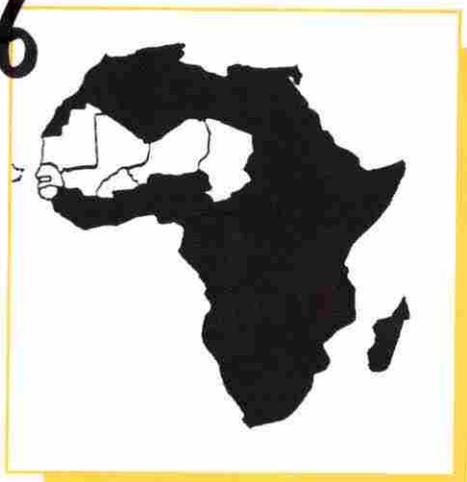


OCDE/OECD 4196

Organisation de Coopération  
et de Développement Economiques

Organisation for Economic  
Co-operation and Development



CLUB DU SAHEL

CILSS

Comité permanent Inter-Etats  
de Lutte contre la Sécheresse  
dans le Sahel

Permanent Inter-State Committee  
for drought Control in the Sahel

LE SECTEUR PRIVE

AU

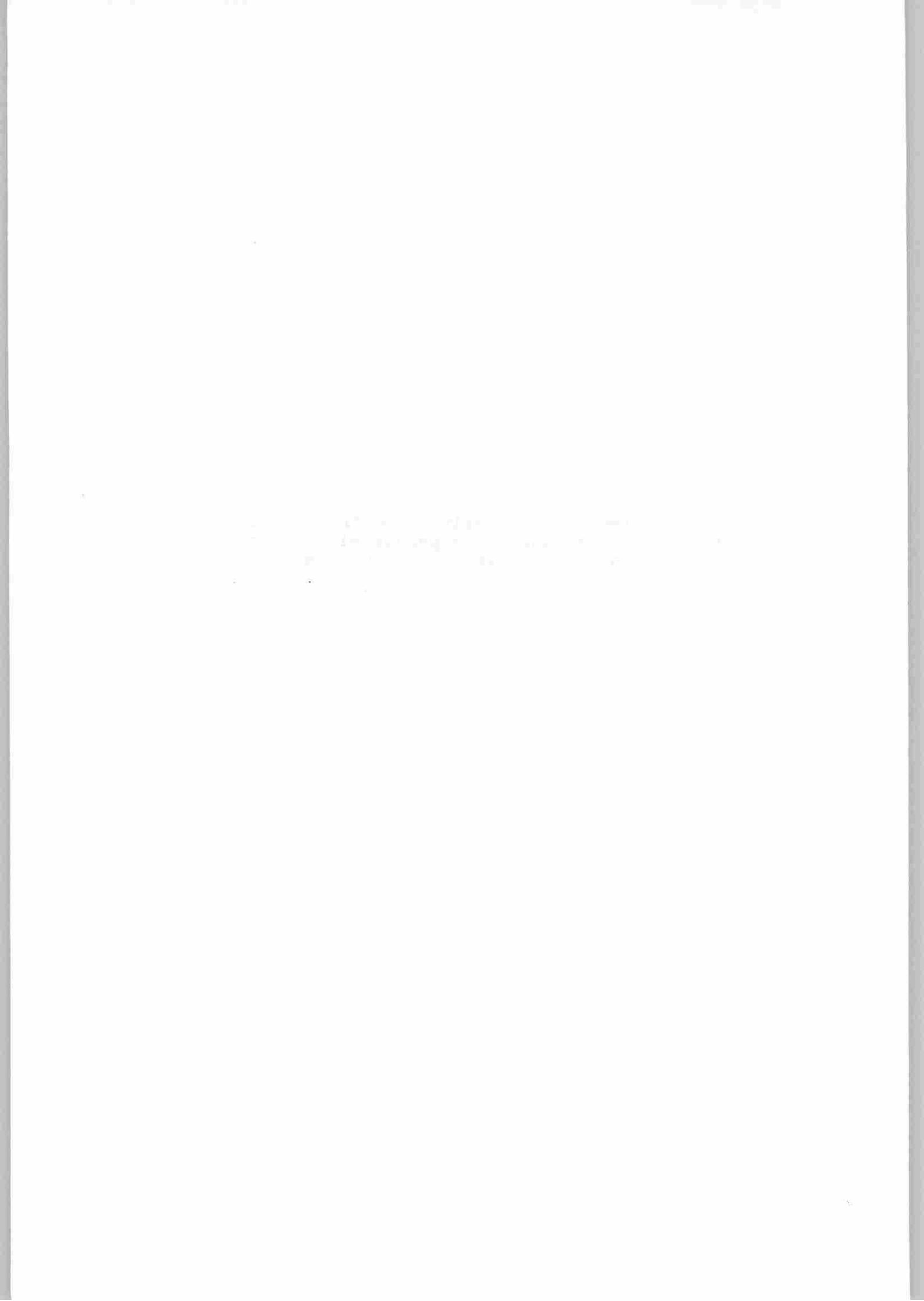
CAMEROUN

LE SECTEUR PRIVE  
AU  
CAMEROUN

Michel COURCELLE

avec la participation de : Pierre BONNEFONT  
et Anne DE LATRE

Les idées exprimées et les faits exposés dans ce document  
le sont sous la responsabilité personnelle de ses auteurs  
et n'engagent pas nécessairement l'OCDE, le Club du Sahel  
ou le CILSS

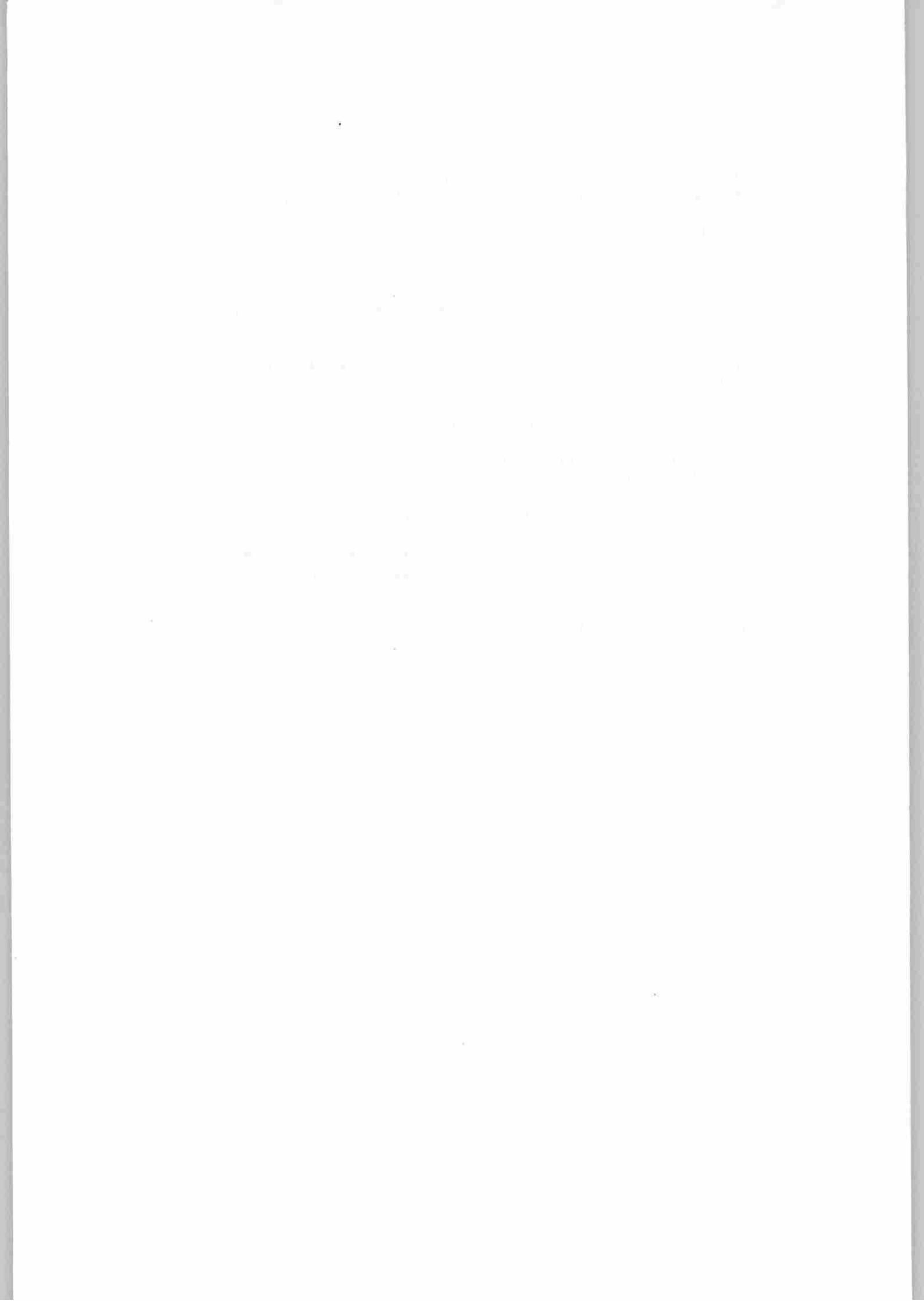


## TABLE DES MATIERES

RESUME DU RAPPORT .....	1
OBSERVATIONS SUR L'AFRIQUE PREALABLES A L'ETUDE SUR LE CAMEROUN .....	5
INTRODUCTION :	
- APERÇU HISTORIQUE .....	7
- PRESENTATION GENERALE DU CAMEROUN .....	9
<b>I. <u>DIVERSITE ET PARTICULARISME DU CAMEROUN</u> .....</b>	<b>19</b>
1. DES DIVERSITES GEOGRAPHIQUES BENEFIQUES .....	19
2. DES RESSOURCES DIVERSES ET IMPORTANTES .....	20
A. Ressources agricoles .....	20
B. Production forestière .....	21
C. Ressources minières .....	22
D. Production pétrolière .....	22
3. UNE DIVERSITE ETHNIQUE CONFLICTUELLE .....	23
4. UN ETAT AUTORITAIRE ET PARTICULARISTE .....	27
A. Les Présidents .....	28
B. Le particularisme du pouvoir au Cameroun .....	29
<b>II. <u>LE CAMEROUN EN 1990</u> .....</b>	<b>33</b>
1. L'EVOLUTION ECONOMIQUE ACTUELLE .....	33
2. LES CAUSES DE LA CRISE .....	34
A. Faiblesses structurelles .....	34
B. Facteurs externes .....	37
3. LES CARACTERISTIQUES DE LA CRISE .....	39
A. Ses effets sur les finances publiques .....	39
B. Ses effets sur l'activité économique .....	40

C.	La crise peut-elle avoir des effets bénéfiques ? .....	40
4.	LES REMEDES A LA CRISE : LE PLAN D'AJUSTEMENT STRUCTUREL (PAS) .....	41
A.	Stabilisation des finances publiques, par la maîtrise des dépenses de l'Etat. ....	41
B.	Rationalisation de la gestion du secteur public et parapublic .....	42
C.	Assainissement du secteur bancaire .....	43
D.	Relance des activités économiques .....	43
5.	LES AUTRES AIDES FINANCIERES .....	44
III.	<u>LE SECTEUR PRIVE AU CAMEROUN</u> .....	47
1.	UN SECTEUR PRIVE TROP DEPENDANT DES CLANS .....	47
2.	UN SECTEUR MAL AIME... PAR UNE ADMINISTRATION TOTALITAIRE .....	47
A.	Puissance excessive de l'administration .....	47
B.	Le poids des règles non écrites .....	49
3.	CARACTERISTIQUES DU SECTEUR PRIVE NATIONAL .....	51
A.	Les trois groupes ethniques de chefs d'entreprise .....	52
B.	Le secteur commercial .....	52
C.	Le secteur industriel .....	53
4.	LE SECTEUR PRIVE ETRANGER .....	56
A.	Le secteur privé étranger dans le commerce .....	57
B.	Le secteur privé étranger dans l'industrie .....	58
5.	LE CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE .....	60
A.	Les principes : droit commercial, droit fiscal, code des investissements, contrôle des prix, droit du travail .....	60
B.	L'application des principes .....	68
C.	L'application du droit par le système judiciaire. ....	71
IV.	<u>LES CONDITIONS ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU SECTEUR PRIVE</u> .....	73

1. LES FACTEURS NEGATIFS QUI RISQUENT D'ENTRAVER L'APPLICATION DU PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL ..	73
A. Les diversités et rivalités ethniques dans la crise actuelle .....	73
B. Autres facteurs négatifs naturels .....	74
C. Le difficile problème des entreprises publiques à rénover (ou à liquider...) .....	77
2. LES TROIS CONDITIONS ESSENTIELLES DU REDRESSEMENT DE L'ECONOMIE CAMEROUNAISE .....	78
A. L'amenuisement des conflits ethniques .....	78
B. La rénovation et l'évolution du secteur bancaire : tontines, banques de dépôts et banques d'affaires .....	79
C. L'évolution nécessaire du rôle des banques et des tontines .....	82
D. L'allègement de la pression administrative sur le secteur privé et les relations de l'administration avec les bailleurs de fonds .....	87
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	91



## RESUME DU RAPPORT

### Une classe d'entrepreneurs modernes

Les diversités multiples et contradictoires du Cameroun en font l'un des pays de l'Afrique subsaharienne les plus difficiles à gouverner et en même temps les plus riches en potentialités humaines et matérielles.

Les diversités camerounaises expliquent à la fois les forces et les faiblesses d'entreprises dont le nombre et souvent la qualité permettent de dire que le Cameroun est l'un des rares pays d'Afrique - avec son puissant voisin, le Nigeria - où l'on trouve une classe de véritables entrepreneurs, au sens moderne du terme.

La majorité des entrepreneurs appartient à l'ethnie bamiléké. Grâce à leur dynamisme, les Bamilékés disposent des principaux leviers de l'économie.

### De lourdes pesanteurs socio-politiques

Le souci de l'équilibre ethnique a été l'un des principes permanents de la politique de construction nationale menée par le Président Ahidjo depuis l'indépendance et de même par son successeur, le Président Biya. Mais la précarité de l'équilibre ethnique a été et demeure encore l'un des freins au développement économique dans son ensemble et au développement du secteur privé en particulier.

Pour garantir l'équilibre ethnique, les deux Présidents qui se sont succédé au Cameroun ont choisi d'exercer un pouvoir centralisateur et de construire une administration puissante qui devait être en principe le ciment de l'unité nationale. Dotée de pouvoirs régaliens, l'administration en a usé en tenant compte des particularités ethniques. Méfiante à l'égard des contre-pouvoirs éventuels, elle a enserré le secteur privé dans le maillage étroit d'une réglementation juridique, fiscale, douanière, complexe et contraignante, et elle a interprété cette réglementation dans un esprit d'arbitraire. Le jeu subtil des alliances et des clans politico-administratifs mené par le Président Ahidjo puis par le Président Biya, chacun suivant sa logique personnelle, a compliqué encore la stratégie du pouvoir et celle de l'administration vis-à-vis du secteur privé. Cette stratégie jamais explicitée, mais néanmoins très claire, peut être définie de la façon suivante : le gouvernement par l'exception ou par le privilège.

Comprenant que le pouvoir politique serait d'autant plus puissant qu'il pourrait s'appuyer sur un pouvoir économique, le Président Ahidjo a créé des entreprises d'Etat nombreuses qui ont pratiqué une stratégie de pouvoir et elles ont été utilisées pour fidéliser les clans et les alliés de l'Etat. On a récompensé les fidèles par des rentes de situation et par des postes prestigieux dans ces entreprises.

Le centre politique (Yaoundé) et le centre économique (Douala) ont été tenus longtemps séparés et les communications qui existent aujourd'hui ont pour fonction de contrôler le centre économique, voire de le soumettre.

Pris dans un système qu'il n'était guère en mesure d'infléchir, le secteur privé camerounais s'y est accoutumé. Il est devenu le client du pouvoir et ne peut survivre sans sa protection. Il se dérobe comme il peut, soit en fonctionnant pour partie dans le secteur formel,

pour partie dans le secteur informel, soit en vivant dans l'économie informelle, c'est-à-dire en dehors des relations entre le pouvoir et l'économie formelle.

Les pesanteurs socio-politiques du Cameroun sont donc des handicaps sérieux pour la réussite du programme d'ajustement structurel.

### **Un secteur privé dynamique mais fragile**

Malgré la tutelle contraignante du pouvoir politique et de l'administration, l'essor économique du Cameroun a permis le développement d'un secteur privé dynamique dans l'agro-alimentaire, le bâtiment et les travaux publics, le textile, les industries métallurgiques, etc. De nombreuses PME camerounaises et étrangères ont prospéré dans ces différents secteurs. Mais la crise a entraîné une baisse brutale et profonde du chiffre d'affaires des entreprises à partir de 1985, le secteur bancaire s'est effondré et la crise a été le révélateur des faiblesses du secteur privé.

Le secteur privé étranger subit les effets de la crise, ainsi que l'infléchissement de la politique de l'Etat à son égard. Le soutien que lui avait donné le Président Ahidjo trouvait son origine principale dans un souci d'équilibre par rapport au dynamisme du secteur privé bamiléké. Il semble que le Président Biya tente plutôt de maintenir cet équilibre en favorisant les investissements privés des ethnies de son entourage. Pris entre la crise et les changements politiques, le secteur privé étranger désinvestit.

A l'exception du secteur privé bamiléké, le secteur privé camerounais souffre des faiblesses psycho-sociologiques qui affectent toutes les entreprises africaines :

- les notions de trésorerie, de cash-flow, de profit rapide, l'emportent sur les notions d'investissement, de renouvellement et d'entretien du matériel,
- l'absence de gestion prévisionnelle ne permet ni d'honorer les échéances, ni d'assurer le remboursement des emprunts contractés auprès des organismes bancaires,
- les entreprises font traditionnellement la différence entre leurs créances vis-à-vis du système bancaire moderne (on peut être mauvais créancier sans encourir de risques graves) et leurs créances vis-à-vis du système de crédit traditionnel (le remboursement doit être régulier et consciencieux).

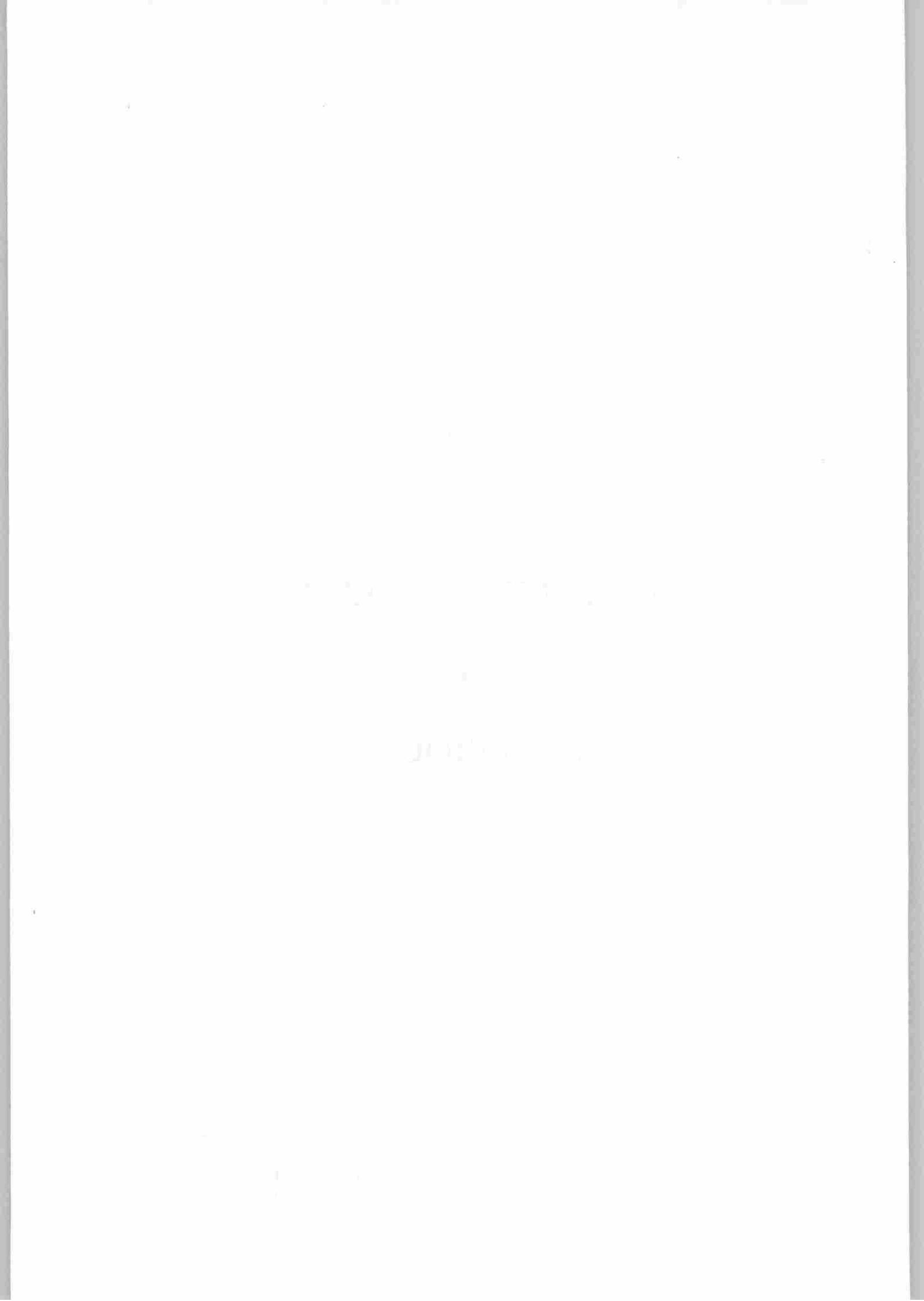
Depuis que l'incertitude domine sur les perspectives économiques et l'avenir du système bancaire, les excédents des entreprises servent à diversifier les risques plutôt qu'à investir.

Comme on l'a déjà signalé, le secteur privé informel va croissant. Une infime minorité d'entreprises sont en règle vis-à-vis de l'Etat.

### **Des remèdes possibles s'ils sont "ajustés"**

Toutefois, la crise camerounaise peut avoir des effets positifs si elle permet d'asseoir progressivement le développement économique sur des bases saines. Le Cameroun est riche, il ne craint pas l'épreuve. Les Bamilékés sont rudes et réalistes.

Encore faut-il qu'un programme de redressement économique soit "ajusté" aux comportements, à la sociologie politique et à la psychologie des Camerounais. Les bailleurs de fonds pourraient contribuer à ce redressement s'ils étaient en mesure de bien comprendre les réalités camerounaises et de mêler judicieusement la pression et la détente.



### Quelques suggestions

- 1) La première suggestion sera d'éviter de se trouver piégé dans les conflits ethniques du Cameroun. Les mesures prises en faveur du secteur privé sont appelées à bénéficier à ceux qui sont les mieux armés pour en tirer profit. Ce sont les Bamiléks. On peut compter sur leur prudence politique (les tentations de sécession appartiennent au passé) et sur un certain savoir-faire pour respecter les équilibres ethniques dans leurs entreprises.
- 2) La seconde suggestion est de multiplier les occasions de traiter directement avec les entreprises privées. Certaines aides extérieures se sont dotées d'instruments pour le faire, en particulier, l'aide française. PROPARCO est en mesure de participer au capital d'entreprises privées et peut apporter une aide pour la préparation de dossiers bancaires. La Caisse Centrale est en mesure d'attribuer des lignes de crédit à des projets privés. La Banque Mondiale dispose d'instruments d'aide directe au secteur privé.
- 3) La troisième suggestion est de tenir compte des mentalités et des comportements traditionnels pour restructurer un système bancaire largement discrédité.

On a noté que les entreprises camerounaises ont un comportement différent selon qu'il s'agit des créances du secteur bancaire moderne ou du secteur traditionnel.

Dans l'environnement du Cameroun, la séparation entre les banques de dépôts et les banques d'affaires pourrait avoir des avantages :

- à l'instar de la "Caisse Commerciale d'Épargne et d'Investissement", les banques de dépôts seraient des banques d'épargne, très proches de la clientèle et des caisses de crédit mutuel pour les particuliers et les PME. Ces banques permettraient de rétablir la confiance des épargnants, confiance aujourd'hui disparue ;
- les banques d'affaires seraient réservées aux entreprises du secteur moderne après la restructuration de leur portefeuille, comportant le tri soigneux entre entreprises irrécupérables, entreprises à redresser et entreprises saines.

Les passerelles entre banques de dépôts et banques d'affaires seraient construites très progressivement.

- On suggérera, bien entendu, de simplifier la législation juridique, fiscale et douanière et de l'alléger en apportant, le cas échéant, l'assistance technique d'experts conscients des différences entre la société camerounaise et la société occidentale.

On ne sous-estime pas le coût d'une telle transformation pour les ressources de l'Etat, encore moins pour l'administration et la clientèle du pouvoir. On pense donc que les mesures doivent être dosées en connaissance de cause et parfois compensées. Mais il serait peu réaliste de donner sans contreparties quantitatives et surtout qualitatives.

- Les syndicats professionnels ont perdu le rôle d'intermédiaires qualifiés entre les entreprises et l'Etat, faute de ressources financières (conséquence de la crise) et humaines (retrait des opérateurs étrangers, moins soumis au pouvoir politique que les Camerounais). Quelques subventions, voire un appui professionnel venu de l'extérieur, permettraient aux syndicats de retrouver un peu de tonus. Cet appui donnerait la preuve que l'aide extérieure attache une importance réelle à l'essor du secteur privé.

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions and activities. It emphasizes that this is crucial for ensuring transparency and accountability in the organization's operations.

2. The second part outlines the various methods and tools used to collect and analyze data. This includes the use of surveys, interviews, and focus groups to gather qualitative information, as well as the application of statistical software for quantitative analysis.

3. The third part details the process of identifying trends and patterns in the data. This involves comparing results across different time periods and departments to uncover areas of strength and weakness.

4. The fourth part focuses on the interpretation of the findings and the formulation of recommendations. It stresses the need to base decisions on solid evidence and to consider the potential impact of any proposed changes.

5. The final part of the document provides a summary of the key findings and a call to action for the organization to implement the recommended strategies. It concludes by expressing confidence in the organization's ability to achieve its goals through a commitment to continuous improvement and data-driven decision-making.

**OBSERVATIONS SUR L'AFRIQUE  
PREALABLES A L'ETUDE SUR LE CAMEROUN**

La crise actuelle, en Afrique noire, a révélé la permanence de spécificités culturelles dont la prise en compte est nécessaire pour aider à sa solution et, d'abord, pour comprendre les comportements individuels et collectifs des Africains.

