditionnement des intrants. C'est dire que cette réglementation touche plus de la moitié du tissu économique du Cameroun.

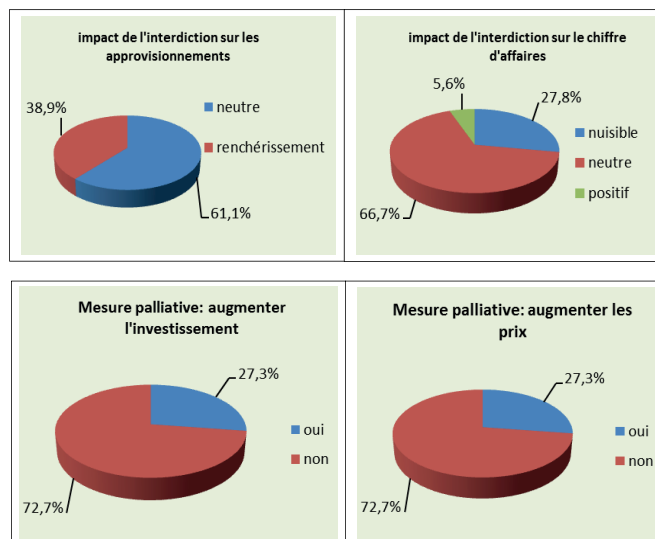


Par ailleurs, près de 40% des entreprises affirment que cette réglementation aura pour effet, le renchérissement de leurs approvisionnements alors que près de 30% en attendent un effet nuisible sur leur chiffre d'affaires. Quelques entreprises producteurs pensent qu'à terme, cette réglementation pourrait avoir un effet positif sur le chiffre d'affaires car les emballages plus épais coûteront plus chers et par conséquent, si la demande de s'affaiblit pas, le chiffre d'affaires pourrait augmenter.

Bien évidemment, une telle perspective reste hypothétique car une hausse du prix des emballages devrait entraîner une baisse de la demande. L'ajustement introduit amène les consommateurs à payer plus et les producteurs à procéder à quelques investissements supplémentaires pour adapter leurs équipements. D'ailleurs, 27% d'entreprises pensent augmenter aussi les prix de leurs produits et autant envisagent d'augmenter les investissements même sans aucune garantie d'un re-

tour sur investissement. De fait, une baisse de la demande est fort probable et le retrait des entreprises laisse le champ libre à la concurrence des produits issus du commerce illicite (contrebande, contrefaçon, fraude) et des unités de production informelles.

Certaines des entreprises utilisatrices des emballages ont sollicité des dérogations en fonction de la spécificité de leurs activités.



Diffusez vos annonces publicitaires sur le site Internet du **GICAM** !



Plus d'informations au 99 93 29 23



• Noé NDI MBERE

Responsable du Business Advisory Services, GICAM

DOUALA STOCK EXCHANGE

L'éducation à la culture boursière constitue pour la Douala Stock Exchange (DSX) un préalable au développement de la finance de marché au Cameroun. Les enjeux sont grands et le marché présente d'énormes potentialités...

« Le développement de la finance au Cameroun passe nécessairement par une éducation financière diversifiée ciblant essentiellement les patrons d'entreprises. Cette éducation devra utilement être celle boursière car en effet, les entreprises n'ont pas toujours recours au financement de la Bourse qui présente des avantages tant fiscaux que sur la durée. »

Ces propos de Monsieur Pierre EKOULE MOUANGUE, Directeur Général de la DSX, qui depuis 2009 ne cesse d'œuvrer pour la dynamisation de ce marché qui n'est pas encore très actif, viennent mettre au goût du jour la question du financement de l'économie.

La Bourse

La Bourse est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande de capitaux ; où investisseurs achètent et vendent des titres ou des créances émises par les entreprises, l'Etat et les collectivités locales.

L'activité de marché de la Bourse entretient la liquidité des titres détenus par les investisseurs. C'est cette liquidité qui permet aux émetteurs de se procurer des fonds pour financer leur croissance en faisant appel au public. A ce titre, la Bourse constitue l'une des sources de financement de l'économie.

La Bourse et un marché qui réunit des agents qui ont des besoins de financement et ceux qui ont une capacité de financement (épargnants individuels, banques, compagnies d'assurance, sociétés d'investissement, ...). On distingue deux marchés :

Le marché des titres nouvellement émis : il s'agit ici du marché primaire et ces titres sont vendus au prix d'émission.

Le marché secondaire, où s'échangent des titres vieux, entre investisseurs. Le prix de ces titres est fixé par le marché, c'est-à-dire de la confrontation entre l'offre et la demande.

Lorsqu'un investisseur anticipe l'accroissement des performances d'une entreprise, il va se porter acquéreur de ses titres, pour bénéficier des dividendes distribués lors de la réalisation de ladite performance.