Les experts des bailleurs de fonds qui se portent au chevet d'une Afrique malade de son endettement ne doivent plus ignorer aujourd'hui que l'univers des Africains est fondamentalement différent de celui des occidentaux et que l'accès à la modernité occidentale en Afrique noire est inévitablement lent, qu'il s'agisse de la vie politique ou de la vie économique.

C'est que sont indéniables les spécificités culturelles africaines, observables notamment dans trois domaines :

- tout d'abord, dans celui de la psychologie qui conditionne les comportements individuels et collectifs, avec une notion du temps différente de celle des occidentaux ; l'Africain vit dans le présent ou le court terme et, de ce fait, pour lui, la prévision est une notion abstraite ;

Dans son ouvrage "Pour l'Afrique", paru en 1988, Edgard Pisani souligne que "le temps africain n'est pas le nôtre", tandis que Pierre Moussa, dans son ouvrage "La Roue de la Fortune", paru l'an dernier, reconnaît que dans les pays en développement, particulièrement dans les pays africains, la non-maîtrise du temps est l'obstacle majeur du progrès ;

- dans le domaine politique, il est non moins évident que la notion d'Etat est radicalement différente en Occident et en Afrique où la solidarité communautaire prime le principe étatique et régit toute la vie socio-politique, combinée avec la hiérarchie traditionnelle ;
- également, dans l'entreprise africaine, on observe, le plus souvent, l'influence des principes hiérarchiques de l'organisation sociale et non celle des règles et des méthodes du management occidental.

Ces facteurs culturels spécifiquement africains ont été, jusqu'à présent, ignorés ou sous-estimés par les experts de la coopération au développement et, d'autre part, occultés par les Africains qui savent par intuition comme par expérience que les crédits des bailleurs de fonds ne sont accordés qu'en fonction de critères objectifs, comme l'organisation rationnelle des Etats, administrative et économique.

Il convient donc, en Afrique, de distinguer la forme et le fond, celle-ci se voulant moderne mais celui-là restant profondément africain. L'Afrique subsaharienne (la comparaison est paradoxale, s'agissant d'une zone tropicale...) c'est un iceberg dont la partie immergée est infiniment plus importante que la partie émergée...

C'est pourquoi, face à la crise actuelle, la réaction instinctive des Africains a été le repliement sur eux-mêmes, le retour aux sources de l'africanité et aux modes de vie dont la manifestation la plus apparente est le secteur dit informel qui, s'il prolifère depuis la crise, a toujours été une constante de la vie socio-économique en Afrique noire.

Et c'est aussi pourquoi, l'application des programmes d'ajustement structurel se heurte à des obstacles et à des résistances passives innombrables car ils prétendent imposer aux gouvernements africains des principes et des méthodes d'organisation et de gestion qui, trop souvent, sont inadaptés à la fois à des conjonctures économiques particulières et à des structures (et infrastructures...) socio-culturelles méconnues ou sous-estimées.

Le plus étonnant - qui est le plus dommageable, - dans l'attitude de l'Occident à l'égard de l'Afrique, c'est qu'il ignore ou qu'il dédaigne les cultures africaines parce qu'elles sont aux antipodes de ses valeurs culturelles alors que, par contre, il admet ou souvent exalte les spécificités culturelles asiatiques, au Japon, en Corée, à Taïwan, ou ailleurs, tout autant éloignées, semble-t-il, de la rationalité occidentale.

Cependant, il faut bien réaliser aujourd'hui que rien de durable ne sera fait en Afrique sans un effort de compréhension de la société africaine et de recherche de solutions adaptées aux particularismes africains, qu'il s'agisse de la gestion des Etats ou de celle des entreprises.

Dans l'étude sur le Cameroun que nous présentons maintenant, les particularismes camerounais sont mis en évidence et il nous semble souhaitable que les bailleurs de fonds puissent les prendre en compte, d'autant que le Cameroun, plus que les pays sahéliens précédemment étudiés, est divers et complexe. Les remèdes à sa crise, financière et économique, ne sauraient donc être définis et ordonnés "in abstracto".

C'est pourquoi, à la fin de l'étude, on trouvera quelques recommandations pour aider ce pays à sortir d'une crise dont la cause et plus encore les manifestations et les conséquences lui sont particulières.

## INTRODUCTION

### APERÇU HISTORIQUE

Découvert dès le XV<sup>ème</sup> siècle par les Portugais qui lui donnèrent son nom<sup>1</sup>, le Cameroun devint une colonie allemande en 1884, grâce à l'explorateur G. Natchigal. En 1916, une armée franco-britannique expulsa les Allemands et en 1920, année de sa fondation, la S.D.N. (Société des Nations) confia à la France et à la Grande-Bretagne un mandat sur les territoires camerounais qui leur furent impartis, le Cameroun sous mandat britannique étant limité à la région sud-ouest dont la superficie représentait à peine le dixième de la superficie totale du pays.

En 1945, l'ONU, ayant succédé à la S.D.N. transforma le "mandat" franco-britannique en "tutelle".

La politique de décolonisation de l'Afrique française, mise en oeuvre par le Général de Gaulle après son retour au pouvoir en 1958, permit au Cameroun français d'accéder à l'indépendance qui fut proclamée le 1er janvier 1960.

Malgré une rébellion qui sévit alors pendant plusieurs années en pays bamiléké, dans la région ouest, l'unification des Cameroun français et anglais fut réalisée en plusieurs étapes par le premier Président camerounais, Ahmadou Ahidjo :

- 1° Après l'indépendance du Cameroun français, le 1er janvier 1960, constitution d'une République fédérale, le 14 octobre 1961, par la réunion d'un Etat oriental - le Cameroun français (ou francophone) - et d'un Etat occidental, le Cameroun anglais (ou anglophone).
- 2° En mai 1972, après référendum, le Cameroun adopta une structure unitaire et la République fédérale devint la "République Unie du Cameroun".
- 3° Le 25 janvier 1984, à l'instigation du second Président camerounais, Paul Biya, qui succéda à Ahmadou Ahidjo en 1981, l'Assemblée nationale modifia la constitution et la "République Unie" devint la "République du Cameroun".

De 1960 à 1990, en trente années, deux présidents seulement ont gouverné le pays :

- de 1960 à 1981, Ahmadou Ahidjo,
- depuis 1981, Paul Biya.

---

<sup>1</sup> Dans l'estuaire du fleuve Wouri (Douala s'étend aujourd'hui le long de cet estuaire), les Portugais découvrirent un gisement considérable de crevettes dont le nom portugais est Camarão qui donna Cameroun en français, Cameroon en anglais et Kamerun en allemand...

Démissionnaire en 1981, pour des raisons de santé, le Président Ahidjo (décédé à la fin de l'année 1989) eut pour successeur constitutionnel son premier ministre, M. Paul Biya et, abstraction faite des conflits survenus après l'arrivée au pouvoir de celui-ci, entre les clans de l'ancien et du nouveau président, il importe de souligner cette continuité légale du pouvoir présidentiel au Cameroun.

Il n'en demeure pas moins que les diversités multiples et contradictoires du Cameroun en font l'un des pays d'Afrique subsaharienne les plus difficiles à gouverner et, en même temps, les plus riches en potentialités, humaines et matérielles.

**PRESENTATION GENERALE DU CAMEROUN**  
(comparé à la Côte d'Ivoire)

N.B. La Côte d'Ivoire et le Cameroun offrant un certain nombre d'analogies au triple plan géographique, démographique et économique, il nous a semblé intéressant d'indiquer, à titre comparatif, quelques données de base relatives à la Côte d'Ivoire, en même temps que nous présentions celles concernant le Cameroun, d'autant que la crise subie actuellement par les deux pays francophones dans les domaines financier et économique présente de nombreuses analogies.

**Situation géographique**

Cameroun

- Situé à l'extrémité orientale du golfe de Guinée, le Cameroun s'étend sur 475.000 km<sup>2</sup>, entre l'Océan Atlantique au sud-ouest, le Gabon et le Congo au sud, la République Centrafricaine à l'est, le Tchad au nord et le Nigeria à l'ouest.
- Du sud, sud-ouest au nord, quatre grandes zones contrastées : zone forestière, zone de plateaux, zone de savane, zone de steppe. Leur climat passe de la chaleur extrêmement humide au sud et, notamment au sud-ouest (région de Douala), à la chaleur sèche au nord (région de Garoua et de Maroua).

Côte d'Ivoire

- Superficie de 332.000 km<sup>2</sup>, avec trois zones qui, du sud au nord, rappellent celles du Cameroun : zone forestière au climat chaud et humide, zone de savane au climat chaud mais moins humide, zone de savanes au climat soudanien, très chaud et peu humide.

**Population (chiffres approximatifs...)**

Cameroun

- Environ 10 à 11 millions d'habitants, soit 20 à 22 h. au km<sup>2</sup>. Anglophones : environ 20 %.
- La moitié de la population a moins de 20 ans et le taux de natalité est de 3 % au minimum.
- Villes principales : Douala (capitale économique et port principal), 1.500.000 h., Yaoundé (capitale politique et administrative) 700.000 h. à 800.000 h., Maroua 150.000 h., Garoua 85 à 90.000 h., Bafoussam 80.000 h.

Côte d'Ivoire

- Environ 10 millions d'habitants, soit 30 h. au km<sup>2</sup>. Villes principales : Abidjan (capitale économique et port principal) 2 millions h., Baouké 350.000 h., Yamoussoukro (capitale administrative officielle) 100.000 h.
- Mêmes caractéristiques démographiques que le Cameroun.

**Productions agricoles (d'exportation)****Cameroun (en tonnes)**

	1982-83	1983-84	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88
Café	128 237	64 000	139 000	97 700	145 500	86 000
Cacao	104 825	108 770	120 540	118 820	123 100	130 535
Coton	72 370	94 500	97 500	115 540	122 775	113 700
Banane		75 000	77 530	79 030	58 200	
Huile de palme	72 500	65 100	79 000	102 600	103 000	

**Côte d'Ivoire (en tonnes)**

	1982-83	1983-1984	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
Café	267 000	85 000	277 000	265 000	270 000	198 000	300 000
Cacao	366 000	418 000	565 000	555 000	610 000	660 000	700 000
Coton	157 000	142 000	212 000	190 000	213 000	256 000	300 000
Banane			107 000		83 000		
Huile de palme				186 700	187 000	163 350	

**Remarques :**1° Au sujet de la production de cacao en Côte d'Ivoire et de la chute des cours sur le marché mondial

Alors que la production de cacao du Cameroun progresse lentement (environ 105 000 t en 1982-83 et 130 500 en 1987-88), celle de la Côte d'Ivoire a doublé en 6 ans, passant de 355.000 t en 1982-83 à 700.000 t en 1987-88 et à un volume pour le moins égal en 1988-89.

Pendant le même temps, dans le sud-est asiatique, la Malaisie a considérablement augmenté elle aussi sa production cacaoyère qui, en quelques années, est passée d'environ 30.000 t à 150.000 t, tandis que le Ghana rénovait ses plantations.

Le résultat de cet accroissement de la production en Côte d'Ivoire (premier producteur mondial), en Malaisie et au Ghana, est une surproduction qui, face à la stagnation ou à la faible progression de la consommation mondiale, a provoqué

l'effondrement des cours du cacao sur les marchés à terme, préjudiciable d'abord à la Côte d'Ivoire, étant donné l'importance de sa production, et aussi au Cameroun.

- 2° Au sujet du marché du café, actuellement (février 1990) très déprimé, il faut rappeler que les cours des cafés robusta et arabica ont baissé de 50 % depuis l'éclatement de l'accord international sur le café, le 4 juillet 1989, et il faut indiquer que la tendance baissière a été aggravée par d'importantes ventes, en janvier 1990, réalisées par le Cameroun pour combler (très partiellement) le déficit de sa trésorerie.

### Productions industrielles

#### Cameroun

- La part des industries camerounaises dans le PIB est d'environ 34 % dont 16 % viennent des industries minières et pétrolières, 11 % des industries manufacturières, 6 % du secteur bâtiment et travaux publics et 1 % du secteur électricité.

- Chiffre d'affaires

1984 ...	527	milliards F CFA	dont	141,5	à l'exportation
1985 ...	523	"	"	86,8	"
1986 ...	504	"	"	76,7	"
1987 ...	446	"	"	73	"

- Indice de la production industrielle

1985 ...	242,5
1986 ...	244
1987 ...	230,6

#### Côte d'Ivoire

- La part des industries ivoiriennes dans le PIB est d'environ 17 à 18 % seulement, soit la moitié de celle des industries camerounaises dans le PIB du Cameroun, en raison de la part prépondérante du secteur primaire.
- Cependant, le chiffre d'affaires des industries ivoiriennes est le triple de celui des industries camerounaises :

1986 ...	1460	milliards F CFA	dont	518	à l'exportation
1987 ...	1535	"	"	584	"

N.B. La part de l'Etat est considérable, au Cameroun comme en Côte d'Ivoire, dans le capital des entreprises industrielles. Elle est estimée à 63 ou 64 % au Cameroun et à 69 ou 70 % en Côte d'Ivoire.

### Production pétrolière

D'après une étude du FMI du 2 septembre 1988, la production pétrolière et les recettes du pétrole au Cameroun seraient les suivantes :

	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88
Production (en millions de tonnes)	8,78	8,94	8,66	8
Recettes (en milliards de F CFA)	615	307	147	133

On constatera d'une part la stabilité de la production et d'autre part la chute considérable des recettes qui, entre 1984-85 et 1987-88, ont été divisées par 5, en raison de la baisse des cours du pétrole et du dollar.

### Commerce extérieur

#### Cameroun

- Jusqu'en 1985, balance commerciale nettement créditrice. Depuis lors : forte diminution (- 40 %) des exportations, relative stabilité des importations, déficit de la balance.
- Résultats globaux (en milliards de F CFA), pétrole compris.

	Importations	Exportations	Balance	% de couverture
1985	514	817	+ 303	159
1986	590,84	541	- 50	92
1987	526,2	487,8	- 38,4	93
1988	433	478	+ 45	110

## - Principaux clients (en % des exportations)

	France	Pays-Bas	USA	Italie	Espagne	RFA
1985	35,3	14,8	13,5	6,4	6,1	6
1986	20,7	27,4	15,4	5,5	5,1	7,3
1987	20,6	22	20,4	7,3	3,8	6,8

## - Principaux fournisseurs (en % des importations)

	France	Japon	USA	RFA	Italie	Angleterre	Belgique
1985	42,8	7,3	7,2	7,1	4,9	4	2,9
1986	42,2	7,6	4,9	9,1	4,7	3,7	3,5
1987	37,5	8,2	3,5	9,2	4,3	3,2	4,1

La France se classe très nettement à la fois premier client et premier fournisseur du Cameroun dont les échanges avec la CEE représentent de 60 à 70 % de son commerce extérieur.

Côte d'Ivoire

- Résultats globaux (en milliards de F CFA), pétrole compris.

	Importations	Exportations	Balance	% de couverture
1985	773	1318	+ 545	170,5
1986	709	1160,4	+ 451,4	163,7
1987	674	929	+ 255,2	138

- Principaux clients (en % des exportations)

France	Pays-Bas	Italie	USA
17 %	12 %	8 %	8 %

- Principaux fournisseurs (en % des importations)

France	Nigeria	RFA	Italie	Espagne	Pays-Bas	Japon
31 %	11 %	6 %	ENVIRON 5 %			

La France est donc le premier client et le premier fournisseur de la Côte d'Ivoire, comme elle l'est du Cameroun.

**Budget**Cameroun

Budget annuel du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante :

1983-1984 ...	520 milliards F CFA			
1984-1985 ...	620	"	"	
1985-1986 ...	740	"	"	
1986-1987 ...	800	"	"	dont 240 pour le budget d'investissement
1987-1988 ...	650	"	"	dont 100 " "
1988-1989 ...	600	"	"	dont 55 " "

Côte d'Ivoire

1988 ...	636 milliards F CFA,	dont 493,5 pour le budget de fonctionnement
1989 ...	645 " " " 145	" "

On remarquera l'équivalence des budgets camerounais et ivoiriens.

**Balance des paiements**Cameroun

1983 ...	+ 43,6 milliards F CFA
1984 ...	- 39,7 " "
1985 ...	+ 27,3 " "
1986 ...	- 28,7 " "
1987 ...	- 140 " (estimation)

Côte d'Ivoire

1980 ...	- 170,5 milliards F CFA
1982 ...	- 51 "
1983 ...	- 195,2 "
1984 ...	+ 152,4 "
1985 ...	+ 111,4 "
1986 ...	+ 55,8 "
1987 ...	- 262 "

**Dettes publiques**

Source : Etude 1988 de l'OCDE, publiée en septembre 1989, sur "le financement et la dette extérieure des pays en développement".

Cameroun

<u>Montant total</u>	<u>Service de la dette</u>
1982 ... 2792 millions de dollars	... 408
1983 ... 2565 " "	... 372
1984 ... 2759 " "	... 437
1985 ... 3359 " "	... 679
1986 ... 3733 " "	... 836
1987 ... 4575 " "	... 680

Côte d'Ivoire

<u>Montant total</u>	<u>Service de la dette</u>
1982 ... 6570 millions de dollars	... 1123
1983 ... 8052 " "	... 1090
1984 ... 8324 " "	... 1136
1985 ... 10228 " "	... 1527
1986 ... 11829 " "	... 2003
1987 ... 14147 " "	... 2214

N.B. On notera que le montant de la dette camerounaise est très inférieur à celui de la dette de la Côte d'Ivoire qui lui est environ 3 fois supérieur, tandis que le service de la dette ivoirienne est de 3,5 supérieur à celui de la dette camerounaise.

A noter également que les chiffres ci-dessus, traduits en F CFA, donnent respectivement (en milliards de F CFA), sur la base de 5,6 FF ou 280 F CFA pour 1 dollar, environ :

	Dette en 1987 en milliards de F.CFA	Service de la dette en milliards de F.CFA
Cameroun	1 300	200
Côte d'Ivoire	4 000	620

Les budgets du Cameroun et de la Côte d'Ivoire étant équivalents, comme nous l'avons indiqué, il faut souligner que le service de la dette représente, au Cameroun, environ le tiers du budget alors qu'il est au niveau du budget ivoirien...

N.B. D'après la Banque Mondiale, la dette extérieure du Cameroun aurait été, en 1988, de 1.200 milliards F CFA, soit 27 % des recettes d'exportations.

**PIB (Produit Intérieur Brut)**

Cameroun	Côte d'Ivoire
1984 ... 2184 milliards de F CFA	... 2924
1985 ... 2240 " "	... 3138
1986 ... 3158 " "	... 3232
1987 ... " "	... 3065 (estimation)
1988 ... " "	... 3072 (estimation)

Revenu par habitant en 1987 (PIB "per capita")

- Cameroun : 960 dollars, soit environ 270.000 F CFA

- Côte d'Ivoire : 750 " " 210.000 F CFA

N.B. D'après la Banque Mondiale, le PIB du Cameroun aurait été en 1985-86, de 4035 milliards de F CFA. PIB "per capita" : en 1985-86, 400 000 F CFA et en 1987-88, 309 000 F CFA.

**Organisation politique et administrative du Cameroun**

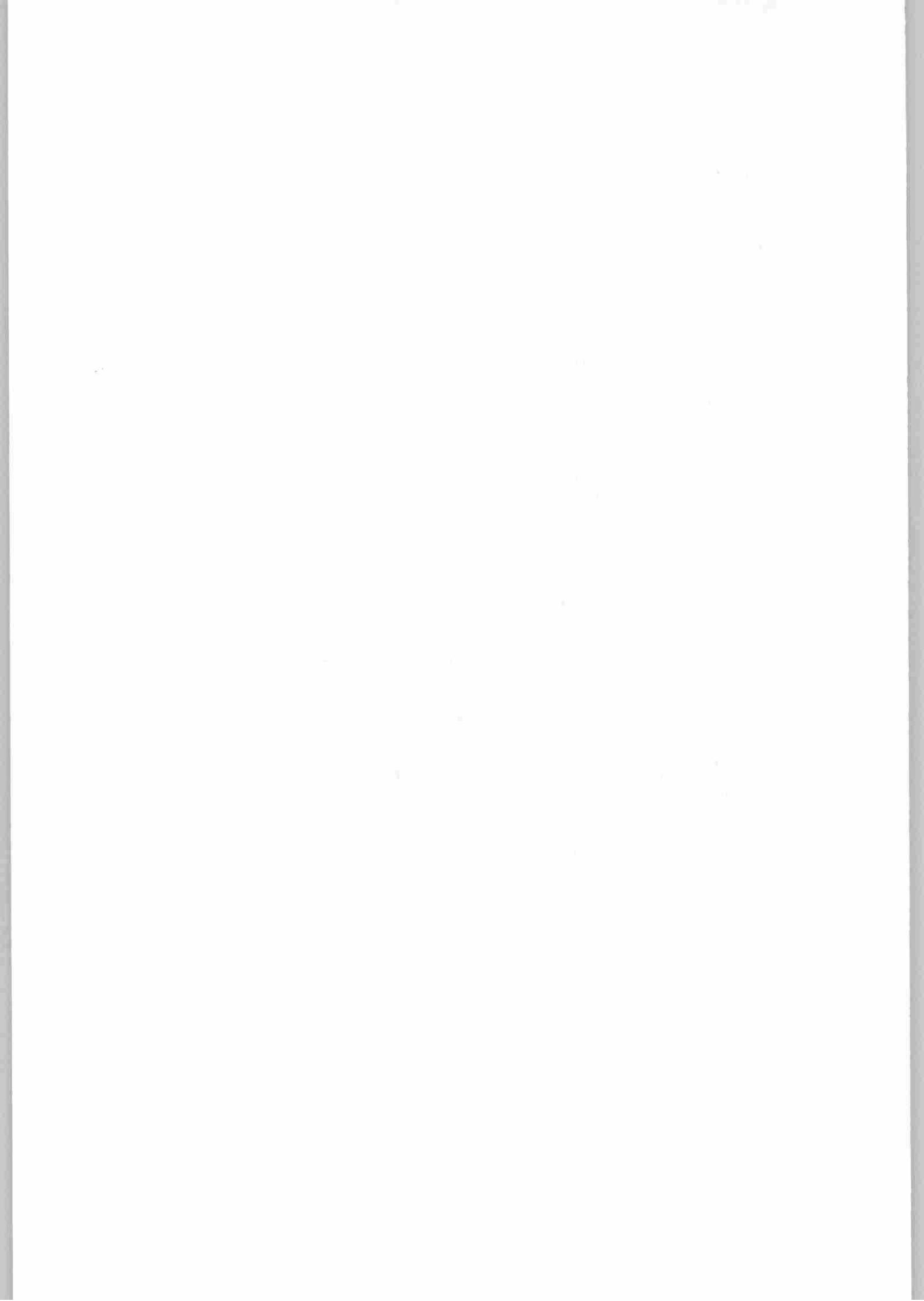
- Le Cameroun peut se définir, politiquement, comme une République présidentielle. Le Président dispose de tous les pouvoirs, le poste de premier ministre ayant été supprimé en 1984 par le Président Paul Biya.

Un seul parti politique est autorisé, le RDPC (Rassemblement démocratique du peuple camerounais).

Devise de l'Etat : "Unité, progrès, démocratie"

- Administrativement, le Cameroun est divisé en dix provinces à la tête desquelles se trouvent des gouverneurs, 22 communes urbaines et de nombreuses communes rurales.

N.B. La Côte d'Ivoire est également une République présidentielle. Pas de premier ministre et un parti unique.



## I. DIVERSITE ET PARTICULARISME DU CAMEROUN

La caractéristique principale du Cameroun est sa diversité. Les agences de voyages vantent les charmes de "Afrique en miniature" qui, sur un territoire de 475.000 km<sup>2</sup>, réunit tous les types de paysages que l'on peut rencontrer en Afrique, de la forêt au Sahel, en passant par des zones de hauts plateaux, tandis que le territoire camerounais regroupe des populations très différentes dont certaines sont uniques en Afrique.

Cette diversité géographique fait la richesse du Cameroun car elle est la source d'une grande variété de ressources tant agricoles que minières. Mais elle est aussi à l'origine du problème camerounais, le pouvoir devant gérer cette diversité. Le maintien de l'équilibre entre populations aussi diverses, entre régions aux richesses mal réparties, impose comme le montre l'histoire du Cameroun depuis l'indépendance, un pouvoir fort s'appuyant sur une administration puissante mais lourde qui freine, trop souvent, le développement des initiatives privées.

Avant de présenter le secteur privé du Cameroun, national et étranger, il est indispensable de définir les diversités camerounaises et le particularisme de l'Etat camerounais qui expliquent à la fois les forces et les faiblesses d'entreprises dont le nombre et souvent la qualité permettent de prétendre que le Cameroun est l'un des rares pays d'Afrique noire - avec son puissant voisin, le Nigeria - où l'on trouve une classe de véritables entrepreneurs.

Pour comprendre le Cameroun et les problèmes de son secteur privé, il convient donc de rappeler et de souligner que le Cameroun se caractérise :

- par ses diversités géographiques et économiques, sources de richesses,
- par ses diversités ethniques et culturelles, sources de conflits, et ceci expliquant cela,
- par un particularisme politique caractérisé par l'autoritarisme et le nationalisme de l'Etat.

### **1. DES DIVERSITES GEOGRAPHIQUES BENEFIQUES**

Du point de vue géographique, il est possible de diviser le Cameroun en quatre zones principales, du sud au nord, comme nous l'avons déjà brièvement indiqué :

- Une zone forestière qui couvre la bande côtière, dont la partie la plus importante se trouve au sud du pays et s'étend à l'est jusqu'à la République Centrafricaine. Cette zone côtière a un climat tropical humide avec une saison des pluies très marquée de juin à octobre pendant laquelle les précipitations sont très importantes.
- Une zone de plateaux à l'ouest qui s'étend de la frontière du Nigeria au fleuve Sanaga à l'est et est limitée au nord, par les villes de Banyo et Tibati. Cette partie ouest du pays bénéficie d'un climat plus tempéré que la frange côtière et les terres, d'origine volcanique, y sont très fertiles.
- Cette zone de plateaux se poursuit au nord par une zone de steppe et de hauts plateaux dont le centre est la ville de N'Gaoundéré et la limite nord la ville de Garoua. Moins fertile que la partie ouest du pays, cette zone est propice aux pâturages.

- De Garoua au lac Tchad, on trouve une zone pré-sahélienne et à l'extrême nord une zone sahélienne. Seule la partie de l'extrême nord connaît des problèmes de désertification, le reste de cette zone étant propice aux cultures maraîchères, au mil, au coton.

## 2. DES RESSOURCES DIVERSES ET IMPORTANTES

Contrairement à la plupart des autres pays d'Afrique noire - notamment des pays du Sahel - le Cameroun dispose de ressources diversifiées et importantes, agricoles, forestières, minières et pétrolières, en raison principalement de sa situation géographique où l'on trouve toutes les zones climatiques de l'Afrique tropicale.

### A. Ressources agricoles

L'agriculture camerounaise permet d'assurer l'autosuffisance alimentaire du pays et contribue activement au développement de cultures d'exportation. Le secteur agricole emploie 75 % de la population active, assure 15 % des recettes budgétaires et 45 % des recettes en devises du Cameroun. Les cultures vivrières représentent environ 40 % de la production agricole totale, les cultures d'exportation 30 %, le secteur pastoral et la pêche 20 %, la forêt 8 % et les cultures fruitières 2 %.

L'exploitation agricole est réalisée par de petites exploitations familiales pour 90 % de la production totale, qu'il s'agisse de cultures vivrières ou de cultures d'exportation. Les grandes sociétés agro-alimentaires ne couvrent que 10 % de la production totale, cultivant principalement le palmier à huile, l'hévéa, le riz et la banane et, en partie, le maïs, l'ananas et le thé. Elles assurent la première transformation de l'huile de palme et de palmiste, de l'hévéa, du thé et du riz.

Certaines de ces entreprises sont privées à capitaux nationaux comme Maïscam, à Ngaoundéré, à capitaux étrangers, comme la Ferme Suisse qui développe des plantations de palmiers à huile et d'hévéas.

### Cultures d'exportation <sup>2</sup>

Les principales sont le cacao, le café, le coton et la banane.

#### Cacao

Le Cameroun est le cinquième producteur mondial de cacao. Jusqu'en 1985, les prix à l'exportation (bien que connaissant d'importantes fluctuations passant par exemple de 493 F CFA le kg en 1981 pour les grades I et II, à 1148 en 1985) permettaient d'assurer une croissance régulière des prix payés aux producteurs : 300 F CFA par kg en 1981 et 410 en 1985.

---

<sup>2</sup> Les chiffres de production des cultures d'exportation sont indiqués dans la "présentation générale du Cameroun", au début de l'étude.

Café

Jusqu'en 1985, la même politique a pu être maintenue pour le café, arabica et robusta : le café arabica était payé 340 F CFA le kg en 1981, lorsque le cours mondial était de 693 F CFA et 410 F CFA en 1984 avec un cours mondial à 1291 F CFA le kg. Le prix payé au producteur pour le café robusta est moins élevé : 320 F CFA en 1981 et 390 F CFA en 1984. Le cours mondial du robusta est aussi plus bas que l'arabica puisqu'il était de 630 F CFA en 1981 et de 1194 F CFA en 1984.

Coton

La production de coton est stable et permet d'assurer un revenu croissant aux producteurs camerounais. Comme dans les autres pays d'Afrique producteurs de coton, la culture du coton est encadrée par une société d'Etat, la SODECOTON, héritière de la CFDT française.

Banane

Stable jusqu'en 1986-87, avec des récoltes de 75 000 t en 1983-84, 77 500 en 1984-85, 79 000 en 1985-86, la production bananière a fléchi en 1986-1987 avec un volume de 58 000 t seulement.

Cette baisse de la production a précédé une réorganisation totale du secteur qui s'est traduite par la dissolution de l'OCB (Office de Commercialisation de la Banane) et la mise en place de deux projets importants, l'un en association avec une entreprise américaine, l'autre, à partir de la reprise d'une plantation à Penja, en association avec une entreprise française avec un financement Caisse Centrale et SFI qui participent au capital de la nouvelle société.

D'autres cultures d'exportation sont certainement possibles. Ainsi de nouveaux produits sont à présent exportés comme les fruits et légumes, en particulier les ananas et les haricots verts. Le développement de nouvelles cultures d'exportation a été rendu possible par la création d'infrastructures routières financées par les ressources pétrolières.

**B. Production forestière**

Les produits de la forêt camerounaise peuvent également être considérés comme des produits d'exportation. Les ressources forestières du Cameroun sont estimées à 20 millions d'hectares dont seulement 8 sont exploités dans le sud et le centre du pays. La forêt camerounaise comprend des essences tropicales que l'on retrouve dans les pays voisins. Les principales essences camerounaises sont le Doussié, l'Ayous, bois léger et solide qui n'est exploité qu'au Cameroun, et l'Azobé.

L'activité forestière camerounaise ne représente pas plus de 20 % de l'activité agricole totale du pays, mais elle a des effets induits importants : chaque exploitation forestière a une activité de scierie et travaille soit pour l'exportation, soit pour le marché local auquel elle fournit des coffrages destinés à la construction, des produits de scierie pour la menuiserie et l'ébénisterie (fabrication de meubles et sièges).

Une part importante du trafic en tonnage du port de Douala est constituée par l'exportation de bois.

### C. Ressources minières

Les nombreuses ressources minières du Cameroun sont réparties sur l'ensemble du territoire, mais l'insuffisance du réseau de communication et l'importance des investissements à réaliser n'ont pas encore permis leur exploitation.

Les principales ressources minières connues sont le fer, dans la région de Kribi, dont les réserves sont estimées à environ 300 millions de tonnes et dont la mise en exploitation est étudiée par un consortium franco-allemand composé de Krupp et du BRGM. Ce minerai semble trop pauvre en métal, environ 40%, pour qu'une mise en exploitation d'une rentabilité suffisante puisse être envisagée.

Le gaz découvert à Kribi a fait rêver : après une première série d'études, les réserves furent estimées à 300 milliards de m<sup>3</sup>, ce qui permit la signature d'un projet d'usine de liquéfaction d'une capacité de 4 milliards de m<sup>3</sup> par an avec un groupe français. Le montant de ce marché était de 5 milliards de dollars. Une nouvelle série d'études conduisit à l'annulation de ce projet : les réserves n'étaient plus que de 100 milliards de m<sup>3</sup> ; le coût de l'usine ne pouvait être amorti sur la durée de vie du projet. Ainsi prirent fin, en 1985, les rêves d'urbanisation de Kribi, de construction d'un port méthanier à Grand-Batanga. La bauxite camerounaise est, semble-t-il, de bonne qualité, ses réserves sont importantes mais elle est située au centre du pays, à Minim Martap, et son exploitation imposerait des investissements très lourds dont la construction d'une nouvelle voie ferrée pour son transport.

De nouvelles découvertes de cuivre, de nickel, de chrome, de platine, d'or, de diamant et d'uranium viennent d'être confirmées dans le sud-est du pays. Mais cette région est l'une des moins bien desservies, le réseau routier étant presque uniquement constitué de pistes forestières et aussi l'une des moins peuplées.

Parmi les ressources du Cameroun, les sites hydro-électriques doivent figurer en bonne place. Si les sites camerounais n'offrent pas les mêmes possibilités que ceux du barrage d'Inga, au Zaïre, ils permettent au Cameroun de produire une électricité à bon prix qui a justifié l'implantation de l'usine de transformation d'alumine en lingots d'aluminium d'Edéa. ALUCAM (filiale de PECHINEY) consomme plus de la moitié de l'énergie électrique produite au Cameroun, pour transformer, dans des conditions de rentabilité satisfaisante, une matière première qui vient de Guinée.

### D. Production pétrolière

Malgré les efforts des autorités pour minimiser son rôle dans la vie économique, le pétrole, exploité depuis 1978, occupe une place importante dans l'économie camerounaise.

Cependant, il est très difficile d'obtenir des données précises sur les ressources pétrolières camerounaises. Le pétrole fait en effet partie du domaine réservé de la Présidence du Cameroun et les chiffres le concernant ne sont jamais divulgués. C'est pourquoi, les recettes pétrolières ont longtemps fait partie d'un compte "hors budget" dont l'utilisation n'a jamais été clairement définie. C'était en quelque sorte un trésor de guerre soigneusement protégé des indiscretions.

Lors de la mise en exploitation du pétrole camerounais, en 1978, les experts internationaux estimaient les réserves exploitables à 100 millions de tonnes. Avec la baisse des cours exprimés en dollars, l'opinion la plus répandue est que les réserves économiquement exploitables sont aujourd'hui de l'ordre de 40 millions de tonnes, leur niveau dépendant en effet du prix du baril exprimé en F CFA.

Le pétrole camerounais est exploité au large de Limbé, au nord-ouest de Douala, à proximité du Nigeria. Il s'agit d'un brut léger qui comprend peu de sous-produits lourds.

On estime généralement que la production pétrolière est passée progressivement, entre 1978 et 1985, à 8,5 millions de tonnes par an. Faute de nouvelles découvertes, cette production devrait baisser dans le courant des années 90.

La recherche et l'exploitation sont assurées par des consortiums auxquels participent Mobil, Shell Pecten, Total et Elf Serepca. Une partie du brut camerounais est transformée par une raffinerie située à Limbé, la SONARA, dont la capacité, de 2 millions de tonnes par an, approvisionne le marché national estimé à environ 1 million de tonnes par an.

Le Cameroun a également des réserves de gaz naturel estimées à 110 millions de tonnes dont la moitié est située dans le nord-ouest du pays, l'autre dans la région de Kribi. Ces réserves ne sont pas suffisantes pour justifier l'investissement lourd d'une usine de liquéfaction destinée à l'exportation du gaz naturel camerounais.

### 3. UNE DIVERSITE ETHNIQUE CONFLICTUELLE

La population du Cameroun est d'environ 10 millions d'habitants dont 43 % ont moins de quinze ans. Le taux de croissance de la population est au minimum de 3 % par an. Un tiers de la population vit en milieu urbain dans des villes importantes comme Douala (1.500.000 habitants) et Yaoundé (500.000 habitants). La pluralité du Cameroun entraîne une très grande diversité des populations. Celles-ci sont réparties en plus de 150 groupes ethniques, ayant chacun des langues différentes, des organisations sociales particulières. Au cours de l'histoire du Cameroun, ces groupes se sont battus les uns contre les autres pour s'installer, résister. Des mélanges ont eu lieu mais les clivages demeurent et les Bantous du sud de l'Adamoua ne sont pas plus homogènes que les Peuls du nord.

La diversité des ethnies est à la fois un facteur de richesse du Cameroun et la principale source de ses difficultés. Depuis l'indépendance, le pouvoir en place, qu'il s'agisse du Président Ahidjo ou de son successeur, le Président Biya, a eu comme principal souci de créer puis de maintenir une unité camerounaise. Le seul moyen d'y parvenir a toujours été de maintenir un équilibre en préservant les intérêts des minorités, en les favorisant au besoin pour faire contrepoids aux majorités et aux plus dynamiques. A cet égard, la politique du Cameroun est marquée par le souci du maintien de :

- l'équilibre entre l'ethnie bamiléké, minoritaire en nombre mais la plus dynamique en particulier dans la vie économique, et toutes les autres ethnies ;
- l'équilibre entre Yaoundé, la capitale politique, et Douala, le centre économique ;
- l'équilibre entre la partie anglophone, minoritaire, et la partie francophone majoritaire.

La constance de la recherche et du maintien de l'équilibre a conduit à la mise en place d'un pouvoir administratif très fort, dont l'effectif est pléthorique. Le Cameroun est le pays d'Afrique subsaharienne qui a le nombre de fonctionnaires par habitant le plus élevé.

#### Répartition des ethnies

- Les Pygmées sont sans doute les plus anciens habitants du Cameroun. Ils ne sont plus très nombreux, environ 30.000 répartis dans le sud-est du pays. Les Pygmées commencent à peine à se rapprocher des axes de communication, à se sédentariser et même à se scolariser.

- La partie nord du pays jusqu'à l'Adamoua a une population très diverse dans son origine, mais malgré tout assez homogène :

\* les descendants des royaumes disparus au XIX<sup>ème</sup> siècle sont restés dans les territoires de l'extrême nord et dans l'Adamoua. Ils constituent une mosaïque de peuples pour la plupart animistes. Les plus connus sont les Falis, sujets de nombreuses études tendant à démontrer l'ancienneté et la richesse de leur culture. Ces peuples représentent environ 2 millions de personnes qui se consacrent à la culture du mil, du sorgho, du maïs, avec des méthodes extensives traditionnelles et, à présent, à des cultures plus modernes comme le riz et le coton.

- Les Choas, arabes, sont venus de l'Est entre le XVI<sup>ème</sup> et le XVIII<sup>ème</sup> siècle. Ils sont pasteurs, plus ou moins nomades dans les plaines du Tchad. Leur nombre se limite à une centaine de milliers d'individus.

- Les Peuls, musulmans, ont conquis les trois provinces du nord au début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ils sont aujourd'hui plus d'un million dans les villes et leur proximité immédiate, Maroua est la ville de leur plus forte concentration. Les plus connus sont les Foulbés, ennemis héréditaires des Bamouns. L'élite du nord Cameroun est Peul, elle est organisée en sultanats avec une structure traditionnelle plus ou moins vivace. La mieux préservée et la plus connue est celle de Rey-Bouba, au sud de Garoua, sur la Bénoué.

- Les marchands Haoussas ont précédé mais surtout suivi les guerriers Peuls, ils ne sont que quelques milliers dans les grandes villes mais leur importance économique est primordiale.

- Les Bantous constituent la majorité des habitants du Cameroun. Ils occupent tous les territoires au sud de l'Adamoua. Entre eux les clivages sont très profonds, ils se sont développés à travers des solidarités défensives de groupes restreints qui se sont dotés de structures politiques et sociales très diverses.

Les Bantous "au sens large" comprennent trois groupes principaux :

\* Les Bamouns, unique peuple bantou à majorité musulmane, organisé en royaume très centralisé dont la capitale est Foumban ; ils représentent une population d'environ un demi-million de personnes dont la moitié vit dans le pays Bamoun, le reste est installé dans les villes de Douala, de Yaoundé et de Nkongsamba.

\* Les Bamilékés ne sont séparés du pays Bamoun que par une rivière, le Noun ; ils sont fractionnés en une multitude de tribus autonomes mais liées par une exceptionnelle solidarité. La population bamiléké représente environ deux millions de personnes dont la moitié vit sur un territoire de 6.200 km<sup>2</sup> ; l'autre moitié a investi les villes du sud de l'Adamoua ; les Bamilékés constituent probablement plus de la moitié de la ville de Douala.

\* Les Tikars représentent 1,3 million de personnes qui vivent dans la province du nord-ouest.

Les Bantous au sens strict se subdivisent en huit familles linguistiques ; les plus anciennes sont les Bassas, les Bakokos, les Banems qui peuplent la province du littoral et la région d'Eséka ; elles représentent environ un demi-million de personnes. La côte est peuplée par les Doualas, les Mbokos, les Malimbas, entre autres. Les populations les plus récentes appartiennent à la famille des Fangs qui sont, après les Bamilékés, le groupe le plus important avec plus d'un million et demi de personnes. En route vers le Gabon, les Fangs ont laissé au Cameroun les Bétis (Ewondos, Etons, Banés) dans le centre et les Boulous, dont est originaire le Président Biya, dans le sud.

### Cameroun francophone et Cameroun anglophone

Lorsque le Nigeria accéda à l'indépendance, le 1er octobre 1960, l'ONU laisse aux populations du Cameroun britannique le choix entre l'adhésion à la nouvelle Fédération nigériane ou la réunification avec le Cameroun. Un plébiscite eut lieu les 11 et 12 février 1961. Le Cameroun méridional choisit la réunification tandis que le Cameroun septentrional choisissait le maintien dans la Fédération nigériane. Malgré l'espoir d'un Etat décentralisé, chez les anglophones, jamais le Président Ahidjo n'a imaginé autre chose qu'un Etat centralisé. Il y est parvenu rapidement, en transformant l'adhésion du Cameroun méridional en une véritable annexion.

Dans les faits, la réunification est loin d'être parfaite. Les anglophones résistent et conservent un système juridique de type britannique, la loi camerounaise s'applique de plus en plus mal à Buéa et à Limbé. Les fonctionnaires anglophones de Yaoundé prennent un malin plaisir à rappeler à leurs interlocuteurs francophones que le Cameroun a deux langues officielles, le français mais aussi l'anglais. Si le lobby anglophone n'a pas la place qu'il pense lui être due, il reste important et les fonctionnaires le savent bien : les fonctionnaires ne peuvent se permettre de laisser de côté un dossier anglophone. Les anglophones trouvent très rapidement le chemin d'un négoce avec le Nigeria sur lequel les autorités ferment pudiquement les yeux.

Si les Camerounais anglophones restent influents, ils n'en sont pas moins minoritaires, ne représentant que 20% de la population du Cameroun, soit environ 2 millions d'habitants.

### Le problème bamiléké

L'un des paradoxes du Cameroun, c'est le dynamisme de l'ethnie bamiléké qui en fait le principal moteur de l'économie du pays et qui est aussi la cause principale de la pesanteur de l'administration du Cameroun. Les Bamilékés sont à la fois indispensables économiquement et dangereux politiquement.

Le pays bamiléké, à l'ouest du Cameroun, est une région de haut plateaux fertiles où sont cultivés le cacao, le café et de nombreux produits vivriers. C'est le grenier du Cameroun.

Le problème bamiléké a pour cause l'expansion démographique de l'ethnie qui a la plus forte densité de toutes celles du Cameroun et qui a essaimé sur l'ensemble du territoire camerounais, populations dont le dynamisme économique conquérant concurrence durement les activités des autres ethnies.

La densité de la population bamiléké est considérable : 10.000 habitants au km<sup>2</sup> à Bafang, 8 333 à Bafoussam alors qu'elle est de 2 000 à Yaoundé et de 885 à Douala. Les Bamilékés ont donc "émigré" sur l'ensemble du territoire camerounais et plus particulièrement à Douala où ils ont une position dominante, achètent des terres, construisent et ont une tendance naturelle à monopoliser le commerce et l'industrie. Ils constituent à eux seuls, la partie la plus vivante et la plus dynamique du secteur privé et, s'ils n'ont pas le pouvoir politique, ils détiennent en fait le pouvoir économique.

Cependant le premier gouvernement du Cameroun a été confronté, dès les premières années de l'indépendance, à une révolte bamiléké qui fut sévèrement réprimée mais qui laisse encore des traces : les autres ethnies considèrent en effet que les Bamilékés ne se contenteront jamais du seul pouvoir économique et qu'ils représentent un danger permanent du fait de leur expansionnisme, tandis que les Bamilékés se sentent sans cesse mis à l'écart de la vie économique malgré leur évidente capacité en ce domaine et leur volonté souvent affirmée de ne pas s'immiscer dans le domaine politique et de collaborer avec les autorités.

Ce remarquable dynamisme est expliqué, incontestablement, à la fois par le milieu physique et l'organisation sociale du pays bamiléké :

- région de hauts plateaux, son climat est relativement tempéré et favorise l'effort persévérant. "Le milieu fait l'homme..."
- l'organisation sociale, quant à elle, favorise à la fois la solidarité et l'effort individuel.

La solidarité s'exerce dans le cadre des chefferies dont les chefs traditionnels sont des lettrés, parfois d'anciens hauts fonctionnaires qui savent utiliser les élites villageoises, gardiennes de la tradition, mais ont le souci d'introduire toujours plus de modernité. Dans un tel système, la tradition côtoie le monde moderne, ne s'y oppose pas et en fait une composante de son évolution.

L'effort individuel est soutenu efficacement par un système coopératif performant, indépendant du pouvoir central. Ainsi les Bamilékés ne sont pas les inventeurs des tontines que l'on retrouve dans la plupart des pays africains, mais leurs tontines sont de loin les plus importantes et les plus efficaces : elles servent au financement d'opérations productives pouvant atteindre plusieurs milliards de F CFA, de telle sorte que, malgré la crise actuelle du système bancaire, les Bamilékés continuent à investir dans des projets industriels et des opérations commerciales d'envergure.

Il n'en demeure pas moins que si les autorités camerounaises n'ont jamais pu se passer des compétences et du dynamisme des Bamilékés, elles ont toujours fait en sorte de limiter leur pouvoir.

L'objectif essentiel du pouvoir est en réalité un équilibre entre Bamilékés et non Bamilékés. C'est une constante de la politique camerounaise : chaque gouvernement comprend toujours un ou plusieurs ministres bamilékés mais certains postes leur sont en fait interdits comme le Ministère des Finances, et lorsqu'un homme d'affaires bamiléké devient trop important, le pouvoir tente de favoriser un concurrent susceptible de lui faire contrepoids.

#### La révolte du pays bamiléké et ses séquences

La révolte bamiléké est assimilée à l'histoire de l'UPC, parti marxiste, d'abord affilié au RDA, puis autonome. Ce parti créé pendant la période coloniale, en 1948, par un syndicaliste bassa, Um Nyobé, avait pourtant une base bassa très marquée. C'est en pays bassa qu'Um Nyobé prit le maquis lors de l'interdiction de son parti par les autorités coloniales en 1955, c'est en pays bassa, qu'il fut tué en 1958. L'insurrection et la pacification en pays bassa ont été très violentes mais il en reste peu de souvenirs et les Bassas ne vivent pas, en 1990, marqués par l'UPC contrairement aux Bamilékés.

C'est cependant en pays bamiléké que les troubles furent les plus violents, la répression la plus sanglante. La révolte bamiléké avait tous les caractères d'une jacquerie ; c'était, au départ, une révolte de paysans qui enfreignait les tabous en attaquant les chefferies

traditionnelles. C'est le parti de l'extérieur qui a donné à la révolte un caractère révolutionnaire. Les opérations de pacification ont commencé en 1960. En moins de deux ans, le maquis bamiléké a été éliminé, discrédité par les bandits de grands chemins qui écumaient la région en se réclamant de lui, sans soutien politique des élites locales, sans même de véritable orientation idéologique.

La révolte et la répression ont laissé des traces profondes, difficiles à effacer :

- Le Bamiléké reste l'adversaire sinon l'ennemi pour toutes les ethnies camerounaises. Ces ethnies ne peuvent lui reprocher son dynamisme mais le précédent de la révolte justifie tous les excès à son égard.
- Le Bamiléké a trop souffert de la répression et de la révolte pour s'intéresser à nouveau à la politique. Il s'efforce de parvenir à un accord tacite avec les autres ethnies aux termes duquel il leur abandonnerait le pouvoir politique contre une certaine liberté d'action au plan économique.

Le Président Ahidjo a parfaitement joué sur cet antagonisme. Il a accordé des privilèges économiques importants aux Bamilékés qui l'avaient soutenu ; il a permis et facilité des alliances entre Bamilékés et commerçants originaires du nord comme lui, espérant ainsi constituer un secteur privé solide qui puisse faire contrepoids aux intérêts étrangers. Dans le même temps, il a acheté la fidélité des élites bamilékés tout en maintenant son contrôle sur elles : chaque ministre et haut fonctionnaire bamiléké avait un adjoint choisi et nommé par la Présidence qui n'était généralement pas un Bamiléké...

#### 4. UN ETAT AUTORITAIRE ET PARTICULARISTE

Si la nation camerounaise a aujourd'hui une certaine réalité, c'est l'oeuvre du Président Ahidjo, le premier président du Cameroun de 1960 à 1981. Elle a été construite par la contrainte, par des manoeuvres, des jeux d'alliances complexes. Mais au sein de la nation camerounaise, la question du pouvoir n'est pas résolue. On ne sait jamais avec précision qui gouverne au Cameroun, qui donne des directives à une administration toute puissante. Dans une telle incertitude, le poids des règles non écrites est considérable. Toutes tendent à limiter la marge de manoeuvre du secteur privé dont le dynamisme inquiète souvent le pouvoir.

C'est la diversité et l'opposition des populations qui rendent ainsi le Cameroun difficilement gérable.

Comme son puissant voisin, le Nigeria, le Cameroun a semblé parfois à la limite de l'éclatement et, depuis l'indépendance, les autorités ont toujours eu comme principal objectif de construire puis de maintenir une unité nationale avec des composantes qui n'avaient pas de points communs. Comment faire vivre ensemble des Peuls et des Bantous, des populations encore à l'âge de pierre et des populations héritières d'une tradition millénaire encore très vivace, comment imposer des sacrifices à des populations laborieuses, dynamiques, au profit de populations qu'elles considèrent prédatrices et archaïques ?

Pour y parvenir, les autorités camerounaises doivent maintenir un équilibre à tous les niveaux, veiller à la constitution de contre-pouvoirs, favoriser les plus démunis, maintenir une administration forte et omniprésente. L'équilibre est une contrainte incontournable de la vie camerounaise qui s'impose à tous les dirigeants camerounais, quelles que soient leurs aspirations personnelles. C'est aussi la cause principale de la crise que traverse le Cameroun et la raison pour laquelle la crise sera plus longue et plus difficile à surmonter qu'on ne l'imagine.

## A. Les Présidents

### La Présidence d'Ahmadou Ahidjo (1960 - 1981)

Ahmadou Ahidjo est né à Garoua, de père inconnu, en 1924. Plébéien, peu considéré dans un milieu peul où il est préférable d'afficher ses quartiers de noblesse, petit fonctionnaire, il était introverti et ne semblait pas faire le poids face aux dirigeants politiques du sud. C'est pourtant lui qui devint le premier Président d'un régime que les autorités coloniales considéraient comme provisoire. Et la transition s'est transformée en règne sans partage pendant 22 ans.

Les faiblesses apparentes d'Ahidjo se sont révélées être d'importants atouts dont il a su jouer avec maîtrise :

- son appartenance à la minorité musulmane lui a permis d'être accepté dans le nord par les puissants Lamibé : il était du terroir ; dans le sud, son origine plébéienne rassurait : il n'était pas l'homme des puissances peuls, il était étranger aux querelles politico-ethniques ;
- sa formation était loin d'être négligeable : il venait d'une région peu scolarisée ; le "petit peul" était l'enfant du nord le plus diplômé de sa classe d'âge ; le filtre de l'école coloniale lui avait laissé une seule idéologie : le sens de l'Etat et il s'est décrit, lui-même, comme "un gaulliste non français" ;
- sa timidité, son manque de charisme, lui ont permis de gouverner par ses silences, de surprendre par ses décisions.

Le Président Ahidjo s'est montré capable de dominer les problèmes posés par un territoire déchiré en de multiples factions, de faire une nation dans laquelle chaque Bamoun, Bamiléké, Peul se reconnaît. Il y est parvenu par une action politique prudente, "les pieds dans la glèbe" mais non dépourvue de violence. De toute façon, le Cameroun est un pays violent et la violence s'est justifiée aux yeux d'Ahidjo par l'éthique politique et la primauté de l'intérêt de l'Etat sur les personnes, voire sur les droits de l'homme.