Les obligations représentent une fraction d'un emprunt émis par une société. En souscrivant à une obligation, on devient donc l'un des créanciers de l'entreprise, bénéficiant jusqu'à l'échéance de la rémunération de l'emprunt (intérêts ou coupon) et, en cas de faillite, d'une priorité de remboursement par rapport aux actionnaires. En revanche, le détenteur d'obligation ne touche aucun dividende et n'est pas associé à la gestion de l'entreprise. Les obligations sont par ailleurs négociables sur un marché spécifique, dit marché obligataire. Outre les obligations privées, il existe les obligations d'Etat.

Les principales missions de la Bourse des valeurs mobilières sont de :

- Créer, organiser et animer le marché boursier ;
- Veiller au fonctionnement régulier des négociations sur le marché ;
- Administrer la négociation des Effets Publics Négociables (OTZ) ;
- Fixer les règles régissant :
- L'accès au marché ;
- L'admission à la cotation ;
- L'organisation des transactions et des marchés ;
- La suspension des négociations d'une ou plusieurs valeurs ;
- La livraison des titres et le règlement des fonds ;
- La conversion des valeurs.

Du positionnement

La Bourse se situe au cœur du marché financier où :

- Des sociétés d'intermédiation, Prestataires de Services d'Investis-



Pierre EKOULE MOUANGUE, Directeur Général de la DSX

sement (PSI), sont soumises à agrément pour assurer la négociation des titres en Bourse ;

- La Caisse Autonome d'Amortissement dépositaire central, assure la conversion et la circulation scripturale des valeurs mobilières pour le compte des émetteurs et des prestataires de services

d'investissement ;

- La Commission des Marchés Financiers (CMF), autorité de contrôle du marché, veille à la protection des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés de la Bourse.

Les différents marchés de la Bourse sont :

1- La cote de la Bourse, qui est réservée à la négociation des titres qui répondent aux conditions d'admission prévues par la réglementation boursière. Elle comprend les marchés suivants :

- Le marché principal, qui est destiné aux grandes entreprises performantes ;
- Le marché obligataire, réservé à la négociation des titres de créance.

2- Le marché hors cote est ouvert aux obligations du trésor à coupon zéro.

Des avantages de la Bourse

La Bourse présente plusieurs avantages, que ce soit pour les investisseurs/épargnants ou pour les entreprises.

Pour les investisseurs et épargnants :

- Des placements liquides, sécurisés et rémunérés ;
- Une évaluation permanente du patrimoine ;
- Une exonération de l'impôt ;
- Le statut d'actionnaire et copropriétaire de sociétés de renommée.

Pour les entreprises :

- La levée de capitaux directement auprès des investisseurs, à moyen et long terme et à moindre coût ;



- Le renforcement de notoriété et de l'image de marque ;
- Un dégrèvement fiscal sur trois années qui suivent l'introduction en bourse ;
- La pérennisation par la facilitation de la transmission.

Les atouts de la Bourse sont entre autres : une technologie qui offre des garanties de sécurité et performance ; un système de règlement-livraison fiable répondant aux normes internationales avec dénouement à j+3 ; un système de garantie de la bonne fin des transactions ; des exigences de professionnalisme, de solidité financière et d'intégrité à la charge des opérateurs garantissant les intérêts des investisseurs.

La Bourse représente pour les entreprises, un moyen alternatif au crédit bancaire pour se financer, car permet de lever plus de fonds et de diversifier les sources de financement en réunissant de nombreux investisseurs.

Pourquoi une entreprise a-t-elle intérêt à s'introduire en bourse ?

Tout d'abord, c'est un moyen pour elle d'accéder à une nouvelle source de financement, en s'adressant

directement à des investisseurs. Ainsi, elle peut financer ses projets, sans avoir besoin d'emprunter auprès d'une banque. De plus, cela permet de connaître à combien le marché évalue l'entreprise. La bourse accorde aussi des avantages fiscaux.

Quelles étapes l'entreprise doit franchir avant d'être cotée en Bourse ?

1- L'entreprise doit choisir l'intermédiaire en Bourse qui va l'accompagner dans cette opération, ainsi que les prestataires qui vont réaliser son audit opérationnel, juridique et financier, faire l'évaluation de son patrimoine et la communication auprès des salariés et des investisseurs.

2- Elle doit ensuite préparer un dossier d'admission qui contient toutes les informations demandées par la Bourse, comme ses derniers états financiers, son rapport d'évaluation, son business plan, ...

3- L'entreprise prépare un prospectus contenant les informations utiles aux investisseurs.

4- Le dossier d'admission est étudié par le Conseil d'Administration de la DSX, qui donne son accord de principe.

5- La CMF examine alors le prospectus et donne visa pour l'introduction en bourse.

6- Enfin, l'entreprise lance une campagne de communication destinée aux investisseurs, pour leur proposer les titres en vente.