L'apport principal du régime Ahidjo a été l'unité nationale. Cette unité s'est accompagnée d'une administration toute puissante, tentaculaire, arme à double tranchant qui permettait un contrôle très étroit de toutes les activités du pays mais freinait par son poids le développement économique et l'adaptation en temps de crise.

### La Présidence de Paul Biya

Au premier abord, Paul Biya est à l'opposé de son prédécesseur : homme du sud, il est né en 1933 dans un village situé à 60 km de Sangmélima. Elève catholique des pères du Saint-Esprit, ancien du petit séminaire d'Edéa, il est diplômé de l'IEP de Paris et de l'IHEOM. Très policé, très urbain, très respectueux de l'ordre et de la hiérarchie, il est resté pendant toute sa carrière de grand commis de l'Etat, le "vicaire" du Président Ahidjo.

Paul Biya n'a pas pris le pouvoir, on le lui a offert, mais dans des conditions troubles. Sans doute devait-il être un Président de transition dans l'esprit de son prédécesseur. Homme de consensus, de synthèse, il a été débordé par les vieux démons camerounais de la violence et des rivalités à base ethnique avant de comprendre que ses objectifs de renouveau ne pourraient se réaliser que dans la continuité.

Dans un premier temps, aidé par l'afflux des recettes pétrolières, il a voulu desserrer l'étau dans lequel les Camerounais étaient enserrés. Pour ce faire, il a pris des risques et la

crise que traverse le Cameroun le contraint à reprendre en main le pays et, comme toujours au Cameroun, veiller au maintien de l'unité en imposant l'équilibre.

Dans une première phase, de 1982 à 1985, il s'est employé à casser les fiefs de l'ancien président, en particulier ceux du Nord, à donner au régime une image plus libérale, à diminuer la pression de l'Etat sur la vie économique et administrative du Cameroun. En voulant desserrer les écrous, il a ouvert bien des vannes. Les vieux démons du tribalisme se sont réveillés, les hommes du Sud ont voulu leur revanche sur le Nord mais n'ont pas voulu partager, la manne pétrolière a emballé une machine déjà difficile à contrôler. Les pouvoirs ont changé progressivement de mains mais rien de fondamental ne s'est transformé, l'administration est restée puissante, le pouvoir a été fragilisé par une tentative de coup d'Etat en 1984 et sans doute de nombreuses révolutions de palais.

La deuxième phase de la Présidence de Paul Biya a commencé en 1985. Les limites du libéralisme étaient claires : le pouvoir se devait d'être autoritaire pour gérer la diversité et imposer les sacrifices nécessaires à la sortie de la crise. On est revenu sur les mesures de libéralisation, de décentralisation. On a rappelé les anciens, ceux qui avaient fait leurs preuves, on a remis en place une police politique forte, on a renforcé les pouvoirs de la Présidence. Puis un coup d'arrêt brutal a été donné aux investissements publics et le Président, après avoir prévenu les populations que les remèdes imposés par l'extérieur seraient difficiles à absorber, a décidé de prendre des mesures d'assainissement drastiques.

On en vient à se demander si c'est Ahidjo qui avait fait le Cameroun avec son pouvoir si fort et si dur ou si c'est le Cameroun qui avait fait Ahidjo et qui refera Paul Biya à son image. On est tenté de penser que la deuxième supposition est la bonne : l'Afrique en général et le Cameroun, cette "Afrique en miniature", en particulier, représente un environnement de survie où la seule politique réaliste est la politique du ventre. Chacun doit manger sans être sûr que le voisin, le frère, lui donnera sa part. Gouverner, au Cameroun, comme dans les autres pays d'Afrique, c'est organiser le pillage. Un pillage ne va pas sans violence, qu'on le veuille ou non. Les dirigeants sont contraints de gouverner "les pieds dans la glèbe".

## **B. Le particularisme du pouvoir au Cameroun**

Comme dans la plupart des pays d'Afrique, la démocratie au Cameroun est un mot vide de sens, une illusion qu'on ne cherche même plus à entretenir. Personne ne se pose la question de la légitimité du pouvoir malgré une philosophie officiellement libérale. Le seul fait de détenir le pouvoir le légitime. Mais si le pouvoir n'a aucune limite, il est à la fois très fort et très fragile. Il ne peut être renversé que par la force ou la démission de ses détenteurs et sa fragilité est visible lorsqu'on analyse le jeu complexe des groupes de pression et des clans, la force principale étant celle d'une administration toute puissante et tentaculaire.

### La puissance des clans

Contrairement à une idée répandue, le Cameroun a toujours été gouverné par des clans plus ou moins cohérents, plus ou moins solidaires du Président de la République. Solides et tenus en main par le Président Ahidjo, ils sont aujourd'hui fragiles, volatiles et moins bien contrôlés par le Président Paul Biya.

A l'indépendance, la seule force du Président Ahidjo était sa grande capacité à créer et défaire des alliances. Il est vrai qu'il connaissait parfaitement la politique française de la Quatrième République, qu'il avait appris à apprécier... Très timide, il n'avait aucun charisme personnel, ne savait pas haranguer les foules, craignait les réunions publiques et leur préférait les entretiens personnels. Originaire du nord Cameroun, il n'appartenait pas à l'aristocratie

locale qui le méprisait. Il en souffrait et n'eut de cesse de s'en rapprocher, de gagner l'estime ou du moins la reconnaissance des pouvoirs traditionnels du nord.

Placé face à une révolte en pays bamiléké et en pays bassa ainsi qu'à un Cameroun britannique puissant, il parvint à résoudre l'ensemble de ses problèmes en encourageant la constitution de clans, en les fidélisant par l'octroi de rentes de situation et de postes prestigieux.

Le système Ahidjo était complexe : dans le nord, le Président Moussa Yaya, descendant d'une noble lignée, était sa caution. Dauphin désigné, il contrôlait en fait toute l'économie du pays. Si la corruption existait déjà, elle était moins visible dans la mesure où elle était centralisée et ses produits soigneusement redistribués par le Président Moussa Yaya. Pendant la période Ahidjo, tout homme d'affaire devait passer par le clan Moussa Yaya pour monter une opération avec une quelconque chance de succès.

Dans l'ouest du pays, certaines personnalités bamilékés qui avaient pris le parti du Président Ahidjo eurent la possibilité de monter des groupes de pression très proches du pouvoir. La première génération d'hommes d'affaires bamilékés en faisait partie, présentant l'avantage de pouvoir tenir Douala au plan économique comme au plan politique. Au clan bamiléké, furent attribués certains postes politiques et des ministères, mais il n'obtint jamais les postes de Ministre des finances, de l'économie et du plan.

Accédant à la Présidence en 1981, après la démission du Président Ahidjo, Paul Biya n'a pas "pris" le pouvoir mais, par contre, c'est son entourage qui, lui, "prit" véritablement le pouvoir, en chassa les anciens clans et en créa de nouveaux. On dit aujourd'hui que ce ne sont pas les clans qui sont bien introduits auprès du Président, mais le Président qui est bien introduit auprès des clans... Fragilisé par un coup d'Etat, en 1984, le Président Biya qui avouait n'avoir aucun goût pour le pouvoir autoritaire, s'est en effet retrouvé prisonnier de son entourage et de sa famille. Ainsi, peut-on prétendre que le Cameroun d'aujourd'hui est "gouverné" par une multitude de clans, tous originaires du centre, composés de Bantous.

On peut distinguer un premier clan composé de militaires comme le général Semengué et le général Asso. Le premier, à la tête des troupes loyalistes qui ont fait échouer le coup d'Etat de 1984, est le beau-frère du Président. Le second est un jeune officier, considéré comme le gardien de la capitale, connu pour sa méfiance à l'égard des Bamilékés et des nordistes. La puissance et la fortune de ces deux généraux sont considérables. Vient ensuite un clan Beti dont la personnalité la plus marquante est un ami d'enfance du Président, M. Damase Ongba. Son influence est importante dans l'attribution des marchés publics. Personnalité très controversée au Cameroun, il vit en France, reste un élément fort du pouvoir et "tient" la commune urbaine de Douala dont les délégués du Gouvernement sont ses proches. Enfin, chaque groupe ethnique de la région du centre parvient à avoir sa part d'influence, à constituer un pouvoir soit politique, soit économique.

Dans ce contexte, chaque décision, même la plus simple nomination est le résultat d'un rapport de force entre clans qu'un observateur extérieur peut difficilement décrypter et le secteur privé doit impérativement être lié à ces clans pour bénéficier des avantages indispensables à son fonctionnement. Chaque homme d'affaires camerounais, quelle que soit son ethnie, le sait et pratique un jeu compliqué ; il donne des gages et subit souvent les conséquences d'une éventuelle disgrâce, conséquence d'une lutte entre clans.

La logique économique de type occidental n'a pas beaucoup de place dans le système camerounais. L'opulence de certaines villas neuves de Yaoundé, la rapidité de constitution de fortunes privées en est le signe visible, en période de crise.

Il est difficile à présent d'apprécier le Cameroun sans connaître la réalité du pouvoir. Ce qui était encore possible à l'époque du Président Ahidjo, dans la mesure où le jeu des clans était centralisé et contrôlé, est aujourd'hui impossible : les clans ont de plus en plus de moyens, sont de plus en plus indépendants mais aussi de plus en plus fragiles. Ils se font et se défont très rapidement.

### Douala et Yaoundé

Ahidjo avait en permanence le souci du maintien de l'équilibre et l'outil principal de sa politique d'équilibre était un secteur public important et très centralisé. Pour s'assurer de leur fidélité, le Président Ahidjo accordait des avantages aux fonctionnaires qui bénéficiaient non seulement de véhicules de service, mais de logements dont le téléphone et l'électricité étaient payés par l'administration.

Les nominations étaient davantage fonction de l'origine ethnique que de la compétence et dépendaient de la Présidence de la République jusqu'au niveau du chef de service.

L'administration territoriale reposait sur un découpage administratif du pays en provinces et départements, les grandes villes étant administrées par un délégué du gouvernement.

Les provinces étaient d'importance inégale : la province du nord, province du Président, couvrait la moitié du pays, du sud de N'gaoundéré aux frontières du Tchad, et avait comme gouverneur un proche du Président Ahidjo, originaire du nord Cameroun, comme lui. Il en allait de même pour la plupart des préfets des départements de la province du nord. Par contre, le sud et l'ouest du pays étaient morcelés en plusieurs petites provinces et avaient à leur tête des gouverneurs et des préfets originaires d'autres provinces. Ces divisions administratives territoriales avaient un pouvoir de contrôle mais pas de décision ; toutes les décisions étaient prises à Yaoundé après accord de la Présidence de la République.

Les préfets de département ont des pouvoirs réduits et ne les exercent qu'avec l'accord de Yaoundé où la Présidence a un important pouvoir de contrôle fondé sur son pouvoir de nomination : la plupart des hauts fonctionnaires sont en effet nommés par la Présidence, du Ministre aux chefs de service. Ce système permet d'imposer l'équilibre ethnique au sein de l'administration, de faire en sorte qu'un Ministre ou un chef de service d'une ethnie soit assisté d'un vice-ministre ou d'un adjoint d'une autre ethnie. Le but évident est d'éviter que se constituent des "baronnies", dangereuses pour le pouvoir.

D'autre part, il paraît évident que la séparation réelle et palpable de Douala, le centre économique du pays, et de Yaoundé, la capitale administrative et politique, est l'expression de la difficulté des autorités à gérer la diversité camerounaise. Le pouvoir camerounais a toujours pris soin de bien séparer le politique de l'économique ou plutôt de ne pas laisser le politique à portée de main de l'économique, facilement dominé par les Bamiléks. Ce n'est qu'en 1985 qu'a été ouvert l'axe lourd Douala-Yaoundé. Jusqu'à cette date, les liaisons avec la capitale politique n'étaient possibles que par avion ou par rail, sur une voie ancienne qui imposait un voyage de parfois plus de dix heures pour parcourir 250 km dans des conditions de sécurité incertaines et les communications téléphoniques ont souvent été difficiles entre les deux villes.

### L'unification du Cameroun francophone et anglophone

Alors qu'une partie du territoire francophone dans le nord du pays demanda, en 1961, son rattachement au Nigeria anglophone, la majeure partie du territoire anglophone, dans le sud-ouest, décida de s'unir au Cameroun francophone.

Difficile fut et reste l'unification des territoires francophones et anglophones car, à la différence de langue, s'ajoutaient des différences dans les domaines juridique et administratif.

Représentant environ 20 % de la population camerounaise, les anglophones appartiennent en majorité à l'ethnie bamiléké.

Les ressources agricoles de leur région sont importantes et l'administration britannique avait mis en place une importante entreprise agro-industrielle, la CDC (Cameroon Development Corporation) qui est encore l'un des fleurons de l'agro-industrie camerounaise, et, en raison de cette richesse agricole, des travaux routiers importants furent entrepris pour faciliter les liaisons entre les deux Camerouns.

Pour ne pas risquer de perdre ce territoire dont l'importance dans l'économie camerounaise allait se révéler décisive avec la découverte du pétrole au large de ses côtes, le Président Ahidjo choisit une évolution par étapes vers l'unification. A l'indépendance, le Cameroun anglophone devint un Etat de la Fédération du Cameroun, puis de la République Unie du Cameroun avant de s'intégrer à la République du Cameroun.

Pour y parvenir le Président Ahidjo passa des accords politiques avec les principaux dirigeants anglophones, aux termes desquels certains postes leur étaient réservés au sein de l'Assemblée Nationale et la Présidence de la CDC. Un quota important de postes dans l'administration leur était aussi réservé, de même que des fauteuils ministériels.

L'unification est aujourd'hui effective en droit sinon dans les faits, car le Cameroun anglophone conserve encore sa spécificité. A titre d'exemple, un employeur de Douala sait qu'il ne peut se permettre d'avoir un litige avec un employé anglophone car le tribunal compétent sera celui de Buéa ; il devra s'attacher les services d'un avocat anglophone et aura toutes les chances de se voir opposer des textes d'origine britannique et de perdre son procès.

Il serait vain de prétendre alors que la loi camerounaise s'applique sur l'ensemble du territoire de la République du Cameroun, y compris à Buéa.

C'est pour éviter de froisser les susceptibilités du Cameroun anglophone, que le Président Ahidjo a toujours refusé de participer aux organisations politiques franco-africaines et francophones et n'a pas non plus accepté que le Cameroun devienne membre du Commonwealth.

Le Cameroun est un pays bilingue, tous les actes officiels étant rédigés dans les deux langues. Chacun est libre de s'exprimer dans sa langue d'origine dans les réunions publiques. Les émissions de radio et de télévision ont des programmes en anglais et en français. Le même temps est réservé pour les informations en langue anglaise et les informations en langue française et les annonces des programmes sont faites par deux présentatrices, l'une anglophone, l'autre francophone.

Les liens avec le Nigeria sont restés importants, la frontière passe parfois au milieu de certains villages et la contrebande fait partie de la vie quotidienne. Le gouvernement ignore pudiquement les circuits terrestres de contrebande. En revanche, il s'accommode mal de la contrebande par voie maritime.

## II. LE CAMEROUN EN 1990

### Crise sévère, financière et économique

#### Equilibres socio-politiques fragiles

#### Plan d'ajustement structurel difficilement applicable

### I. L'EVOLUTION ECONOMIQUE ACTUELLE

Jusqu'en 1985, le Cameroun a semblé pouvoir échapper à la crise que traversaient les autres pays du continent africain. Entre 1979 et 1985, le PNB par habitant croissait de 500 à 800 \$, soit une hausse de 6 à 7 % par an. La balance commerciale était excédentaire de 740 milliards de F CFA, la balance globale des paiements dégageait 610 milliards de F CFA d'excédents qui renforçaient la position extérieure du Cameroun. Le budget permettait une épargne publique qui finançait les investissements de l'Etat sans recours excessif à l'endettement extérieur. Cette croissance incontestable du Cameroun, dans un environnement international défavorable, avait été rendue possible par la mise en exploitation de ressources pétrolières au cours des années 70. Le Cameroun était devenu un producteur respectable avec 7 ou 8 millions de tonnes par an et le pétrole représentait, en 1985, environ 17 % du PNB et plus de 45 % des recettes publiques.

Pendant la période du cinquième plan quinquennal <sup>3</sup>, de 1981/82 à 1985/86, le taux de croissance réel de l'économie camerounaise a été en moyenne de 9 % par an. Cette croissance s'est appuyée sur la progression de la production pétrolière et l'impact des recettes pétrolières sur le budget de l'Etat a été considérable. Elles ont constitué plus de 45 % des recettes publiques, plus des deux tiers des recettes procurées par les exportations, et ont permis d'accroître les investissements publics consacrés au développement de l'infrastructure dont le montant est passé de 5,2 % du PIB en 79/80 à 10,7 % en 84/85. La consommation privée, stimulée par les dépenses publiques, a augmenté de 7 % par an jusqu'en 1985.

Les autorités camerounaises semblaient cependant conscientes du caractère temporaire de cette manne pétrolière et le pouvoir ne manquait pas une occasion de souligner que "l'or du Cameroun n'est pas noir, il est vert". Le niveau de l'endettement extérieur du Cameroun restait très bas et la prudence traditionnelle des Camerounais semblait être un gage de sécurité pour l'avenir du pays.

Pourtant, le Cameroun n'a pas échappé à la crise. Il a même été frappé durement : en deux ans, la baisse des cours du pétrole, du café (- 40 %) et du cacao (- 30 %) a entraîné une réduction de plus de 11 % de la consommation totale et de 23 % du volume des importations. Cette réduction brutale de l'activité économique générale a entraîné une baisse

<sup>3</sup> Un VIème plan quinquennal 1986-1991 a été voté par l'Assemblée Nationale en juillet 1986 dont le montant des financements s'élève à 4 148 milliards F CFA (valeur 1986). Ce plan reste en grande partie théorique car il est basé sur l'hypothèse d'un taux de croissance de 6,7 %, très supérieur au taux effectif actuel.

des recettes de l'Etat, un déficit du budget de 104 milliards de F CFA en 1985/86<sup>4</sup>, et de 214 milliards de F CFA l'année suivante, 1986/87. Ces déficits ont été en partie réduits par une très forte accumulation des arriérés des paiements intérieurs, par des ponctions sur les réserves extérieures et les dépôts des entreprises publiques dans le secteur bancaire national. La masse monétaire a subi une contraction de l'ordre de 12 % entre 1986 et 1988 et tout le secteur bancaire s'est trouvé face à une crise de liquidité telle que, dans son ensemble, il est proche de l'effondrement.

Les autorités camerounaises, comme la plupart des agents économiques, ont pris très tardivement la mesure réelle de la crise et la situation s'est rapidement dégradée avant que des mesures d'ajustement ne soient prises. Les négociations avec le FMI et la Banque Mondiale n'ont abouti qu'à la fin de l'année 1988 et on peut se demander si ces mesures seront suffisantes pour sortir le Cameroun de la crise. Certes, pour y parvenir, le Cameroun dispose d'atouts importants constitués par la grande diversité de ses ressources agricoles et minières et un potentiel humain important et de qualité. Mais, paradoxalement, de l'avis des auteurs de cette étude, cette diversité est aussi le principal obstacle au redressement du Cameroun comme elle a constitué déjà un obstacle à son développement.

## 2. LES CAUSES DE LA CRISE

La crise au Cameroun a été provoquée par la baisse des cours des principaux produits agricoles d'exportation, comme en Côte d'Ivoire (café et surtout cacao) et, beaucoup plus, par celle des cours du pétrole liée à la dépréciation du dollar, dans la mesure où les finances publiques dépendaient excessivement des recettes pétrolières.

On peut estimer que le pétrole a financé plus de 40 % de dépenses publiques, toujours croissantes, entre 1981 et 1985, qu'il s'agisse de dépenses courantes, du service de la dette ou de dépenses d'investissement. La baisse des cours mondiaux du pétrole a entraîné un assèchement brutal des recettes pétrolières et mis en lumière les faiblesses structurelles de l'économie camerounaise : le poids démesuré de la fonction publique, les déficits croissants des entreprises publiques depuis que l'Etat n'a plus les moyens de les soutenir, l'extrême fragilité du système bancaire.

### A. Faiblesses structurelles

L'économie camerounaise est handicapée par des faiblesses structurelles tant dans l'agriculture que dans le secteur manufacturier et le secteur bancaire. Plus encore, le poids de l'Etat dans tous les secteurs reste trop considérable.

#### - Le secteur agricole

Si, depuis l'indépendance, la production des cultures vivrières a augmenté au même rythme que la population, la production des cultures d'exportation stagne : en 1987, le Cameroun a produit 123.000 tonnes de fèves de cacao, soit moins qu'en 1971 (125.000 tonnes). Les plantations ont vieilli et les efforts de rajeunissement sont insuffisants tant pour le cacao que pour le café. On constate même une baisse régulière de la production de café arabica qui était de 21.000 tonnes en 1987 alors qu'elle était de plus de 33.000 tonnes en 1973.

Les pivots du secteur agricole sont les petits exploitants dont la part est de 90 % dans la production agricole sur 93 % des terres cultivées. Ils parviennent à associer les cultures

<sup>4</sup> Rappelons qu'au Cameroun, l'année budgétaire ne correspond pas à l'année calendaire, commençant le 1er juillet et s'achevant le 30 juin de l'année suivante.

vivrières et les cultures de rapport et pratiquent des cultures intercalaires. Cependant, ils souffrent, comme l'ensemble du secteur agricole, du poids excessif des pouvoirs publics : si la commercialisation des cultures vivrières a toujours été laissée au secteur privé, il n'en va pas de même pour les cultures d'exportation. Les exploitants subissent les conséquences de trop grandes ambitions du secteur public et de son inefficacité. L'Etat intervient à tous les niveaux de la fixation des prix à la production, à l'exportation.

Cette intervention de l'Etat dans le secteur agricole est assurée par l'ONCPB (Office National de Commercialisation des Produits de Base) pour le café et le cacao, par la SODECOTON pour le coton, et par CDC, HEVECAM, SOCAPALM, SEMRY pour les autres cultures.

Le gouvernement fixe chaque année les prix à la production ainsi que les prix sortie usine pour tous les produits agricoles. Depuis plus de dix ans, les prix à la production des produits agricoles d'exportation au Cameroun sont les plus élevés d'Afrique francophone. Les plantations à capitaux publics ont un prix sortie d'usine calculé pour couvrir leurs coûts de production sans tenir compte des prix du marché et du cours mondial. Ces entreprises subissent de plein fouet d'autre part la concurrence des produits du Nigeria et connaissent de graves difficultés de trésorerie.

L'ONCPB, qui avait accumulé un trésor de guerre important lorsque les cours mondiaux étaient favorables, enregistre aujourd'hui des pertes considérables, sans doute plus de 30 milliards de F CFA pour l'exercice 1988/89. Les producteurs, depuis 1987, en subissent les conséquences, l'ONCPB ne pouvant plus payer les prix à la production, ni les ristournes habituelles aux producteurs.

L'Etat camerounais perçoit des droits, en principe, sur toutes les exportations de produits agricoles et le produit total des droits et taxes à l'exportation s'est élevé à 12 milliards de F CFA, ce qui correspond à un prélèvement moyen de 6 % de la valeur des exportations de produits agricoles et sylvicoles. Tous les produits ne subissent pas une telle taxation et une grande partie des produits vivriers échappe totalement à ces taxes du fait de la proximité des zones de production de la frontière du Nigeria et de la commercialisation de ces produits par le secteur privé.

Le prélèvement de l'ONCPB, constitué des droits de sortie, de diverses taxes portuaires, de pesage, de séchage, a représenté, entre 1979 et 1984, près de 33 % du prix FOB du cacao. Il est légèrement moins élevé pour le café.

Par ailleurs, il faut souligner que l'inefficacité du secteur public se traduit par la mise en oeuvre de programmes inadaptés ou trop ambitieux comme le repeuplement du bassin de la Bénoué, les différents projets de développement rural intégré, la politique de subvention des prix des intrants. La plupart des grandes plantations de culture industrielle sont déficitaires : les productions des plantations de palmiers à huile augmentent régulièrement, elles sont passées de 65.000 tonnes en 1983 à 110.000 tonnes en 1988, mais leur rentabilité financière est fortement compromise par l'absence d'unités de raffinage de l'huile de palme brute et par la possibilité d'importer des huiles bon marché qui concurrencent l'huile de palme. La SEMRY est incapable de contrôler et de limiter le coût de la vulgarisation et de la production et le prix de vente du riz paddy SEMRY est très élevé, ce qui entraîne un gonflement anormal des stocks estimés à 80.000 tonnes en 1987. La SODECOTON rencontre d'importantes difficultés financières dues au maintien d'un prix élevé au producteur et à la baisse des cours mondiaux.

- **Le secteur forestier**

Les ressources forestières du Cameroun sont importantes et peu exploitées, mais l'exploitation forestière au Cameroun souffre de certaines contraintes :

- le manque d'infrastructures routières dans l'est et le sud-est du pays, la région des forêts ;
- le nombre important de permis accordés à des nationaux sans moyens financiers suffisants pour permettre une exploitation optimale de leurs concessions ;
- l'existence d'un système de fixation des prix trop rigide, qui fausse le libre jeu des forces du marché ;
- l'absence d'une politique de promotion des espèces secondaires ;
- l'absence de normalisation des bois transformés qui freine l'exportation de sciages alors que le marché local est trop étroit pour assurer la rentabilisation des unités de sciage.

- **Le secteur industriel**

Les autorités camerounaises n'ont jamais favorisé l'entreprise, surtout l'entreprise industrielle et, sous prétexte de la protéger, elles ont toujours privilégié le commerce. Le secteur public pèse de tout son poids sur l'entreprise, l'empêche de se développer en fonction des opportunités et prétend tout régenter jusqu'à la composition ethnique du personnel. De ce fait, l'industrie moderne camerounaise est, en majorité, composée d'entreprises inadaptées à leur marché, dont les actionnaires font partie de la clientèle du pouvoir et qui ne vivent que grâce à des dérogations et à une réglementation très contraignante.

Le secteur industriel ne peut pas avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter à un renversement de tendance sur le marché intérieur et à l'exportation. Les autorités camerounaises raisonnent toujours comme si le marché intérieur pouvait être protégé des importations frauduleuses en provenance des pays voisins. Or, le Cameroun n'échappe pas à l'emprise du Franc CFA sur les commerçants nigériens, pas plus qu'à la nécessité d'approvisionner le marché camerounais à des prix en rapport avec le pouvoir d'achat des populations.

- **Le secteur bancaire**

L'ensemble de l'économie camerounaise est en réalité très fortement handicapé par son système bancaire. Là aussi le poids de l'Etat y est considérable. Pour avoir l'autorisation d'exercer sur le territoire camerounais, chaque banque doit accepter que l'Etat participe à son capital, le plus souvent qu'il soit majoritaire, que le président du conseil d'administration et le directeur général soient des fonctionnaires camerounais nommés par le gouvernement.

Ainsi, les banques camerounaises, tout en étant pour la plupart des filiales de grandes banques françaises, sont-elles nationalisées, dépendantes de l'Etat administrativement et financièrement.

Administrativement, elles sont contrôlées par l'Etat puisque le directeur général est nommé par le gouvernement, le directeur général adjoint, par contre, étant un cadre expatrié d'une banque française.

Financièrement, elles dépendent, "de facto", de l'Etat dont les dépôts bancaires ont toujours été très importants, entre 100 et 150 milliards de F CFA, avec les réserves d'organismes comme l'ONCPB, la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS). On considère généralement que l'Etat injectait de 30 à 35 milliards de F CFA par an dans les banques commerciales jusqu'en 1986.

Il faut aussi souligner que les directeurs généraux, nommés par le pouvoir, peuvent difficilement résister aux pressions politiques. La pratique d'une demande de prêt à une banque camerounaise est assez particulière : pour avoir une chance d'aboutir, le dépôt d'une demande de prêt est précédé d'une intervention d'un haut fonctionnaire auprès du directeur général de la banque. C'est ainsi qu'environ 25 % des prêts accordés ces dernières années sont considérés comme des créances douteuses ou sinistrées, soit environ 120 milliards de F CFA, alors que la totalité des provisions pour créances douteuses du secteur bancaire n'excède pas 30 milliards de F CFA. Les principaux bénéficiaires de ces prêts ont été des commerçants du nord Cameroun, supposés proches de la Présidence à l'époque de Ahidjo, et des entreprises publiques déficitaires.

Comme la BCEAO en Afrique de l'ouest, la BEAC en Afrique centrale et plus particulièrement au Cameroun, joue un rôle qui n'est pas toujours positif : les taux d'intérêt pratiqués dans la zone BEAC ont toujours été inférieurs aux taux pratiqués en France et dans la plupart des pays occidentaux. C'est ainsi qu'à la fin de l'année 1985, les comptes extérieurs des banques camerounaises étaient créditeurs de plus de 160 milliards de F CFA, personne n'ayant intérêt à investir localement.

A vrai dire, les Camerounais n'ont jamais eu une très grande confiance dans leur système bancaire et le Cameroun, en particulier le pays bamiléké, est le paradis des tontines qui, contrairement à la plupart des autres pays d'Afrique, ne sont pas utilisées pour financer des dépenses traditionnelles comme les mariages et les funérailles mais des investissements productifs, de telle sorte qu'une très grande partie de l'épargne échappe ainsi au secteur bancaire.

La crise extrêmement grave de ce secteur, inévitable en raison du retrait massif des dépôts de l'Etat et du manque de confiance des épargnants, a pour conséquence les difficultés financières de très nombreuses entreprises, voire même des faillites.

Et les banques sont de plus en plus concurrencées par les tontines - il en sera question dans la dernière partie de l'étude - dont l'importance est exceptionnelle au Cameroun.

## **B. Facteurs externes**

Deux facteurs externes, déjà indiqués, sont à retenir : la baisse des cours du pétrole et celle des produits agricoles d'exportation.

### **- La baisse des cours du pétrole et, donc, des recettes pétrolières**

Pour le Cameroun, les revenus pétroliers sont de trois sortes :

- les revenus issus des parts détenues par l'Etat dans les sociétés d'exploitation locales,
- les royalties payées par les compagnies pétrolières au gouvernement camerounais,
- les impôts et taxes payés par ces compagnies pétrolières.

La Société Nationale des Hydrocarbures (SNH) perçoit 70 % des revenus directs de l'exploitation des champs pétroliers. Les revenus extérieurs sont payés à l'étranger et figurent

sur les comptes externes. Lorsque ces fonds sont rapatriés, il figurent généralement sur un compte hors budget. Le montant exact de ces comptes extérieurs ainsi que les rapatriements sont secrets, mais il semble qu'ils aient représenté plus du quart des recettes totales de l'Etat entre 1980 et 1985, comme nous l'avons déjà indiqué.

Seuls les royalties et les impôts payés par les compagnies pétrolières figurent au budget. Depuis 1983, on considère que les royalties représentent environ 30 % des recettes pétrolières de l'Etat et les impôts et taxes, environ 12 %. En 1980, ces impôts et royalties ont représenté environ 8 % des recettes fiscales totales, en 1985, près de 20 %.

Ces nouveaux revenus ont entraîné une hausse considérable et sans doute trop rapide du budget camerounais. Les recettes de l'Etat ont représenté 23,7 % du PNB en 1981 et 24 % en 1985. Le budget camerounais a été multiplié par trois entre 1979 et 1985, et les revenus totaux de l'Etat par quatre pendant la même période. Entre 1979 et 1981, alors que les recettes pétrolières étaient encore négligeables, les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 60 % et les dépenses d'investissement de 310 %. De 1981 à 1985, la croissance des dépenses publiques a été de 15 % par an.

Certaines dépenses d'investissement ont eu un effet bénéfique sur le Cameroun comme l'amélioration des réseaux de communication, en particulier les routes. A titre d'exemple, les revenus pétroliers ont permis la construction de l'axe lourd Douala-Yaoundé, indispensable pour désenclaver la capitale politique en saison des pluies.

Par contre, la manne pétrolière a permis de masquer les difficultés du secteur des entreprises publiques, de les maintenir en l'état, de ne pas procéder à des réformes indispensables. Les sociétés d'Etat ont accumulé les déficits compensés par des subventions budgétaires. On considère généralement que la moitié des revenus pétroliers de 1984 ont été consacrés à des subventions aux entreprises publiques déficitaires. Mais il est très difficile de savoir avec précision quelle est la situation réelle des entreprises à participation publique car, dans ce domaine comme dans bien d'autres, règne le secret, jalousement gardé par la Société Nationale d'Investissements, la SNI.

Parce que l'Etat camerounais dépendait financièrement en grande partie de ses recettes pétrolières, il est évident que la baisse du cours du pétrole a été durement ressentie : entre 1985 et 1987, l'indice de valeur unitaire en F CFA des exportations du pétrole a baissé de 64 %. En 1984, le cours du dollar en F CFA était de 471,13 ; en 1987, il n'était plus que de 290. Dans le même temps, le prix du baril de pétrole brut qui était de 27 dollars en 1984 était ramené à 14 dollars en 1987. Exprimée en F CFA la baisse était considérable : le baril vendu 12.721 F CFA en 1984 ne se vendait plus que 4.611 F CFA en 1987.

#### - La baisse des cours des produits agricoles d'exportation

La baisse des cours du café et du cacao, dans une moindre mesure que celle des cours du pétrole, est également l'une des causes de la crise financière du Cameroun, de même qu'en Côte d'Ivoire. Cependant les productions camerounaises sont nettement inférieures aux productions ivoiriennes, qu'il s'agisse du café et du cacao et aussi des autres produits : coton, caoutchouc, oléagineux, bananes. Nous l'avons déjà indiqué dans la "présentation générale du Cameroun".

En raison de la chute des cours sur le marché mondial, au Cameroun, entre 1985 et 1987, l'indice de la valeur unitaire du café et du cacao a diminué de 28 %, celui du coton de 50 %, celui du caoutchouc de 20 %.

### 3. LES CARACTERISTIQUES DE LA CRISE

Equilibrée jusqu'en 1986, la situation des finances publiques et de la monnaie du Cameroun s'est détériorée nettement depuis lors, comme nous l'avons déjà mentionné. Les déficits successifs du budget de l'Etat ont entraîné une accumulation d'arriérés des paiements intérieurs qui ont eux-mêmes entraîné une forte réduction de la liquidité des banques alors que les entreprises, créancières non satisfaites de l'Etat, les sollicitaient de plus en plus.

#### A. Ses effets sur les finances publiques

En 1986/1987, les recettes publiques ont diminué de 146 milliards de F CFA par rapport à l'exercice précédent alors que les dépenses étaient en augmentation de 302 milliards de F CFA. Le budget de l'Etat a accusé, pour la première fois dans l'histoire du Cameroun, un déficit de 464 milliards de F CFA soit 11,5 % du PNB. Ce très lourd déficit était la conséquence de la chute des recettes pétrolières de 28 % en un an, mais aussi de la constante augmentation des dépenses de fonctionnement, en particulier des dépenses de personnel. Les autorités n'ont pas été en mesure de réagir avec la rapidité nécessaire et ont financé ce déficit en accumulant les arriérés de paiement du Trésor et en empruntant 117 milliards de F CFA à l'étranger.

Le budget 1987/1988 - d'un montant de 650 milliards de F CFA - a été une première tentative des autorités pour rétablir la situation des finances publiques : le déficit a été ramené de 11,5 % du PIB à 4,5 %, soit 171 milliards. Les dépenses publiques ont été réduites de 35 % par rapport à l'exercice précédent et les recettes ont atteint plus de 80 % de ce qu'elles avaient été l'année précédente. Pour y parvenir, les dépenses hors budget qui représentaient 250 milliards de F CFA en 1986/1987, ont été supprimées ; les dépenses d'équipement ont été réduites de 18 %. Cette dernière réduction a été rendue possible par le blocage des salaires des agents de l'Etat, une réduction sensible des transferts et des subventions de l'ordre de 18 % ainsi qu'une réduction de plus de 30 % des crédits affectés à l'achat de biens et services.

Le déficit de 171 milliards a été comblé par le non-paiement de la dette intérieure et par des emprunts sur le marché financier intérieur, mais les emprunts à l'étranger n'ont été que de 49 milliards de F CFA. Les budgets suivants suivent la même courbe de réduction des recettes de l'Etat et tendent à revenir progressivement au niveau de 1981/1982.

Le montant total de la dette interne de l'Etat serait d'environ 350/360 milliards de F CFA dont 250 représentant les créances du secteur privé et principalement celles des entreprises du bâtiment et des travaux publics. L'administration conteste ce montant et considère qu'il y aurait au moins 80 milliards de créances injustifiées. Elle propose de régler 15 % des créances à la signature d'un accord avec les fournisseurs, à condition que la totalité des impôts et taxes qu'ils doivent au fisc soient payés au préalable, le solde échelonné sur 7 ans avec un taux d'intérêt aligné sur le taux d'escompte de la BEAC. Les sommes inférieures à 100 millions de F CFA seraient immédiatement payées. En fait, 16 entreprises totalisent plus des deux tiers des créances totales :

- L'Etat devait, au 30 juin 1988, plus de 26 milliards de F CFA à la CNPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) au titre d'arriérés de cotisations, 9 milliards de F CFA au titre d'arriérés sur des prêts au Trésor Public et 23 milliards de remboursement du principal de ces prêts. La CNPS étant l'un des principaux investisseurs du pays, sa situation critique bloque de nombreuses entreprises.
- Les arriérés de salaires aux fonctionnaires représentaient près de 20 milliards de F CFA.
- Les arriérés de loyers étaient de 23 milliards environ en 1988 (loyers des fonctionnaires logés par l'Etat).

- Les crédits de campagne représentaient un encours de plus de 100 milliards de F CFA que ni les banques de la place, ni l'ONCPB (Office National Produits de Base) ne pouvaient couvrir.
- La dette des services postaux s'élevait à environ 35 milliards de F CFA.

Le Cameroun a donc épuisé toutes ses réserves et ne dispose plus de ressources suffisantes pour une remise à flot des secteurs touchés par la crise des finances publiques. Le secteur bancaire, privé de l'apport de fonds publics, s'effondre - comme nous l'avons déjà démontré - et on estime généralement que sa restructuration nécessiterait plus de 100 milliards de F CFA, tandis que celle des principales entreprises publiques, à présent privées de subventions, nécessitera environ 175 milliards de F CFA.

#### **B. Ses effets sur l'activité économique**

Avant la crise, la croissance des dépenses publiques a provoqué un emballement difficilement contrôlable de la consommation par habitant qui a progressé de 3,6 % par an entre 1981 et 1986. Cette augmentation s'est faite par une hausse des importations : les importations de produits alimentaires ont presque doublé entre 1983 et 1986, passant de moins de 30 milliards de F CFA en 1983 à près de 60 milliards de F CFA en 1986 ; les biens de consommation représentaient un total de 45 milliards de F CFA en 1983 et de plus de 87 milliards en 1986. Par contre, les fabrications locales n'ont pas profité de cette accélération de la consommation : les importations de matières premières ont diminué pendant la même période passant de 32 milliards de F CFA, en 1983, à moins de 25 milliards en 1986 et les importations de biens intermédiaires ont connu une baisse identique passant de plus de 100 milliards à 87 milliards.

Entre 1986 et 1988, le PIB a baissé de plus de 11 %, tous les secteurs de l'économie ont été touchés à commencer par le secteur bâtiment et travaux publics dont le chiffre d'affaires global ne représente, en 1988/1989, que 10 % de son niveau de 1985/86.

L'investissement total a baissé de 38 % entre 1986 et 1988 et ne représente plus, en 1988, que 13,5 % du PIB alors qu'il était de plus de 18 % en 1986. La baisse de l'investissement public a été de plus de 50 % mais celle de l'investissement privé a été supérieure à 25 %. Sur la même période, la baisse de la consommation privée a été de 8 % et les importations ont diminué de 23 % en volume. En 1988/89, ce mouvement s'est poursuivi et s'accélère s'agissant de la consommation et de l'investissement privé.

#### **C. La crise peut-elle avoir des effets bénéfiques ?**

La crise aura, peut-être, des effets bénéfiques, si elle permet de dépasser les problèmes ethniques pour laisser s'exprimer les forces vives du pays qui devraient, à l'occasion d'une crise longue et pénible, asseoir leur développement sur des bases saines. Le potentiel camerounais est indiscutable et il se pourrait que la crise actuelle permette sa mise en valeur dans de meilleures conditions. Les Camerounais ont la réputation de ne pas craindre les situations de crise et les mesures brutales pour autant qu'elles soient justifiées et efficaces. Certains d'entre eux souhaitent même que la crise soit l'occasion d'un assainissement de l'économie du pays.

Mais, on doit se contenter, pour l'instant, d'un travail de fourmi, agir sur les blocages identifiables et soutenir les entreprises dans la ligne du potentiel camerounais.

Reste que le problème majeur est maintenant celui de l'efficacité des mesures d'ajustement structurel, décidées en 1988. Pourront-elles aider le Cameroun à surmonter la crise financière, tout en préservant les équilibres socio-politiques nécessaires ?

#### 4. LES REMEDES A LA CRISE : LE PLAN D'AJUSTEMENT STRUCTUREL (PAS)

Les autorités camerounaises, conscientes de l'impact de la réduction des recettes pétrolières de l'Etat, ont réagi tardivement. Dans un premier temps, en 1986, le Président Biya s'est adressé à la population camerounaise pour l'informer de la gravité de la situation, lui faire savoir que faute d'efforts, le recours aux organes de Bretton Woods serait inévitable et que la médication qui serait imposée par les bailleurs de fonds serait difficile à supporter. Un train de mesures timides fut mis en place qui se révélèrent rapidement insuffisantes et un nouveau pas a été franchi au cours de l'exercice 1988/1989 avec l'adoption inévitable d'un Plan d'Aménagement Structurel (PAS), imposé par le FMI dont l'accord a été obtenu le 19 septembre 1988, autorisant le Cameroun à acheter un montant équivalent de 69,5 millions de DTS, soit 90 millions de dollars et lui accordant un prêt de 46,4 millions de DTS, soit 60 millions de dollars. Au total, une aide de 150 millions de dollars pour une période comprise entre le 31 août 1988 et le 31 mars 1990.

Ce PAS présente les caractéristiques suivantes :

##### A. Stabilisation des finances publiques, par la maîtrise des dépenses de l'Etat

Le principe adopté par les autorités consiste à ne pas diminuer l'effectif de la fonction publique mais à réduire son coût. Les avantages des fonctionnaires, les véhicules de service, la gratuité du logement, de l'électricité et du téléphone sont en partie supprimés, les salaires sont gelés, un meilleur contrôle des effectifs est mis en place avec l'opération "Antilope". Les dépenses budgétaires sont "restructurées", plus exactement elles sont revues à la baisse et une nouvelle programmation des investissements publics est mise en place, accordant la priorité à l'entretien du capital existant, à l'achèvement progressif des projets en cours d'exécution, aux projets dont la rentabilité économique est la plus élevée. L'Etat devrait se désengager des activités qui peuvent être prises en charge par le secteur privé et les collectivités locales.

La réorganisation et l'augmentation des revenus de l'Etat sont indispensables : l'objectif des autorités est de porter le niveau des recettes fiscales non pétrolières à 17 % du PIB non pétrolier. Pour y parvenir, des missions spéciales de recouvrement sont en place, et de nouveaux impôts frappent les boissons et la propriété foncière. L'impôt minimum forfaitaire sur les sociétés est porté à 15 % du chiffre d'affaires annuel, soit trois fois plus que dans la plupart des autres pays d'Afrique francophone. Le contrôle douanier sera renforcé et la plupart des exonérations supprimées. Pour compléter ce tableau, la TVA sera mise en place le plus rapidement possible, la base de l'imposition sur le revenu élargie, tandis que des taxes portuaires et aéroportuaires sont à l'étude.

Ces nouvelles recettes devraient permettre le règlement des arriérés intérieurs de l'Etat pour lequel une commission est mise en place. Les créances inférieures à 100 millions de F CFA ont été remboursées à 100 % avant le 31 décembre 1989 et les créances supérieures à 100 millions de F CFA font l'objet d'un étalement sur 7 ans avec un an de différé ; 15 % de la somme due par l'Etat est remboursée à la signature du protocole, le solde est réglé en 14 semestrialités avec un taux d'intérêt égal au taux d'escompte ordinaire de la BEAC, et les entreprises ne peuvent compenser leurs dettes fiscales avec les sommes dues par l'Etat. La plupart des entreprises n'ont pu qu'accepter ces conditions mais rapatrient immédiatement l'acompte de 15 % et laissent au Cameroun une structure légère qui permet d'attendre le versement du solde. On peut donc considérer que la plus grande partie des 250 milliards de F CFA dus aux entreprises locales ne sera pas réinvestie dans l'économie camerounaise (s'ils sont effectivement payés).

Les arriérés des loyers seront payés en 3 ans, les rappels de salaires en 5 ans, les sommes dues aux organismes publics comme la CNPS en 10 ans. Quant aux dettes postales et hospitalières, elles font l'objet d'une demande de rééchelonnement auprès du Gouvernement français.

A propos de la fiscalité et de la fraude fiscale, il faut mentionner une déclaration du Ministre des Finances, le 2 février 1990 : devant les préfets du Cameroun, réunis à Yaoundé, M. Sadou Hayatou, Ministre des Finances, a déclaré que la moitié des impôts qui devaient être perçus au cours de six premiers mois de l'année budgétaire 1989-1990 ne l'ont pas été, ce qui représente, pour l'Etat camerounais, une perte de 208,4 milliards F CFA, le montant des impôts en cause étant de 404,5 milliards.

Le Ministre a déploré cette perte considérable de recettes fiscales, due à "l'incivisme fiscal qui se manifeste par des non-déclarations, leur insuffisance ou les falsifications" - Certes, ajouta le Ministre, "la crise économique qui se caractérise par l'absence de liquidité, les compressions de personnel, les fermetures d'établissements et la faillite des entreprises, est l'une des causes du non-paiement de l'impôt par certains contribuables mais elle sert aussi de prétexte pour nombre d'entre eux..."

## **B. Rationalisation de la gestion du secteur public et parapublic**

Il s'agit tout d'abord de maîtriser la masse salariale et les effectifs de l'Etat en "envisageant une politique de réduction du personnel de l'Etat axée sur les départs volontaires à la retraite et le redéploiement vers le secteur privé". Il s'agit ensuite, et c'est sans doute le plus important, de supprimer le système de gestion actuel de la fonction publique en renforçant la gestion du personnel et des carrières, de mettre en place un système d'avancement reposant sur des critères de performances, ce qui est une véritable révolution dans l'administration camerounaise. Pour autant, on ne renonce pas à la centralisation de la gestion du personnel des ministères. Le Ministère de la Fonction Publique conserve un rôle primordial et sera aidé par une nouvelle structure : la Haute Autorité de la Fonction Publique.

Une mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic doit identifier les entreprises qui doivent être soit maintenues dans le portefeuille de l'Etat, soit liquidées, soit privatisées. La mission devra également définir les réformes nécessaires à l'amélioration de l'environnement institutionnel des entreprises publiques et analyser le bien-fondé des monopoles accordés à ces entreprises. En particulier, il s'agit d'améliorer leur efficacité par la conclusion avec l'Etat de "contrats de performances" aux termes desquels les engagements de l'Etat et de la direction de l'entreprise sont précisés. L'entreprise devra indiquer les mesures qu'elle compte prendre en matière de rationalisation de la gestion, de restructuration financière, de fixation des prix de vente, de politique du personnel. L'Etat pour sa part indiquera les modalités d'apurement des arriérés et les augmentations de capital auxquelles il souscrira.

Ces contrats de performances n'excluent pas l'abandon des subventions et garanties gouvernementales, l'élimination à terme des monopoles et autres avantages dont bénéficiaient les entreprises du secteur public.

Il convient de ne pas sous-estimer la capacité du gouvernement à prendre des mesures très strictes concernant les entreprises publiques, car l'administration camerounaise a toujours été méfiante à l'égard des entreprises qu'elles soient publiques ou privées et, contrairement à ce que l'on constate dans d'autres pays d'Afrique francophone, l'entreprise publique au Cameroun subit des contraintes importantes de service public et obtient rarement des avantages conséquents en contrepartie. Ces avantages sont toujours promis mais rarement accordés ; le fonctionnaire devenu directeur général d'une entreprise publique peut souvent considérer que

sa carrière administrative est dans une impasse. Ses contacts avec les milieux d'affaires l'auront corrompu...

Au cours de l'année 1989, il a été procédé à l'audit de la moitié des entreprises publiques (75) et il a été décidé de privatiser 6 entreprises, d'en liquider 12, d'en réhabiliter 38 et d'en fusionner 4 en deux entités. On ignore pour l'instant de quelles entreprises il s'agit, les autorités refusant d'en divulguer la liste pour ne pas démotiver le personnel des entreprises visées.

A l'égard de l'opinion publique, les autorités présentent l'opération de privatisation comme une chance pour le secteur privé qui pourra investir dans des entreprises prestigieuses. En effet, les participations de l'Etat étant gérées par la Société Nationale d'Investissements (SNI), il est prévu dans ses statuts que ses prises de participation sont temporaires et qu'elle n'intervient qu'en tant que relais d'un secteur privé national défaillant. La rétrocession des actions de l'Etat au secteur privé est donc inscrite dans la logique des statuts de la SNI et les éventuels repreneurs doivent faire savoir à la SNI dans quelles entreprises ils souhaiteraient investir. La SNI accédera à leurs vœux ou refusera, selon les cas.

#### C. Assainissement du secteur bancaire

Le coût de cet assainissement est estimé à une somme qui varie de 200 à 300 milliards de F CFA, avec l'inévitable fermeture des banques considérées comme sinistrées, une concertation avec les partenaires étrangers des banques commerciales mixtes, afin de préparer les plans de réorganisation ou de liquidation. L'Etat envisage de réduire ses participations dans les banques et de redéfinir les modalités de ses interventions dans la gestion de ces banques.

La restructuration, sur laquelle nous reviendrons dans la dernière partie de l'étude, est une condition essentielle du redémarrage de l'économie camerounaise et les autorités en sont, semble-t-il, conscientes, ayant choisi d'agir rapidement et parfois brutalement comme dans le cas de Paribas Cameroun. Dans ce cas précis, l'actionnaire français n'ayant pas fait preuve d'une bonne volonté suffisante, les autorités ont supprimé brutalement l'autorisation d'exercer l'activité bancaire, ce qui a entraîné la dissolution immédiate de la banque et personne ne parle des épargnants qui avaient des comptes créditeurs...

La première restructuration menée à bien est celle de la SCB, Société Camerounaise de Banque, filiale du Crédit Lyonnais, dont les éléments du passif, autres que le capital, totalisaient 313 milliards de F CFA alors que ses avoirs n'excédaient pas 288 milliards de F CFA. La SCB a été mise en liquidation et une nouvelle société avec une participation minoritaire de l'Etat camerounais, le Crédit Lyonnais Cameroun, a repris les actifs et les locaux de l'ancienne SCB, gérant la banque avec une direction française. Le coût de l'opération, supérieur à 30 milliards de F CFA, a été pris en charge par le Crédit Lyonnais avec l'appui de la Caisse Centrale de Coopération Economique.

#### D. Relance des activités économiques

Il s'agit d'accroître la production dans le secteur rural par le biais de la valorisation du potentiel productif existant et de réorganiser le secteur industriel, en mettant en place un environnement incitatif et concurrentiel, propice à la promotion de l'initiative privée et des exportations.

En faveur du monde rural, le PAS prévoit d'améliorer le système d'encadrement des paysans mais aussi de diminuer progressivement le rôle de l'Etat et de confier au secteur privé la mise en place d'installations de stockage, la conservation et la transformation des produits

agricoles. Il est aussi prévu de créer une Caisse de Crédit Agricole. Si l'Etat n'investit plus, il continue à orienter et à régenter l'agriculture.

L'accent est mis plus nettement sur le rôle du secteur privé, industriel et commercial. L'objectif du PAS est d'améliorer la compétitivité des entreprises camerounaises afin de les rendre plus aptes à exporter et pour ce faire, comme dans d'autres pays d'Afrique, on commence par supprimer toutes les protections dont bénéficiaient les entreprises sur le marché camerounais pour les "habituer à la concurrence sur leur propre marché". Le commerce est le principal bénéficiaire de ces mesures : suppression des restrictions quantitatives, simplification des procédures d'importation, libéralisation des prix.

Cependant, il est à craindre que le Cameroun ne puisse sortir que difficilement de la crise, en raison de ses contradictions internes et de la sévérité des dispositions prévues dans le PAS. Et, peut-on espérer que le secteur privé "jouera le jeu", si l'administration le lui permet ?

Au Cameroun comme dans les autres pays africains bénéficiaires d'un prêt d'ajustement structurel de la Banque Mondiale, les risques sont grands que les mesures drastiques d'assainissement et de réorganisation, auxquelles l'aide financière est subordonnée, provoquent des remous au plan social et, finalement, ne puissent être entièrement appliquées.