En plus de son ambition d'avoir à l'horizon 2017 une capitalisation boursière de 3 000 milliards F CFA pour chacun des compartiments des titres de créances et des titres de capitaux, la Bourse de Douala prévoit lancer un marché alternatif pour les PME. Pour cela des concertations avec les associations professionnelles sont prévues avant le début du quatrième trimestre courant. Ce marché alternatif, donnera la possibilité aux PME nationales, qui représentent l'essentiel du tissu économique, d'accéder à la bourse.

Carnet du GICAM

Ils ont rejoint le Groupement

AFRICA FOOD MANUFACTURE SA

Production et fabrication des pâtes alimentaires et dérivés

Monsieur HELLE Evariste

B.P. 4157 Douala

AFREDIT

Edition d'ouvrages

Mme Simone EDZOA

B.P. 11834 YAOUNDE

22 20 26 15

22 20 67 32

Afreditdg@afredit.org

BIOLUX OPTICAL INTERNATIONAL

Surfaçage des verres optiques

M. Frédéric TAVEA

B.P. 15600 Douala

33 43 79 28

22 23 06 24

Bioluxopticalsarl5@yahoo.fr

DEEP REVERS

Dragage, Ingénierie et constructions, Génie civil, BTP

M. Daniel Franklin BIKOK

B.P. 4379 Douala

33 41 57 71

deeprevers@deeprevers.com

ECTA-BTP Sarl

Etudes des projets et contrôle des travaux en BTP

M. Pierre MELI

B.P. 785 Yaoundé

22 22 00 87 / 22 22 04 65

22 22 91 16

contact@ecta-btp.com

GOLDEN INTERNATIONAL TRADING

Commerce Général, Import-Export

M. Pierre Marcel NONGNI

B.P. 9515 Douala

33 42 09 95 / 33 22 01 10

33 42 09 95

golden@golden-inter.com

GRUPE INTER PRESS Sarl

Communication Globale, Imprimerie Industrielle

Mme Henriette SOURNAC

B.P. 20 017 Yaoundé

22 21 80 32 / 22 21 80 31

22 21 80 33

interpressimprimerie@yahoo.fr

PRESTIGE AFRIQUE SA

Importation et distribution

M. Georges MESSA

B.P. 12841 Douala

33 43 96 80 / 33 42 01 98

33 42 72 13

prestigeafrique@yahoo.fr

PIGIER

Enseignement Universitaire

Dr Henri TAFUO TCHOUAFO

B.P. 1133 Douala

33 42 83 68

33 42 83 69

pigierdouala@pigiercam.com

RINGO SA

Télécommunication

M. Olivier LELOUSTRE

B.P. 15283 Yaoundé

22 50 50 50

22 23 19 62

contact@ringo-group.com

Ste GTW

Promotion du GDS Travelport

M. Georges SANGANG SIMO

B.P. 12069 Douala

33 41 33 08

33 41 33 09

infogalileo@travelportcwa.com

SALLE DE CONFÉRENCE

Pour vos AG, Séminaires, Forums, Conférences de presse, etc... dans un cadre agréable et équipé, un site idéal pour rencontrer vos interlocuteurs !

Capacité : 170 places / 250 places modulées*.

Spécificité : cabine de sonorisation, micro fixes et mobiles, pupitre, climatisation, mezzanine, espaces de communication interne (banderoles, oriflammes...), site pour secrétariat, reprographie, possibilité de connexion internet...

*Mise en place spécifique



SALLE DE CONSEIL

Pour vos Conseils d'administration, Assemblées générales et Réunions diverses à auditoire réduit.

Capacité : 20 places / 30 places modulées*.

Spécificité : environnement moderne, travail en toute quiétude, possibilité de connexion internet.

*Mise en place spécifique



SALLE DE FORMATION

Pour vos ateliers, vos formations et vos suivis des travaux.

Capacité : 15 places / 20 places modulées*.

Spécificité : environnement simple, possibilité de connexion internet.

*Mise en place spécifique



CLUB HOUSE

Bar anglais pour recevoir, discuter et travailler en toute discrétion, style moderne, boissons disponibles (Apéritifs, liqueurs, jus, vins, champagne), possibilité de manger sur place (commande nécessaire), adhésion et fréquentation sur carte prépayée.

Coût : carte prépayée (montant au choix)

Formalités d'adhésion : acquisition de la carte.

Contrainte : prise indispensable de RDV.



AIRE D'EXPOSITION

Pour vos expositions, vos foires et vos journées dédiées...

Spécificité : environnement sécurisé.



PRÉAU

Espace couplé aux salles pour les services de catering.

PARKING



Hautement sécurisé, service de gardiennage professionnel nuit et jour.



Beaufort®

LAGER BEER



EXCELLENCE
ET
FRAÎCHEUR