Le programme de redressement avait pour objectif, par exemple, de réduire le déficit fiscal à moins de 2 % du PIB en 1988-1989. Reste à savoir comment l'Etat camerounais pourra obtenir des entreprises privées nationales le paiement des taxes et impôts, alors que celles-ci - notamment dans le secteur commercial - s'enfoncent dans le secteur informel, c'est-à-dire, par définition "non fiscalisé", comme nous le soulignons dans le chapitre suivant.

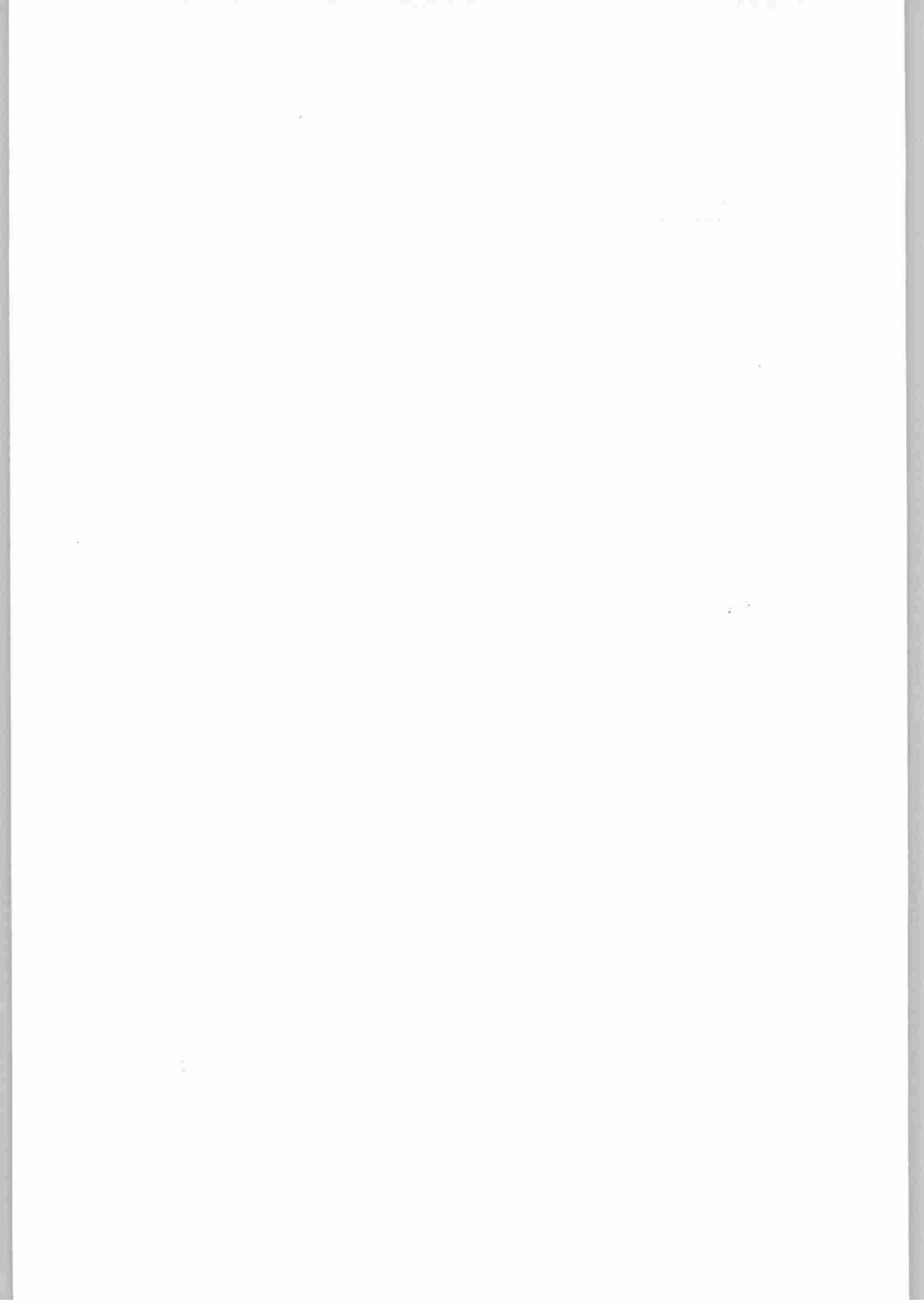
## 5. LES AUTRES AIDES FINANCIERES

D'après le rapport 1989 de l'OCDE, diffusé en décembre dernier, l'APD (Aide Publique au Développement) totale, en provenance des pays du CAD, des organismes multilatéraux et des pays arabes, a été la suivante pour le Cameroun (en millions de dollars) :

	1985	1986	1987	1988
APD totale	159	225	213	286

La France apporte au Cameroun un soutien financier important, lui ayant consacré en 1987-1988 une part de 1,5 % de son APD totale aux pays en développement (2,8 % à la Côte d'Ivoire, 2,6 % au Sénégal).

D'autres aides financières ont été accordées également au Cameroun : principalement, celles de la Communauté Economique Européenne.



### III. LE SECTEUR PRIVE AU CAMEROUN

- Des entreprises nationales liées à des clans et sous la tutelle de l'administration,
- Des entreprises étrangères, également contrôlées étroitement par l'administration, en nette régression, actuellement.

#### 1. UN SECTEUR PRIVE TROP DEPENDANT DES CLANS

Dans la première partie de notre étude, à propos du particularisme du pouvoir camerounais, nous avons souligné que le Cameroun a toujours été gouverné par des clans plus ou moins cohérents, plus ou moins solidaires du Président de la République. Ces clans étaient solides et tenus en main par le Président Ahidjo ; ils sont fragiles, inconsistants et moins bien contrôlés par le Président Paul Biya.

Nous avons déjà évoqué la puissance des clans, mais nous rappellerons que face à une révolte en pays bamiléké et en pays bassa et à un Cameroun britannique particulariste, le Président Ahidjo parvint à résoudre l'ensemble de ces problèmes en encourageant la constitution de clans, en les fidélisant par l'octroi de rentes de situation.

A l'arrivée au pouvoir du Président Biya, de nouveaux clans ont pris de l'importance. Fragilisé en 1984 par un coup d'Etat, le Président Biya, qui avouait n'avoir aucun goût pour le pouvoir autoritaire, s'est retrouvé prisonnier de son entourage, de sa famille au sens large, comme nous l'avons déjà indiqué.

Le Cameroun d'aujourd'hui est donc gouverné par une multitude de clans qui sont pour la plupart composés de Bantous originaires du sud. Il faut aussi rappeler ce que nous avons précédemment souligné que chaque chef d'entreprise camerounais, quelle que soit l'ethnie à laquelle il appartient, est tributaire des clans et qu'il subit souvent les effets de leurs luttes. Le secteur privé camerounais ne peut pas être apprécié valablement si l'on ne tient compte de cette influence.

#### 2. UN SECTEUR MAL AIME... PAR UNE ADMINISTRATION TOTALITAIRE

##### A. Puissance excessive de l'administration

La deuxième caractéristique de l'environnement du secteur privé est la puissance de l'administration. Si la prise des décisions du pouvoir est dépendante des clans, leur exécution est très centralisée, ce qui donne, à l'extérieur, l'impression d'un pouvoir fort et c'est un fait que la classe administrative est toute puissante au Cameroun. Mais, plus encore que dans la plupart des pays d'Afrique, elle tient le secteur privé en suspicion.

L'administration a été très centralisée dès la Présidence d'Ahidjo. C'était sans doute une nécessité au moment de la constitution de l'Etat camerounais ; le ciment de l'unité nationale étant constitué par la classe administrative. La Présidence de la République contrôlait absolument toutes les décisions depuis Yaoundé : chaque gouverneur de province avait un contact quotidien avec la Présidence de la République, il rendait compte de l'activité de chacun de ses préfets de département et recevait des instructions détaillées. La province la plus importante était naturellement la province du nord qui couvrait la moitié du pays. Son gouverneur a toujours été un fidèle du Président Ahidjo, Ousmane Mey, qu'on appelait le vice-

roi du nord. Il avait un contact personnel direct avec le Président Ahidjo lui-même, et avait le privilège de n'avoir que des préfets originaires de la région, ce qui n'était pas le cas des autres provinces.

On retrouve ce principe de centralisation des décisions administratives au sein des ministères. Tous les agents, du Ministre jusqu'au simple chef de service, sont nommés par décret présidentiel. Ce principe limite l'autonomie des ministres qui ne peuvent passer outre les décisions ou l'absence de décisions de leurs subordonnés, sans être couverts par la Présidence.

Cette très forte centralisation est un facteur de lourdeur extrême qui empêche la prise de décisions rapide, pourtant indispensable à la bonne marche de l'économie, surtout en temps de crise. L'administration camerounaise est à présent l'un des principaux facteurs de blocage de toute évolution et, dans la pratique, la lourdeur de l'administration laisse la porte ouverte à toutes les manoeuvres, à toutes les fraudes qui deviennent économiquement justifiées : une entreprise qui a besoin de matières premières pour fonctionner trouvera toujours le moyen de les importer, quels que soient les textes en vigueur. Ces manoeuvres sont en réalité incontrôlables, elles font partie des avantages en nature des fonctionnaires qui n'y renonceront pas.

Ce qu'il faut souligner, c'est qu'au Cameroun, l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, a toujours été plus tolérée qu'encouragée. Pour le Président Ahidjo, elle était source de difficultés : elle entraînait l'exode rural et présentait un danger pour le maintien de l'autosuffisance alimentaire, elle créait un prolétariat urbain favorable aux idées marxistes de l'UPC et une élite bourgeoise potentiellement dangereuse pour le pouvoir. Le secteur privé était donc la principale cible du pouvoir administratif et, de ce fait, la fiscalité camerounaise est encore l'une des plus complexes et des plus lourdes d'Afrique.

Les orientations économiques principales du régime Ahidjo ont toujours été "le développement autocentré", le "libéralisme planifié" et le respect du principe de l'équilibre. Le développement autocentré signifiait que le Cameroun devait développer ses propres ressources, en particulier ses ressources agricoles, en les transformant sur place. De la même façon, le régime Ahidjo était, au nom de ce principe, assez hostile aux industries de substitution aux importations dont il a toujours contesté l'utilité pour le développement du Cameroun.

Le libéralisme planifié accordait une certaine liberté d'entreprendre à condition de respecter les objectifs du Plan de développement qui n'était pourtant, en principe, qu'indicatif. Mais, l'administration était seule juge de la conformité des entreprises avec les objectifs du Plan. C'est en fonction de cette conformité qu'elle accordait ou refusait les exemptions fiscales prévues par le Code des Investissements et indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

Le respect du principe de l'équilibre s'imposait aux entreprises publiques et privées qui devaient avoir une représentation ethnique aussi large que possible au sein de leur personnel. Elle devaient y veiller en particulier lors des élections des délégués du personnel et en cas de licenciements. Le contrôle de cet équilibre était assuré par l'Inspection du travail.

Autre exemple des relations difficiles entre les fonctionnaires et les chefs d'entreprise : ceux-ci, pour défendre leurs dossiers doivent venir de Douala à Yaoundé, y effectuer de fréquents et longs séjours pour obtenir gain de cause. Plus qu'ailleurs, l'homme d'affaires camerounais doit prêter allégeance aux fonctionnaires pour exercer son activité et l'hostilité des fonctionnaires à l'égard du secteur privé est mesurable au temps passé dans les couloirs et les salles d'attente des ministères, au pouvoir considérable des plantons et des secrétaires seuls capables d'obtenir que les hommes d'affaires compréhensifs n'augmentent encore leurs frais de déplacement à Yaoundé par une nuit d'hôtel supplémentaire, une journée de plus perdue, passée loin de leurs affaires.

Et Yaoundé exerce son contrôle sur Douala... de Yaoundé, car rares sont les visites des ministres au secteur privé de Douala qui n'a aucune chance d'exercer la moindre influence sur Yaoundé.

## **B. Le poids des règles non écrites**

Dans l'exercice de ses activités, le secteur privé doit en permanence tenir compte des règles non écrites du fonctionnement du système camerounais. La connaissance et l'application de ces règles sont absolument indispensables, leur non-respect entraîne des difficultés et des sanctions très lourdes qui vont jusqu'au blocage total de l'activité de l'entreprise. Une première série de règles a trait à l'application du principe de l'équilibre qui gouverne l'ensemble de la politique au Cameroun. Une deuxième série de règles, plus récentes, concerne le clientélisme qui est la clé du fonctionnement des entreprises. Enfin, chaque entreprise doit accepter le principe d'un contrôle de ses activités par le pouvoir.

### **a) Le principe de l'équilibre**

Comme on l'a souligné par ailleurs, le principe de l'équilibre est un des principes clés qui gouvernent la politique camerounaise. Ce principe signifie qu'aucun groupe ethnique ne doit être favorisé par rapport aux autres. C'est ainsi que dans la fonction publique, les nominations se font davantage en fonction de l'appartenance ethnique que de la compétence, qu'un ministre d'une ethnie aura un vice-ministre ou un secrétaire général d'une autre ethnie, un chef de service aura des adjoints qui n'appartiendront pas à son ethnie.

Ce principe non écrit a des implications pour l'entreprise. Dans la composition du capital tout d'abord, il est sage de réserver une place même minoritaire à des actionnaires qui n'appartiennent pas à l'ethnie du promoteur. C'est ainsi, par exemple, que le groupe Fotso réserve toujours une place au sein du capital de ses entreprises camerounaises à un nordiste au moins, qui est toujours M. Fadil. Les promoteurs étrangers doivent prendre soin de respecter également ce principe lorsqu'ils ont plusieurs partenaires camerounais.

L'origine ethnique du promoteur joue un rôle important dans l'obtention ou non des agréments. Les autorités peuvent en effet décider qu'un groupe ethnique est trop présent ou trop fort dans un domaine d'activité et refuser de donner les autorisations nécessaires, quelle que soit la qualité du dossier présenté. A l'inverse, un promoteur d'une ethnie peu présente dans ce secteur peut être poussé à intervenir même si son dossier ne présente pas toutes les garanties de fiabilité souhaitées. Le cas se produit souvent. C'est ainsi que le groupe Fotso n'a pas obtenu d'agrément pour son projet de produits laitiers, alors que M. Soppo Priso a été vivement encouragé à lancer le projet Silac, usine de produits laitiers frais.

Lors de l'embauche du personnel de l'entreprise, il est conseillé de procéder à un panachage ethnique. Dans la pratique, il suffit de faire en sorte que les délégués du personnel soient issus d'ethnies différentes, quelle que soit la composition réelle du personnel de l'entreprise.

Le contrôle de l'application du principe de l'équilibre est effectué à différents stades : au niveau de la composition du capital, lors de la procédure d'agrément, tandis que la composition du personnel fait l'objet d'une surveillance par la délégation provinciale à l'emploi et les inspecteurs du travail. Lors d'une création d'entreprise, la délégation provinciale à la main-d'oeuvre propose des candidats aux différents postes. Personne n'est contraint d'embaucher les candidats présentés mais il faut prendre soin de motiver son refus. Lors de licenciements, l'inspection du travail attache une importance certaine au respect de l'équilibre ethnique.

Dans la pratique, l'application de ce principe n'est pas absolue, d'une part parce que les promoteurs ont une tendance naturelle à s'entourer de collaborateurs de la même ethnie qu'eux et, d'autre part, parce qu'il n'est pas possible d'accepter d'affaiblir la compétence globale du personnel d'une entreprise pour des raisons ethniques. Les entreprises à capitaux étrangers feignent souvent d'ignorer cette règle non écrite en invoquant un souci de bonne gestion de leur entreprise. L'argument est facile à invoquer et imparable. Cependant, il vaut alors mieux ne pas avoir de services à demander, ni de négociations à mener avec l'administration car on considérera que l'entreprise ne respecte pas les directives des autorités, ne veut pas "jouer le jeu" et elle bénéficiera difficilement d'avantages, même ceux auxquels elle pense avoir droit.

#### b) Le clientélisme

Le clientélisme fait partie du quotidien de l'entreprise au Cameroun. Il ne s'agit pas d'une règle nouvelle car, même à l'époque Ahidjo, les promoteurs devaient prêter allégeance au pouvoir pour obtenir l'autorisation d'exercer, pour bénéficier de certains avantages. Le phénomène était limité à quelques circuits qu'il convenait de connaître, mais aujourd'hui, le phénomène s'est généralisé, il est descendu au niveau le plus bas : chaque fonctionnaire fait partie d'une clientèle et a sa propre clientèle.

En conséquence, chaque chef d'entreprise prend la précaution de prêter allégeance aux fonctionnaires les plus importants pour le fonctionnement de son entreprise. Il devra avoir ses entrées auprès du gouverneur de la province, du directeur provincial de la sûreté nationale, et enfin du commissaire de police de son arrondissement. En fonction de ses activités, il cherchera à entrer en contact avec le directeur des douanes ou ses collaborateurs et les services des impôts qui concernent son secteur d'activité. Ces liens sont indispensables. Sans protections, sans passe-droits, la vie quotidienne est à la limite du supportable pour un chef d'entreprise au Cameroun, en particulier à Douala. Il faut se donner les moyens de faire face à la violence latente qui règne dans la ville, se répercute dans les relations d'affaires et dans les rapports avec l'administration. L'homme d'affaires occidental a du mal à l'admettre, mais il y vient généralement par la force des choses s'il ne dispose pas d'un partenaire camerounais à qui il puisse confier cette tâche.

#### c) Le contrôle du secteur privé

Le secteur privé, au Cameroun plus encore que dans les autres pays d'Afrique, doit accepter l'orientation et le contrôle de ses activités par le pouvoir. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie donne les orientations principales, il est relayé à Douala et dans toutes les provinces par ses services provinciaux et par les délégations de la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines dont le personnel est constitué de fonctionnaires généralement issus du Ministère de tutelle. Le Président de la Chambre de Commerce est nommé par décret présidentiel, c'est un homme d'affaires, traditionnellement un Bamiléké. Ses pouvoirs sont réduits ; il doit, en fait, se plier aux directives de son ministre de tutelle, le Ministre du Commerce et de l'Industrie.

L'une des particularités du Cameroun est (ou était...) d'avoir des syndicats patronaux puissants et bien organisés. Jusqu'au début des années 80, les autorités avaient accepté le principe d'un pouvoir syndical patronal fort, regroupé au sein du GICAM, le Groupement Interprofessionnel pour l'Etude et la Coordination des Intérêts Economiques au Cameroun, qui comprenait plusieurs syndicats patronaux dont le SYNDUSTRICAM pour les affaires industrielles et le SCIEC pour les activités commerciales. Ces organisations syndicales patronales, animées par un personnel expatrié compétent, regroupaient la majorité des entreprises du secteur moderne. Elles parvenaient assez bien à constituer un instrument de dialogue entre le secteur privé et le pouvoir, faisant partie des commissions d'agrément au code des investissements, et étant régulièrement consultées dans les phases d'élaboration des textes de lois et de règlements concernant le secteur privé. Elles participaient ainsi à des comités

interministériels ouverts au secteur privé. Le pouvoir acceptait et favorisait ce groupe de pression car il était animé par des personnalités expatriées qui ne présentaient aucun danger d'ordre politique.

A partir des années 80, les rapports entre le pouvoir et le secteur privé ont changé radicalement. La camerounisation croissante des entreprises a conduit le pouvoir à rechercher un moyen de contrôler les syndicats patronaux. Pour la première fois, le SYNDUSTRICAM a eu un Président camerounais et un bureau à majorité camerounaise ce qui correspondait à la réalité de la représentation des membres du Syndicat mais a limité son influence en introduisant la politique dans son action. L'actuel Président du SYNDUSTRICAM est Samuel Kondo, originaire du Centre, homme d'affaires compétent et respecté à Douala, qui, cependant, a du mal à défendre les intérêts de ses adhérents. Un Président camerounais peut difficilement conserver une attitude neutre. Il doit accepter les directives du pouvoir.

Si le Président actuel du GICAM est français, il est peu probable que son successeur soit à nouveau français. Les autorités ne cherchent cependant pas à accélérer la camerounisation du GICAM, car cet organisme n'a plus le même poids que par le passé, ses adhérents étant moins nombreux et moins actifs. C'est que les difficultés des entreprises sont telles que le nombre des expatriés a diminué et que ceux qui restent ne peuvent consacrer le temps nécessaire aux activités syndicales.

Cependant, le pouvoir a changé d'attitude à l'égard des syndicats patronaux. Les consultations deviennent de plus en plus formelles et les syndicats ne sont plus en mesure de participer efficacement à l'élaboration des textes concernant l'activité des entreprises. Contrairement à la pratique sénégalaise, ils ne participent pas au suivi des mesures du Plan d'Ajustement Structurel et subissent ce plan sans pouvoir intervenir pour que des corrections soient apportées aux mesures prises ou à prendre.

Les réunions les plus importantes entre l'administration et le secteur privé sont organisées à présent par la Chambre de Commerce. Les convocations étant faites par voie de presse, la veille pour le lendemain (quand ce n'est pas le jour même...) aucune préparation ou concertation du secteur privé n'est alors possible. Ces réunions ont un caractère protocolaire très marqué, avec la présence sur une tribune du gouverneur de la province, du délégué du gouvernement, du Président de la section locale du Parti. Les principaux hommes d'affaires camerounais se trouvent au premier rang, les exposés sont très généraux, les questions sont rares et les réunions tournent à la manifestation d'allégeance.

Cette procédure a été utilisée récemment pour informer le secteur privé du contenu du Plan d'Ajustement Structurel qui a été exposé par trois ministres, venus spécialement une demi-journée à Douala. Dans de telles conditions, les hommes d'affaires ne prennent pas le risque de poser des questions qui pourraient gêner un Ministre, de peur de représailles. En fait, les vraies questions ne sont jamais posées et les autorités peuvent en déduire que les mesures prises ne posent pas de problèmes au secteur privé.

Pourtant, l'inefficacité de la Chambre de commerce, la mise sous contrôle des organisations patronales ne font qu'augmenter la distance entre Douala et Yaoundé, entre le secteur privé et l'administration. Plus que jamais, le secteur privé est victime des décisions unilatérales de l'administration et du pouvoir qui clament, par ailleurs, que le secteur privé camerounais doit à présent jouer son rôle dans le développement du pays.

### **3. CARACTERISTIQUES DU SECTEUR PRIVE NATIONAL**

Le secteur privé camerounais était, à l'origine, composé de commerçants, comme dans les autres pays d'Afrique. A l'indépendance, les autorités ont encouragé certains de leurs clients à investir dans l'industrie pour faire contrepoids aux intérêts étrangers. L'industrie de taille

moyenne est à présent dominée par des intérêts camerounais et, peu à peu, les intérêts nationaux se montrent capables de mener à bien des entreprises d'envergure.

Le secteur privé camerounais a trois composantes : les Bamilékés, les Haoussas du nord Cameroun et les autres.

#### A. Les trois groupes ethniques de chefs d'entreprise

Les Bamilékés constituent l'élément moteur du secteur privé camerounais, un moteur que les autorités ne cessent de vouloir contrôler sinon brider. Les réussites les plus spectaculaires du secteur privé camerounais sont celles de Bamilékés, comme la famille Fotso dont le champ d'activité dépasse le Cameroun et s'étend jusqu'aux pays du Sahel, comme M. Kadji, négociant illettré, propriétaire et gestionnaire d'activités hôtelières, commerciales et industrielles dont une importante brasserie. Ils ne sont pas les seuls, chaque Bamiléké ayant l'ambition de créer une affaire commerciale ou industrielle. Nombreux sont ceux qui y parviennent.

Les hommes d'affaires du nord, comme les Haoussas du Niger, par exemple, ont une tradition de commerce transafricain. Ils ont été incités à investir dans le secteur industriel par les autorités, en particulier par le Président Ahidjo, originaire du nord Cameroun qui a favorisé la constitution d'alliances entre Bamilékés et Nordistes pour développer la présence d'intérêts nationaux dans l'industrie, mais aussi pour contrôler l'expansionnisme économique des Bamilékés.

Les autres ethnies constituent un troisième groupe qui comprend quelques personnalités marquantes comme le Président Paul Soppo Priso, le premier industriel camerounais, d'abord homme politique puis homme d'affaires, respecté au Cameroun comme à l'extérieur. Egalement, M. James Onobiono, brillant universitaire puis gestionnaire d'une affaire de construction électrique avant de devenir l'un des premiers industriels du Cameroun, M. Samuel Kondo, Président du SYNDUSTRICAM, le premier Président camerounais de cet important groupe de pression. En règle générale, les autres ethnies ne sont pas spécialement tournées vers le commerce et l'industrie, elles réussissent cependant, poussées par les autorités et par le Président Biya, qui cherchent à mettre en place un troisième groupe d'hommes d'affaires venus des provinces du centre pour limiter l'expansionnisme des Bamilékés comme celui des Nordistes.

#### B. Le secteur commercial

C'est le commerce qui est à la base du développement de la plupart des fortunes privées camerounaises. Les personnalités bamilékés du monde des affaires sont fières de leur passé de colporteurs, de marchands de noix de cola, de produits alimentaires, qui leur a permis de "démarrer" et de constituer leur fortune. Jusqu'à ces dernières années, les autorités ont maintenu une législation du commerce qui permettait un tissu commercial camerounais : les entreprises de production, en majorité étrangères, ne pouvaient vendre directement leurs produits ; elles devaient obligatoirement passer par des grossistes, toujours nationaux, qui eux-mêmes revendaient à des détaillants. La marge industrielle était de 11 %, la marge des grossistes dépassait 15 %.

Le commerce national moderne touche progressivement tous les secteurs. Son développement est parti de la distribution des produits alimentaires car, contrairement à d'autres pays d'Afrique, la commercialisation des produits vivriers au Cameroun a toujours été laissée au secteur privé, ce qui a sans doute permis d'assurer des revenus suffisants aux producteurs et de faciliter la réalisation de l'autosuffisance alimentaire. Indépendamment des produits vivriers, le secteur privé, et plus particulièrement le secteur privé bamiléké, a assuré la collecte des produits d'exportation, le café et le cacao, ainsi que la distribution des boissons

produites localement. C'est ainsi que se sont constituées les premières et les plus importantes fortunes privées au Cameroun. L'ensemble du système était conçu pour favoriser ce mécanisme : les brasseries, à l'exception des Brasseries du Cameroun, ne sont pas autorisées à avoir leurs dépôts à l'intérieur du pays ; elles vendent leur production à des grossistes qui en prennent livraison à l'usine et assurent la distribution dans tout le pays. Jusqu'en 1985, la consommation de bière au Cameroun a connu une progression fulgurante de l'ordre de 20 % par an. Les principaux bénéficiaires ont donc été les grossistes agréés.

Par la suite, les commerçants se sont orientés vers l'importation de produits de consommation et leur distribution en milieu urbain dans des chaînes de magasins généralement bien approvisionnées en produits de toutes provenances.

L'importation de produits alimentaires est le domaine privilégié des commerçants camerounais qui importent en quantités massives du poisson congelé pour pallier l'insuffisance des productions de la pêche industrielle nationale handicapée par l'étroitesse des eaux territoriales, l'éloignement des lieux de pêche et le coût élevé du fuel.

Certains secteurs sont réservés à des clients du pouvoir : le régime Ahidjo a permis à certains "compagnons de lutte" bamilékes de bénéficier de la bienveillance de l'administration des douanes en échange d'un soutien politique dans leurs chefferies.

Dans les années qui ont précédé la crise, le commerce camerounais moderne a connu une progression régulière qui allait de pair avec l'urbanisation rapide et la hausse de la consommation intérieure supérieure à 9 % par an entre 1980 et 1985. Le Syndicat des Commerçants Importateurs Exportateurs du Cameroun (SCIEC) regroupait 69 adhérents en 1984 qui réalisaient près de 270 milliards de F CFA de chiffre d'affaires par an. Plus des trois quarts des adhérents étaient des nationaux, souvent des entreprises de petites tailles puisque la moitié des entreprises adhérentes étaient soumises à l'impôt minimum forfaitaire.

Les résultats déclarés du commerce national moderne n'ont jamais été très importants : le solde global positif entre les pertes et les bénéfices des adhérents du SCIEC représentait 1,40 % du chiffre d'affaires en 1982/83 et 1,13% l'année suivante.

### **C. Le secteur industriel**

C'est dans l'industrie que le secteur privé camerounais donne la pleine mesure de son talent. Malgré un environnement réglementaire défavorable, il est parvenu à s'imposer, à réussir des opérations spectaculaires représentant plusieurs milliards de F CFA d'investissements. L'industrie camerounaise est encore répartie entre les trois principaux groupes ethniques. Les Bamilékes sont les plus dynamiques, leur approche de l'industrie est plus saine que celle des autres groupes qui ont tendance à déguiser des opérations purement commerciales en activités industrielles.

Le Camerounais est un entrepreneur. Si les Bamilékes dominent largement l'industrie, il existe des Nordistes, des membres des autres ethnies capables de mener à bien des affaires industrielles d'envergure. Les nationaux interviennent dans tous les secteurs de l'industrie, des industries de transformation de matières premières agricoles aux industries de substitution aux importations.

Il convient donc de souligner ici que l'on est frappé, au Cameroun, par la volonté affichée des Camerounais d'entreprendre alors que, dans la plupart des autres pays d'Afrique, les autorités et les bailleurs de fonds sont à la recherche d'entrepreneurs. Au Cameroun, ils doivent trier et freiner les initiatives. A titre d'exemple, le dernier Forum des Investisseurs en Afrique Centrale, organisé par la CEE à Yaoundé au mois de décembre 1989, regroupait plus

de 250 promoteurs camerounais potentiels contre quelques dizaines en provenance des autres pays de l'UDEAC...

C'est dans l'industrie que le dynamisme des Bamilékés est le plus spectaculaire, entraînant à leur suite les Nordistes et les autres ethnies qui ne souhaitent pas leur laisser le champ libre. L'attitude des Bamilékés face à l'industrie est unique en Afrique. Alors que les promoteurs issus des autres ethnies ne font généralement pas bien la différence entre le commerce et l'industrie, y voient un moyen rapide de promotion sociale, les Bamilékés ont conscience de la notion du long terme. Ils savent faire les sacrifices nécessaires à un investissement industriel et ne considèrent pas l'entreprise comme un moyen privilégié et rapide d'ascension sociale. Cette attitude correspond à une longue tradition : les Bamilékés ne vivent pas dans une économie de cueillette car les espaces cultivables des plateaux de l'ouest sont réduits et rares. Il a donc toujours fallu en tirer le meilleur parti, les respecter. Les Bamilékés sont ainsi accoutumés à exploiter leurs outils de travail dans un souci de rentabilité à long terme, plus que les autres ethnies.

Les réussites bamilékés dans l'industrie ne sont pas rares. A titre d'exemple, on peut citer le cas du groupe Fotso et celui du groupe Kadji. M. Kadji fait partie de la première génération du secteur privé camerounais. Bamiléké de la région de Bafang, Kadji, illettré, a commencé sa carrière dans le commerce de détail et, aujourd'hui, il est l'un des commerçants les plus importants du Cameroun, possédant l'une des plus anciennes brasseries, l'Union Camerounaise de Brasseries, et un hôtel à Douala.

La gestion de ses affaires est camerounaise, les seuls expatriés sont des techniciens qui ont des contrats locaux et ne sont pas détachés par des partenaires techniques occidentaux. Le groupe a une représentation permanente en France qui joue le rôle de centrale d'achat, mais il recrute également le personnel technique expatrié nécessaire. Les installations ne sont pas luxueuses, on ne sent pas de volonté d'afficher la réussite du groupe qui est pourtant réelle.

Le groupe Kadji représente l'ancienne génération des affaires bamilékés au Cameroun alors que le groupe Fotso représente la nouvelle génération formée dans les pays occidentaux, capable de s'adapter à des techniques modernes de gestion. Ce groupe constitue la réussite la plus spectaculaire du secteur privé camerounais. M. Fotso, ayant commencé par la vente à la sauvette de produits de consommation dans les années 60, est aujourd'hui à la tête d'un groupe industriel puissant et diversifié qui a des filiales dans de nombreux autres pays d'Afrique, jusqu'au Sénégal et au Mali.

Les secteurs d'intervention du groupe Fotso sont ceux qui correspondent à des besoins essentiels des populations comme les allumettes, les piles, la fabrication de concentrés de bouillons de viande, les brasseries, les alcools. Le groupe Fotso cherche encore à étendre ses activités à d'autres secteurs comme le raffinage de l'huile de palme, les produits laitiers.

La méthode Fotso est originale, en ce sens qu'elle repose sur une grande utilisation de l'assistance étrangère, les usines du groupe étant toutes dirigées par des expatriés. Mais au niveau du capital, le groupe est toujours majoritaire dans les usines du Cameroun et n'exige pas de participation importante de la société bailleur de licence, lui laissant jouer son rôle de technicien. Le groupe Fotso a ainsi des partenaires prestigieux comme Heineken pour la brasserie, Nestlé pour la fabrication de bouillons cubes, le groupe Accor pour l'hôtellerie.

M. Fotso a créé une société, CIS, dont il détient la majorité du capital et dont le siège est en France. CIS est dirigée par un Français, partenaire minoritaire qui a participé à l'organisation et à la gestion des premières affaires industrielles de M. Fotso. CIS assure le montage financier et la gestion de toutes les usines du groupe, au Cameroun comme à l'extérieur. Cette structure permet d'abord de constituer un vivier d'expatriés spécialistes de la gestion d'entreprises industrielles en milieu africain ; elle permet ensuite de faciliter les

implantations nouvelles hors du Cameroun où le nom de Fotso n'est pas connu et où sa nationalité pourrait être un handicap compte tenu des rivalités inter-africaines.

Cependant, malgré l'étendue de sa réussite, M. Fotso "n'est pas prophète en son pays", étant Bamiléké, originaire de Banjoun, les autorités, dans leur souci d'équilibre, se méfient de ses succès. Lorsqu'il a fait une offre de reprise de la BIAO Cameroun, l'une des banques commerciales les plus en difficulté du Cameroun, les autorités lui ont retiré son passeport ainsi que celui de son partenaire français de CIS, et ont provoqué une pluie de contrôles fiscaux sur les nombreuses affaires dont il est actionnaire. Les demandes d'agrément pour ses nouveaux projets sont accordées de plus en plus difficilement et on tente par tous les moyens de favoriser d'éventuels concurrents.

Entre les entreprises du type Kadji et du type Fotso, il existe toute une variété d'entreprises industrielles à capitaux bamilékés d'importance moyenne : les plus jeunes s'orienteraient volontiers vers des méthodes du type Fotso qui leur semblent mieux adaptées mais dont la mise en oeuvre s'avère difficile dans le Cameroun d'aujourd'hui, tandis que les anciens conservent des méthodes de gestion pragmatiques et plus à la portée d'une entreprise en crise. Tous font preuve d'un dynamisme et d'un esprit d'entreprise impressionnants.

Les industriels du nord sont plus rares que les industriels bamilékés car les Nordistes sont des commerçants et leurs industriels, des personnalités politiques, presque toujours membres du comité central du Parti. Leur expansion date de la période Ahidjo et on les accuse volontiers aujourd'hui d'être à l'origine de la faillite des banques. Ils auraient obtenu des crédits importants sur des recommandations d'hommes proches du pouvoir sans donner de garanties et ne remboursent pas les banques.

Le fait est que lors des années Ahidjo, les partenaires camerounais d'une nouvelle affaire industrielle, minoritaires mais indispensables pour l'obtention d'un des régimes du code des investissements, étaient "suggérés" par les autorités camerounaises, le plus souvent des Nordistes réputés influents. Pour autant, ces partenaires ne jouaient que très rarement un rôle fondamental dans l'entreprise car le partenaire occidental se chargeait de tout ou presque. Les industriels du nord ont, en effet, toujours une assistance technique étrangère importante et ancienne avec laquelle se sont parfois tissées des relations personnelles qui leur permettent de tirer bien des avantages de l'entreprise.

L'industriel nordiste le plus connu est sans doute El Hadj Fadil qui a progressivement pris le contrôle de la savonnerie la plus importante du Cameroun : le Complexe Chimique Camerounais (CCC). Cette entreprise avait été fondée par des intérêts chypriotes et s'appelait le Complexe Chimique Chypriote. Les repreneurs à la tête desquels se trouvait El Hadj Fadil ont conservé les directeurs chypriotes. Aujourd'hui, l'ancien directeur général est remplacé par un fils Fadil mais garde un rôle important de conseiller du président. La production de savon de CCC est de l'ordre de 20.000 tonnes par an pour le marché local mais aussi pour l'exportation dans les pays de l'UDEAC. CCC comprend également une ligne de détergents d'une capacité de l'ordre de 2.000 tonnes/an, une raffinerie d'huile de palmiste et d'huile d'arachide ancienne et d'une qualité moyenne.

Les autres ethnies présentes dans l'industrie ont connu une réussite spectaculaire encore que récente. Elles n'ont pas une prédisposition marquée pour les opérations industrielles, mais elles y ont été aidées par le pouvoir et plus particulièrement à l'arrivée du Président Biya. La réussite la plus spectaculaire est celle de James Onobiono, actionnaire majoritaire de SITABAC, affaire de fabrication de cigarettes, de FAEM, unité de construction de matériel ménager et de climatisation, repreneur d'une banque, la Bank of Africa Cameroon, ancienne Bank of America, et d'une ancienne société de commerce, la HOLLANDO.

M. Onobiono est originaire de Bafia dans le centre du Cameroun. C'est un brillant universitaire qui a pris la direction de la FAEM, affaire moyenne d'assemblage de climatiseurs et de cuisinières à gaz. A partir de 1982, soit un an après l'arrivée au pouvoir du Président Biya, il a connu une ascension rapide et est devenu l'une des toutes premières fortunes du Cameroun en même temps qu'un membre important du Comité Central du Parti, le RDPC. Les origines de sa fortune ne sont pas connues, mais il semble bien qu'il soit le représentant du clan Bafia et qu'il ait été favorisé par le pouvoir pour faire contrepoids aux principaux Bamilékés et Nordistes. La compétence de gestionnaire de M. Onobiono est certaine, comme celle de M. Kondo, président d'une affaire d'emballage, SOCARTO, qui travaille presque exclusivement avec la cimenterie du Cameroun (CIMENCAM), et qui est, lui aussi, membre du Comité Central du RDPC et Président du SYNDUSTRICAM. Tous deux sont très liés au pouvoir et jouent un rôle de courroie de transmission entre Yaoundé et Douala. Ils constituent cependant des exceptions et rares sont les hommes d'affaires des ethnies du centre.

#### 4. LE SECTEUR PRIVE ETRANGER

De même que dans toute l'Afrique francophone et anglophone, le secteur privé étranger au Cameroun a été prépondérant dans l'industrie et même l'agriculture et l'exploitation forestière aussi bien que dans le commerce et les services, domaine traditionnel d'activités, au Cameroun comme ailleurs, des sociétés d'import-export dénommées "comptoirs" et aujourd'hui devenues des sociétés de représentation industrielle.

Leur évolution, depuis la fin de la dernière guerre et, surtout, depuis l'indépendance du Cameroun (1960), est caractérisée par leur transformation de sociétés d'import-export en sociétés de commerce technique, spécialisées dans la représentation et la maintenance des matériels d'équipement : tracteurs routiers, agricoles, forestiers, véhicules automobiles, appareils de radio, d'électricité, de téléphone, de climatisation, système d'informatique, etc.

Quatre grands groupes dominent le marché camerounais : trois français, CFAO, SCOA, SHO (filiale camerounaise du groupe OPTORG), et un britannique, filiale de CNF-Niger-France qui est lui-même filiale de la puissante UAC (United Africa Cy) dont le siège est à Londres et qui appartient à UNILEVER.

A noter que ces quatre groupes représentent au Cameroun, comme dans tous les autres pays africains, des marques étrangères aussi bien que françaises.

Alors qu'au Sénégal et en Côte d'Ivoire, les Libanais sont présents dans le commerce de gros et de détail des biens de consommation, ils sont pratiquement absents du Cameroun où, par contre, l'on trouve des intérêts asiatiques et grecs.

La crise actuelle frappe assez durement les sociétés de commerce technique pour trois raisons principales :

- le ralentissement ou l'arrêt des travaux d'équipement qui réduit la vente et la maintenance des matériels de travaux publics et de génie civil,
- de même, la réduction ou l'arrêt des travaux de construction qui freine la vente des matériaux de construction, des appareils de climatisation, etc.
- et aussi l'arrêt, depuis plusieurs années, du paiement par l'Etat de ses fournisseurs dont les créances sont particulièrement importantes dans le secteur BTP (Bâtiment, Travaux Publics).

De ce fait, on constate :

- un désengagement et parfois un repli des sociétés de représentation industrielle qui, pratiquement, n'investissent plus que dans la maintenance de leurs installations techniques et de leur patrimoine immobilier et qui, d'autre part, dans certains secteurs professionnels, "passent la main" à des Camerounais,
- un rapatriement en Europe de nombreux cadres expatriés dont le départ aggrave le marasme commercial.

#### **A. Le secteur privé étranger dans le commerce**

Dominant encore le commerce technique, les grandes sociétés que nous avons déjà mentionnées, étaient orientées vers l'importation de matériel français au départ, mais elles ont diversifié leur approvisionnement et constituent, comme dans les autres pays d'Afrique, les fers de lance de la percée du matériel japonais. A titre d'exemple, la CFAO, importateur de TOYOTA, contrôle 40 % du marché automobile alors que SCOA, importateur de Peugeot, voit sa part de marché diminuer.

Comme nous l'avons déjà indiqué, le commerce libanais n'existe pratiquement pas au Cameroun car les autorités ont toujours freiné son développement contrairement au Sénégal et à la Côte d'Ivoire, afin de favoriser le secteur privé national. Par contre, le type de commerce exercé par les Libanais dans les autres pays d'Afrique est pratiqué par des Grecs et des Asiatiques, en particulier des Indiens et des Pakistanais implantés localement. A Douala, "la rue des grecs" est en fait occupée, en majorité, par des importateurs grossistes pakistanais et indiens.

La réussite des communautés indienne, pakistanaise et grecque, s'explique par la légèreté de leurs structures. Elles savent utiliser une main-d'oeuvre restreinte qui travaille et vit en quasi autarcie dans des installations réduites et leurs modes d'approvisionnement échappent totalement aux circuits classiques.

Ainsi, les produits de grande diffusion tels que l'émaillerie, le savon, les parfums, viennent du Nigeria à des prix très concurrentiels même s'ils passent en partie par le circuit officiel. Dans le domaine des textiles, de l'électronique, des réseaux de correspondants dans les pays fournisseurs regroupent des marchandises à très bas prix provenant de stocks d'inventus, de marchandises de second choix, et centralisent les commandes. S'ajoutent à ces méthodes des pratiques de sous-facturation et une désignation douanière très avantageuse pour l'importateur. Les prix sont alors inférieurs de 15 à 40 % à ceux pratiqués par les importateurs français par exemple. On estime généralement que la communauté indo-pakistanaise de Douala emploie environ 500 Camerounais dans ses seules activités commerciales. La principale entreprise grecque commerciale est la société ARNO implantée à Douala mais aussi à Yaoundé et Garoua.

Le commerce étranger n'a jamais été particulièrement favorisé par les autorités camerounaises qui ont, au contraire, accordé de nombreux avantages aux commerçants nationaux pour permettre la constitution d'un secteur privé national.

La proximité du Nigeria et la concurrence des importations en provenance des pays asiatiques ont toujours gêné le développement des entreprises commerciales occidentales. Malgré les affirmations officielles, le marché camerounais n'a jamais été protégé. C'est pourquoi, comme dans les autres pays d'Afrique, les grands "comptoirs" se sont rapidement spécialisés dans l'importation et la maintenance de matériel d'équipement, la concurrence des boutiques de quartier et du secteur informel étant très vite devenue insupportable pour de grandes sociétés aux charges fixes élevées.

Les perspectives du commerce traditionnel occidental sont des plus sombres : la plupart des grandes maisons de commerce réalisent leurs actifs immobiliers et abandonnent leur cartes à des commerçants nationaux. C'est ainsi que SCOA Cameroun survit grâce à sa concession automobile mais a abandonné la plupart de ses autres activités, CFAO maintient sa présence grâce à l'importation de véhicules japonais mais dans des conditions de plus en plus délicates. Les impayés de l'administration se multiplient et se montent à près d'une dizaine de milliards de F CFA.

Face à la concurrence du Nigeria, à l'ouverture des frontières qui permettra de plus en plus l'importation directe de biens d'équipement, les grandes sociétés commerciales sont en réalité condamnées à la fermeture de leurs implantations locales. Elles conserveront sans doute des bureaux de représentation pour profiter d'une part de leur connaissance des rouages locaux, de leur clientèle et, d'autre part, des exclusivités territoriales qui leur permettent de bénéficier de tarifs très préférentiels auprès des fabricants. Mais, comme dans les autres pays d'Afrique, la maison mère française fermera sa filiale camerounaise dès qu'elle ne présentera plus d'intérêt pour la centrale d'achat.

Par contre, le secteur privé asiatique et grec a sans doute encore de beaux jours devant lui, ses méthodes de travail lui permettant de s'adapter plus facilement à un contexte de crise. Il est le mieux placé pour importer les produits en provenance des pays asiatiques. Or, la part de l'Asie, hors Japon, représentait 5,7 % des achats du Cameroun en 1988, malgré une baisse en valeur absolue de près de 20 %. Les produits concernés sont des articles textiles (43 %), des machines électriques ou électroniques (16,5 %) et du riz (15 %).

#### **B. Le secteur privé étranger dans l'industrie**

La part des intérêts étrangers dans l'industrie camerounaise est encore très importante malgré la poussée des intérêts nationaux. Cette part ne cesse cependant de diminuer avec la crise et l'on assiste progressivement à une mutation des investissements étrangers.

Dès l'indépendance, en 1960, les autorités camerounaises ont fait appel à des sociétés multinationales étrangères pour développer le tissu industriel du Cameroun. Les entreprises ainsi créées étaient à forte participation étrangère, la SNI ne prenant, à l'origine que des participations minoritaires. A partir des années 70, les autorités ont développé un secteur public important à participation publique majoritaire et la part des intérêts étrangers est devenue minoritaire. Ce mouvement de camerounisation du capital s'est encore accentué ces dernières années, mais les intérêts étrangers dans la grande industrie camerounaise restent encore très importants dans les secteurs de transformation des matières premières locales et celui des industries agro-alimentaires, leur principal domaine d'intervention. Il représente, à lui seul, 43 % du chiffre d'affaires de l'industrie et plus de 40 % des effectifs du secteur.

Les chiffres d'affaires les plus importants sont réalisés dans le secteur des boissons : la Société anonyme des brasseries du Cameroun (SABC) réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 67 milliards de F CFA. C'est une filiale des Brasseries et Glacières Internationales (BGI) qui sont implantées dans de nombreux pays d'Afrique. Dans le secteur des brasseries, on trouve aussi des intérêts britanniques avec GUINNESS CAMEROUN qui réalise environ 18 milliards de chiffre d'affaires par an. Récemment, le groupe Castel a repris NOBRA, entreprise à capitaux camerounais, et Heineken s'est associé au groupe FOTSO pour la création d'une nouvelle brasserie, INTERNATIONAL BRASSERIES. La consommation de bière a longtemps connu une croissance supérieure à 8 % par an, avec des pointes à 25 %.

Le deuxième secteur d'intervention des intérêts étrangers dans l'agro-alimentaire est celui de la transformation des fèves de cacao, avec deux entreprises : SIC qui réalise la transformation des fèves en beurre de cacao et CHOCOCAM qui assure la deuxième

transformation du cacao en confiserie et produits finis à base de chocolat pour le marché local et régional ainsi que de "couvertures" de chocolat pour l'exportation. Ces deux sociétés étaient des filiales de Cacao Barry repris par l'Omniun Financier du Cacao. Leur production est en baisse, elles ne transforment pas plus de 15 % de la production camerounaise. Mais leur existence est à mettre à l'actif des autorités camerounaises, alors qu'il n'y a pas d'entreprise de ce type en Côte d'Ivoire.

Le secteur des corps gras est dominé par des entreprises à capitaux publics comme SOCOPALM et CDC mais les capitaux étrangers sont présents avec la SAFACAM, par exemple, dont le capital est détenu en majorité par le groupe Rivaud. Ce secteur est particulièrement menacé par les importations en provenance de Malaisie dont les prix de revient sont inférieurs de moitié aux prix camerounais. De plus, le Cameroun ne dispose pas encore de raffinerie d'huile de palme et ne valorise pas ses productions locales.

On retrouve également des intérêts français dans l'industrie du sucre, aux côtés de la SNI, avec SOSUCAM dont les Grands Moulins de Paris détiennent 38 % du capital. Le même groupe par l'intermédiaire de la SOMDIAA détenait la majorité du capital de la Société Camerounaise de Minoterie (SCM) qui alimentait l'ensemble du pays en farine de maïs. La SOMDIAA a cédé la majorité du capital de la SCM à la SNI.

La transformation du coton est assurée par le groupe DMC associé à la SNI. Le groupe français dispose de trois usines : la Cotonnaire Industrielle du Cameroun (CICAM), usine de filature, tissage et impression du coton, SYNTECAM qui domine le marché des fibres synthétiques à partir d'une matière première importée et SOLICAM, qui assure la fabrication de tissu éponge pour l'exportation principalement. Pendant de nombreuses années, les activités de ce groupe ont été florissantes malgré la proximité du Nigeria et un prix du coton supérieur au cours mondial. Ce n'est plus le cas, car la baisse du pouvoir d'achat des populations entraîne une demande de produits moins onéreux et les produits DMC sont concurrencés par les importations en provenance du Nigeria et par certaines productions locales à partir de cotons importés et transformés localement à un prix inférieur au prix de revient de la CICAM.

Dans l'industrie métallurgique, on trouve essentiellement le groupe français PUK (Péchiney Ugine Kuhlman) qui détient 50 % du capital d'ALUCAM, entreprise de transformation de l'alumine de Guinée en aluminium. 55 % de sa production sont exportés en lingots, le reste est transformé localement par deux filiales, SOCATRAL qui assure le laminage des lingots et la fabrication de tôles et de plaques et ALUBASSA qui assure la deuxième transformation de l'aluminium et fabrique des articles ménagers à partir de la matière première fournie par SOCATRAL. Ce secteur reste très porteur au Cameroun, mais dépend des cours de l'aluminium et des disponibilités en énergie électrique : il faut souligner que l'usine d'Edea d'ALUCAM consomme plus de la moitié de l'énergie électrique produite au Cameroun et chaque projet d'extension de l'usine d'Edea est lié à la capacité d'investissement du Cameroun dans de nouveaux barrages. Le groupe PUK est l'un des tout premiers contribuables du Cameroun : ALUCAM réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 40 milliards de F CFA, SOCATRAL de 20 milliards et ALUBASSA de près de 2 milliards.

Les intérêts étrangers sont également présents et importants dans les PMI dont certaines sont encore détenues par des actionnaires français qui n'ont pas de base arrière en France. Elles interviennent dans le secteur de la construction métallique et mécanique, dans les matériaux de construction, dans le bâtiment et les travaux publics. Ces entreprises souvent anciennes sont particulièrement menacées par la crise dans la mesure où il leur est impossible de procéder aux restructurations nécessaires sans l'appui d'une maison mère. Le secteur des entreprises individuelles étrangères n'est pas aussi important qu'au Sénégal, mais comme dans les autres pays d'Afrique, il semble condamné, à moins d'être repris par des industriels camerounais.

Les PMI étrangères les plus dynamiques sont des entreprises à capitaux indiens et pakistanais. On peut citer CAMSTEEL, entreprise indienne de fabrication de tôle et tubes métalliques, SICABO, entreprise indienne de textiles, CAMELCAB, entreprise de fabrication de baguettes de soudure et de câbles acier. Ces entreprises bénéficient de régimes favorables et concurrencent les autres entreprises dans des conditions parfois anormales. C'est ainsi que SICABO est autorisé à importer des tissus écrus pakistanais pour fabriquer des pagnes à un prix inférieur de 50 % au prix d'achat du coton camerounais par CICAM et rien n'oblige SICABO à s'approvisionner en cotons camerounais. Dans le même ordre d'idées, CAMELCAB et CAMSTEEL bénéficiaient d'une protection douanière totale. Ce système interdit l'importation de produits similaires à ceux que fabriquent, en principe, les usines protégées sauf sur présentation d'un certificat de carence de leur part et, ainsi, il leur permet en fait de contrôler l'ensemble du marché.

Cependant, dans tous les secteurs industriels, la plupart des entreprises à capitaux étrangers ont subi depuis 1985 des baisses considérables de chiffres d'affaires. Certains secteurs ont été plus touchés que d'autres. Les entreprises de bâtiment et travaux publics ont vu disparaître 90 % de leur chiffre d'affaires en quatre ans, entre 1985 et 1989. Même les secteurs réputés porteurs comme celui des boissons subissent des baisses de l'ordre de 7 % par an depuis deux ans, les entreprises devant faire face à la réduction du pouvoir d'achat des populations sur le marché intérieur comme sur les marchés régionaux.

La détérioration des conditions de fonctionnement des entreprises entraîne de nombreux départs, des mises en sommeil assorties de licenciements de personnel local et expatrié. Les investisseurs occidentaux furent plus optimistes que les nationaux sur l'avenir du Cameroun. Ils n'ont pas cru à la crise, ils ont très longtemps considéré qu'elle était conjoncturelle, que le Cameroun avait les moyens de l'éviter contrairement aux pays voisins. Leur désillusion est grande. Le sauve-qui-peut a déjà eu lieu dans le secteur des BTP et il est possible qu'il se produise dans bien d'autres secteurs.

## 5. LE CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE

Comme dans la plupart des autres pays d'Afrique, il convient de faire une distinction entre les textes de lois et leur application. Les textes sont en général très contraignants, hérités d'une législation coloniale d'inspiration française, et ils sont rarement adaptés sinon pour les rendre plus contraignants. Leur application n'est jamais homogène bien qu'il existe un pouvoir judiciaire au Cameroun, mais il ne s'agit pas d'un pouvoir indépendant du pouvoir politique et administratif et il lui est difficile de fixer une jurisprudence cohérente et égalitaire.

### A. Les principes

Le droit camerounais est considéré comme l'un des plus complexes d'Afrique, rendant très difficile pour un chef d'entreprise de se diriger dans le dédale des textes qui constituent l'environnement réglementaire de sa vie professionnelle. C'est pourquoi il existe au Cameroun un nombre important de conseillers juridiques et fiscaux dont les dirigeants d'entreprise peuvent difficilement se passer. Ils sont consultés quotidiennement par leurs clients sur tous les actes officiels, leur interprétation, leurs conséquences fiscales.

#### a) Le droit commercial

Comme dans la plupart des pays d'Afrique, il n'existe pas de code de commerce au Cameroun. Le cadre juridique des entreprises qu'elles soient commerciales ou industrielles, est le résultat d'une multitude de lois, de décrets présidentiels et ministériels, voire de notes de service, d'instructions. L'ensemble est très complexe et pas toujours cohérent.

Les principes de base du droit camerounais des affaires sont directement hérités du droit français et d'une manière générale le droit appliqué au Cameroun, avant l'indépendance, était le droit français, le code Napoléon et le code de commerce. En matière de droit civil, les administrateurs de la France d'Outre-Mer, qui étaient les juges de première instance, établissaient une jurisprudence qui permettait de tenir compte des coutumes locales et aucun problème ne se posait en matière de droit des sociétés, puisque la plupart des entreprises étaient des sociétés françaises auxquelles il était facile d'appliquer le droit français.

A l'indépendance, les autorités ont continué à appliquer le droit français, en le figeant à la date de l'indépendance, et c'est ainsi que les améliorations apportées au code de commerce en France après 1960 n'ont pas été prises en compte dans les pays d'Afrique francophone. Au Cameroun, en particulier, le droit français et le droit anglosaxon ont été appliqués conjointement. Aujourd'hui encore, dans l'ancien Cameroun britannique, le droit anglais est en partie appliqué.

Des modifications sont apportées au texte de base au coup par coup, par voie législative parfois, le plus souvent par voie réglementaire. Chaque année, la loi de finances, votée au mois de juillet, comprend un nombre très important de modifications en matière fiscale. En cours d'année, il convient de surveiller avec attention les moindres directives administratives qui peuvent entraîner des modifications importantes. La tâche est délicate dans la mesure où le Journal Officiel de la République du Cameroun est publié avec plusieurs mois de retard alors que les textes qu'il contient sont d'application immédiate. C'est pourquoi, leur diffusion est, en général, assurée par les syndicats professionnels, le GICAM et le SYNDUSTRICAM ainsi que par la Chambre de Commerce. La lecture attentive et régulière de Cameroun Tribune, le quotidien national, est également un exercice indispensable.

Les principes de base du droit des affaires camerounais sont directement inspirés du droit français : les entreprises sont des personnes morales, elles peuvent prendre la forme de sociétés anonymes, de SARL, de sociétés en commandite simple, en commandite par action, en nom collectif. La constitution d'une société se fait par acte notarié qui fait l'objet d'une publication dans Cameroun Tribune. Un agrément administratif est requis pour toute création de société de droit camerounais dont le capital est détenu, en tout ou partie, par des étrangers.

La société anonyme et la société à responsabilité limitée sont les formes de sociétés les plus répandues. Il n'existe pas de capital social minimum pour la S.A. mais elle doit être constituée entre au moins sept associés et la valeur nominale des actions ne peut être inférieure à 5.000 F CFA. Le capital minimum d'une SARL est de 250.000 F CFA et la valeur nominale des actions partagées entre deux associés ne peut être inférieure à 5.000 F CFA.

Le droit camerounais fait cependant une distinction entre l'existence juridique d'une entreprise et son existence fiscale. Ainsi, le représentant d'une entreprise étrangère qui achète des marchandises au Cameroun, ou un chantier de construction, sont considérés comme des établissements stables ; ils ont une existence fiscale, même sans existence juridique.

Les relations commerciales sont régies par les principes du code français de commerce, tel qu'il était rédigé avant 1958. En cas de litige, il n'existe pas de tribunaux de commerce, les juridictions civiles étant compétentes en matière commerciale.

La complexité du droit camerounais vient de la multiplicité des ajouts à ces textes de base. Tous ont pour but de contrôler, de réprimer, de restreindre la liberté de l'entrepreneur. L'administration est partout présente dans l'entreprise, à commencer par le Président dont le portrait doit figurer dans chaque pièce susceptible d'accueillir la réunion de plusieurs personnes. Les principaux axes de ce contrôle concernent la fixation des prix de vente des produits et par ce biais, celle des marges des entreprises. Egalement, la gestion et la rémunération du personnel des entreprises n'est pas libre. Chaque activité est donc très strictement réglementée.

## b) Le droit fiscal

Enfermé dans un cadre réglementaire très strict, l'entreprise moderne doit faire face à une fiscalité compliquée et lourde. La fiscalité camerounaise répond à un principe non écrit qui existe à des degrés divers dans tous les pays d'Afrique : l'entrepreneur est un tricheur qui n'a aucun sens de l'intérêt général, il faut donc le soumettre à des contrôles rigoureux et fréquents pour le forcer à participer à l'effort de développement national. Au Cameroun, comme dans la plupart des pays d'Afrique, l'impôt tue l'impôt, la fraude fiscale prend des proportions chaque année plus considérables et les entreprises modernes ont tendance à glisser vers l'informel.

La fiscalité camerounaise est en réalité assez peu efficace et le poids des recettes pétrolières dans le revenu global de l'Etat a occulté un phénomène de baisse des recettes fiscales. Au plus fort du boom pétrolier, en 1982/83, les recettes pétrolières représentaient près de 13 % du PIB et 53 % des recettes totales ; en 1987/88, elles ne représentaient plus que 5,5 % du PIB et moins de 40 % des recettes totales. Au cours de l'année fiscale 1978/79, les recettes fiscales autres que les taxes sur les produits pétroliers représentaient 18,8 % des éléments du PIB en dehors de la production pétrolière ; en 1984/1985, 11,3 % et en 1987/1988 à peine plus de 9 %. Cette baisse constante s'explique par une fiscalité inadaptée, trop contraignante.

Le premier caractère de la fiscalité camerounaise est sa complexité : les entreprises sont soumises à l'obligation de fournir chaque année une déclaration statistique et fiscale (DSF) qui comprend environ 40 pages. Un nombre restreint d'entreprises est capable d'établir ce document dont la rédaction est devenue le monopole de fait des commissaires aux comptes et des conseillers fiscaux.

Ce document, qui sert à l'établissement de l'assiette fiscale de chaque entreprise, est une innovation de l'OCAM<sup>5</sup>, conseillée par des coopérants français qui souhaitaient tester ce système avant de l'appliquer en France. Il s'est révélé beaucoup trop complexe pour la majorité des entreprises françaises, mais il est toujours en vigueur dans de nombreux pays, comme le Cameroun.

La première particularité de la fiscalité concerne les règles de fixation du bénéfice imposable. En principe le bénéfice fiscal est déterminé par la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges. La législation fiscale camerounaise restreint considérablement les charges déductibles de façon à augmenter le bénéfice fiscal qui constitue l'assiette de l'impôt sur les BIC.

- Le seul amortissement admis est l'amortissement linéaire, dont les taux sont régulièrement modifiés par les lois de finances qui publient des listes de matériels et les taux d'amortissement applicables.
- Le déficit fiscal subi au cours d'un exercice peut être déduit des bénéfices fiscaux réalisés au titre des trois exercices suivants ; au-delà de cette période, le déficit est prescrit et ne peut plus être repris.
- Les rémunérations de toute nature versées à l'ensemble des associés ou à leurs conjoints pour un emploi effectif exercé dans l'entreprise ne sont admises en

---

<sup>5</sup> OCAM : Organisation commune africaine et malgache, aujourd'hui disparue.

déduction que dans la limite d'une rémunération globale qui ne dépasse pas le quart du bénéfice fiscal réalisé par l'entreprise, ce qui revient à les interdire. Plus encore, les rémunérations déductibles doivent concerner un emploi effectif dans l'entreprise, ce qui exclura les jetons de présence par exemple. La partie non déductible des rétributions d'actionnaires et d'associés est réintégrée dans le résultat au taux normal de 38,5 % et considérée comme revenu distribué et assujettie à l'impôt de distribution, la TPRCM, au taux de 16,50 %.

- Les frais de siège et d'assistance technique facturés à une filiale camerounaise par la maison mère sont déductibles dans la limite de 10 % du bénéfice fiscal dans le régime de droit commun, de 5 % du chiffre d'affaires pour les entreprises de BTP et de 15 % du chiffre d'affaires pour les bureaux d'études. Si les frais en cause dépassent ces limites extrêmement basses, il sont réintégrés et taxés comme des rémunérations d'associés.
- Les redevances de propriété industrielle ne sont pas déductibles lorsque l'entreprise concédante a son siège hors de l'UDEAC et participe directement ou indirectement au capital ou à la gestion de l'entreprise bénéficiaire.
- Les frais financiers sont en principe déductibles mais la déductibilité est limitée lorsqu'il s'agit de rémunérer les comptes courants d'associés ou d'actionnaires. L'administration fiscale n'admet pas de rémunérations supérieures au taux de base de la Banque centrale. De plus, si les associés ou actionnaires concernés détiennent en droit ou en fait la direction de l'entreprise, les sommes rémunérées ne devront pas dépasser 50 % du montant du capital social ; l'excédent est réintégré au bénéfice imposable et considéré comme revenu distribué.
- Les entreprises importatrices ne peuvent passer en charges fiscalement déductibles les sommes versées à un bureau d'achat qu'à hauteur de 5 % des achats FOB, l'excédent étant réintégré et considéré comme revenu distribué.

Une fois le bénéfice imposable déterminé, les entreprises sont soumises à l'impôt sur les sociétés (IS) au taux de 38,5 % dudit bénéfice. L'IS ne doit pas être inférieur à l'Impôt Minimum Forfaitaire (IMF) dont le taux est fixé à 1,10 % du chiffre d'affaires.

L'ensemble du chiffre d'affaires des entreprises est soumis à la Taxe sur le Chiffre d'Affaires (TCA) qui frappe même certaines livraisons à soi-même comme les transports, les manutentions et les opérations de transit. Le taux de la TCA est de 12 %, les taxes payables en amont ne sont jamais récupérables ce qui pénalise les circuits longs. Les conseillers fiscaux conseillent donc toujours à leurs clients d'éviter les contrats de sous-traitance et de leur préférer les formules de co-traitance lorsque cela est possible.

Les entreprises doivent s'acquitter de nombreuses autres taxes :

- la patente annuelle dont le montant est fixé en fonction de divers éléments comme le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, de machines...
- la taxe spéciale sur les sociétés (TSS) dont le montant annuel représente 1,50 % du montant du capital social, des réserves et des emprunts obligataires.

Les entreprises doivent reverser les prélèvements à la source de l'impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP) dus par leur personnel. Cet impôt est payable mensuellement. Les sommes retenues figurent sur un registre spécial appelé DIPE (Document d'information du personnel employé) visé tous les mois par l'administration fiscale. L'impôt se calcule sur la base du brut et des indemnités taxables.

Le Code général des impôts retient cinq sortes d'avantages en nature :

- le logement qui est évalué forfaitairement à 10 % du salaire brut et indemnités taxables,
- l'eau et l'électricité : 5 %,
- les domestiques : 5 % (par domestique),
- la voiture : 5 %,
- la nourriture : 25 % (plafonnée à 50.000 F CFA par mois).

On procède à un abattement de 20 % sur le salaire brut et une fois l'assiette de l'impôt ainsi déterminée, il est fait application de trois taxes successives :

- la taxe proportionnelle (TP) : 3 %,
- la surtaxe progressive (SP) : de 0 à 60 %,
- les centimes additionnels communaux (CAC) dont le montant est égal à 10 % de la somme TP + SP.

Les cadres expatriés de l'entreprise sont ainsi très fortement taxés, à plus de 60 % de leurs revenus, ce qui a justifié une pratique selon laquelle ils négocient avec l'entreprise qui les emploie une rémunération nette, l'IRPP restant à la charge de l'entreprise.

Les charges sociales de l'entreprise comprennent :

- les charges familiales avec les allocations familiales (7 % des salaires soumis à cotisation), les retraites vieillesse, invalidité, décès (4,8 % à la charge de l'employeur et 2,8 % à retenir sur les salaires) ;
- les risques professionnels pour lesquels les taux varient de 1,75 % à 5 % en fonction des risques ;
- le Crédit foncier : 1 % à la charge de l'employé et 2,5 à la charge de l'employeur.

En réalité, la Caisse nationale de prévoyance sociale fonctionne mal et les employeurs doivent prévoir des assurances complémentaires pour couvrir les frais médicaux du personnel local et expatrié.

- la taxation des importations

La taxation des importations est régie par les règles communautaires de l'UDEAC qui fixe les droits de douane qui sont perçus pour les produits relevant des échanges communautaires comme des échanges extracommunautaires. Il existe ainsi un droit de douane qui est le même dans toute l'UDEAC, un impôt de 10 % sur le chiffre d'affaires, un droit d'entrée et enfin une taxe complémentaire qui, elle, varie selon les pays. L'ensemble des droits communautaires (droits de douane et droits d'entrée) varie de 0 à 180 % selon les marchandises et les taxes complémentaires, de 0 à 50 %.

Il existe de nombreuses exemptions et l'on considère que plus de 40 % des importations échappent au régime normal. Les principales exonérations sont dues à l'application

du code des investissements qui permet d'importer, en franchise de droits de douane, les matières premières et le matériel destiné à la production. Les importations effectuées par l'administration et les entreprises publiques sont en principe soumises au régime général. Il en va autrement dans la réalité : les exemptions sont fréquentes et rares sont les marchandises taxées selon l'application du tarif général.

Il est en fait difficile de déterminer la valeur réelle des importations. Les valeurs déclarées correspondent rarement à la réalité. Les autorités camerounaises ont donc mis en place un système complexe de vérification de la valeur des marchandises importées. Au-delà d'une valeur déclarée de 500.000 F CFA, l'importateur doit soumettre sa licence d'importation au contrôle de la Société Générale de Surveillance (SGS), entreprise suisse qui dispose d'un important réseau de correspondants en Europe. Les valeurs déclarées sont vérifiées ainsi que la correspondance de la marchandise importée avec la licence d'importation. Ce système alourdit encore la procédure d'importation déjà contraignante et augmente le coût des importations pour une efficacité discutable.

### c) Les régimes dérogatoires du droit commun : le code des investissements

Au Cameroun, comme dans la plupart des pays d'Afrique, il existe des régimes particuliers qui permettent d'échapper en partie à la rigueur du droit commun. Le principal échappatoire, pour une entreprise industrielle, est de bénéficier du code des investissements qui donne droit au régime de la taxe intérieure à la production (TIP) qui se substitue à la TCA et dont le taux est inférieur. Cette TIP peut, dans certains cas, être maintenue au-delà de la durée de l'agrément par le biais de la taxe unique UDEAC.

Le code des investissements camerounais a pour objectif de favoriser les entreprises industrielles qui participent à la réalisation du Plan et les avantages octroyés sont à peu de choses près identiques à ceux que l'on retrouve dans tous les autres pays d'Afrique : importation de matériels et matières premières destinés à la production en franchise de droits de douane, réduction d'impôts et parfois exonérations.

La particularité du Code des investissements camerounais réside dans un régime spécial aux PME dont le capital est détenu en majorité par des intérêts nationaux. Ce régime a une procédure d'octroi facilitée, accordée par les gouverneurs de province et non plus au niveau central.

La plupart des entreprises camerounaises sont agréées au code des investissements et profitent ainsi des avantages accordés, pour échapper en partie au moins à la rigueur des textes.

Le bénéfice du code des investissements ouvre droit au régime de la taxe intérieure à la production (TIP) qui se substitue à tous les autres impôts sur le chiffre d'affaires. Son taux est négocié mais toujours inférieur aux 12 % de la TCA. Il est le plus souvent de l'ordre de 5 % à 7 % du chiffre d'affaires. La durée de ce régime est limitée à la durée du bénéfice du code des investissements, soit de 5 à 10 ans selon les cas. A l'expiration du régime TIP, les entreprises susceptibles d'exporter leur production peuvent demander le bénéfice de la taxe unique UDEAC qui répond aux mêmes critères que la TIP. Les demandes sont instruites au siège de l'UDEAC à Bangui et la durée n'est pas limitée. La procédure est complexe et longue mais elle permet une substantielle économie d'impôts.

Il existe un nombre important d'autres exceptions légales au régime commun :

- les entreprises qui réinvestissent tout ou partie de leurs bénéfices au Cameroun peuvent bénéficier d'une réduction d'impôts de 50 %, prévue par le Code général des Impôts ;
- les entreprises forestières bénéficient d'une réduction à 5 % des droits et taxes à l'importation sur les matériels nécessaires à l'exploitation forestière et aux scieries ;
- les industries touristiques, qui créent ou modifient un établissement de tourisme, peuvent bénéficier de nombreuses exonérations fiscales et d'une réduction des droits et taxes d'importation de leur matériel à 5 %.

#### d) Le contrôle des prix

Ce n'est qu'en 1988 que le Cameroun, sous la pression des bailleurs de fonds, abandonna le principe de l'homologation préalable systématique des prix. La plupart des autres pays d'Afrique ont également eu la volonté de mettre en place des instruments de contrôle des prix mais le Cameroun est sans doute le pays dans lequel ce système était le plus contraignant et le plus universel. Tous les produits fabriqués au Cameroun, sans exception, étaient soumis à la procédure d'homologation des prix et aucun produit ne pouvait être mis en vente sur le territoire camerounais sans justifier de son décret d'homologation de prix de vente.

La procédure d'homologation était complexe et pouvait prendre plusieurs mois. L'entreprise devait justifier dans ses moindres détails du prix demandé, ce prix devait lui-même être fixé selon un schéma indiscutable et rigide ; les frais de personnel expatrié, par exemple, n'étaient pas pris en compte, pas plus que les frais de premier établissement d'une industrie. Le dossier de demande d'homologation de prix était examiné par une commission d'homologation qui réunissait les responsables de plusieurs ministères, dont la fréquence était réduite. Toute modification devait faire l'objet d'une nouvelle demande, d'un nouveau décret.

Les autorités ont sans doute rapidement pris conscience des effets néfastes de ces procédures. A titre d'exemple, les Brasseries du Cameroun, en 1980, ont retardé de plusieurs mois la mise en service de leur unité d'eau minérale faute de décret d'homologation de prix alors que le projet était jugé pourtant prioritaire à une époque où toutes les eaux destinées à la consommation humaine étaient importées.

Avec les procédures préalables d'homologation de prix, l'administration camerounaise disposait d'un formidable instrument de contrôle des entreprises et en particulier des entreprises industrielles. Sous la pression des bailleurs de fonds, cette procédure préalable systématique a été abandonnée en janvier 1989. Seuls 35 produits et services sont encore soumis à cette procédure ; il s'agit de produits considérés comme de première nécessité et pris en compte dans le calcul de l'évolution du panier de la ménagère. Pour autant, les entreprises ne sont pas entièrement libérées du contrôle des prix, soumises au contrôle a posteriori et devant respecter la loi du 12 décembre 1988 qui fixe les éléments constitutifs du prix de revient ainsi que les marges applicables des produits importés ou fabriqués localement.

Les dispositions de cette loi sont très strictes. A titre d'exemple, les commerçants importateurs ne peuvent imputer les commissions versées à un bureau d'achat que dans la limite de 5 % du prix FOB, et les frais de débarquement, de transit, de transport en magasins ne sont imputés que dans la mesure où ils respectent les tarifs homologués, à l'exclusion de tous frais ayant un caractère de pénalité.

Les industriels ne peuvent prendre en compte dans leur calcul de prix de revient que les éléments indispensables à la production, au stockage, à la vente directe aux distributeurs ou

aux consommateurs. Tout repose en fait sur l'appréciation de cette notion "d'éléments indispensables" : la voiture du directeur général n'est pas indispensable, pas plus que son logement et celui de sa famille. De même, les frais financiers ne sont pris en compte en totalité que lorsqu'il s'agit de crédits à moyen ou long terme, les crédits à court terme ne sont imputés que dans la limite de 50 % des sommes effectivement versées.

Sur la base de prix de revient ainsi calculés, la loi du 12 décembre 1988 fixe les marges maximales. Les prestataires de services ont une marge maximale autorisée de 15 %, les entreprises industrielles de 12 %. Pour les commerçants, la loi fixe les marges bénéficiaires globales grossiste plus détaillants ainsi que la marge minimale consentie aux détaillants. Pour le pain, la marge globale est ainsi fixée à 15 % dont 7 % de marge pour les détaillants ; pour les pièces détachées automobiles, elle est de 95 % dont 20 % pour les détaillants.

Les prix sont contrôlés par la Direction des Prix, les services provinciaux des prix, des poids et mesures ainsi que par des brigades départementales.

#### e) **Le droit du travail**

Le contrôle des prix constitue la trame de l'intervention de l'administration dans le fonctionnement de l'entreprise mais ce n'est pas son seul secteur d'intervention. La marge de manoeuvre de l'entrepreneur du secteur moderne est également limitée dans sa gestion du personnel. Les rapports de travail sont régis par le contrat de travail, le règlement intérieur de l'entreprise, les conventions collectives nationales de travail. Tous les textes concernant l'emploi doivent être conformes au Code du travail.

Chaque employeur devant faire appel à de la main-d'oeuvre locale doit s'adresser au bureau régional de la main-d'oeuvre et de l'emploi. Les contrats de travail d'une durée supérieure à trois mois doivent être constatés par écrit et visés par le service provincial de la main d'oeuvre. L'employeur n'est pas maître des rémunérations de son personnel, ni de son avancement. Il existe au Cameroun une grille des salaires établie en fonction des régions, de la qualification et de l'ancienneté du personnel local. Les salaires sont fonction d'une hiérarchie des emplois en 12 catégories comprenant chacune 6 échelons. La réglementation est très stricte, chaque chef d'entreprise doit prendre garde à ne pas faire durer les intérim plus de trois semaines, à ne pas conserver des travailleurs temporaires qui deviendront automatiquement des permanents. Plus encore, un conducteur d'engin classé dans la catégorie 3 des emplois nécessitant instruction, auquel on demande de surveiller le niveau d'huile de l'engin, sera fondé à demander un classement dans la catégorie 6 des emplois à responsabilité...

En cas de licenciement, le chef d'entreprise doit veiller au respect scrupuleux d'une procédure complexe qui prévoit non seulement une lettre d'information aux délégués du personnel mais une procédure d'arrangement amiable en présence d'un inspecteur du travail. En cas de désaccord sur le montant des indemnités, par exemple, ou la nature du licenciement, l'employé peut facilement saisir la juridiction de son domicile et il est rare que les employeurs obtiennent gain de cause. Les amendes sont considérables. Une entreprise a été condamnée à plusieurs centaines de millions de F CFA de dommages et intérêts pour un licenciement abusif, une autre a été condamnée à 3 millions de F CFA pour n'avoir pas versé une prime de panier de 2.000 F CFA à l'un de ses employés.

L'emploi des cadres expatriés est aujourd'hui rendu difficile par l'administration. Chaque cadre expatrié doit avoir un contrat de travail visé par le Ministre du travail pour obtenir un visa d'entrée sur le territoire camerounais et une carte de séjour qui l'autorise à demeurer au Cameroun pour la durée de son contrat. Pour obtenir le visa du Ministre du Travail, l'entreprise doit justifier l'emploi d'un cadre expatrié par l'absence de cadres camerounais de même qualification, ce qui est en général difficile et entraîne de longues négociations avec les services de la main-d'oeuvre chargés de l'instruction des dossiers. Les

contrats ne sont que très rarement accordés pour une durée supérieure à trois ans, au-delà de laquelle l'entreprise s'engage à camerouniser le poste.

Les résidents au Cameroun doivent demander un visa de sortie du territoire à chacun de leurs voyages à l'étranger. La procédure d'obtention de ce visa de sortie nécessite un dizaine de démarches. En particulier, un retard dans le paiement des impôts dus par l'entreprise entraîne systématiquement le refus du visa de sortie du directeur général expatrié, voire de tout cadre expatrié de l'entreprise.

## **B. L'application des principes**

Comme dans la plupart des pays d'Afrique, il convient, au Cameroun, de faire une distinction entre les textes et leur application. Selon les circonstances et les interlocuteurs, l'administration aggrave les textes ou en atténue la rigueur, considérant qu'elle est le moteur du développement, le garant de l'unité nationale menacée par un secteur privé qui n'a aucune notion de l'intérêt national. Quant au système judiciaire camerounais, il est plus développé que dans la plupart des autres pays, mais guère indépendant du pouvoir. Cependant, le "juridisme" des Camerounais en fait un instrument parfois efficace de résistance au pouvoir de l'administration.

### **- L'interprétation des textes par l'administration**

Toute la difficulté au Cameroun, pour un opérateur économique, vient de l'attitude de l'administration à l'égard du secteur privé. La pression fiscale est théoriquement loin d'être la plus forte d'Afrique, elle est inférieure à celle du Gabon, de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. Par contre, l'administration confine parfois à l'absurde et peut conduire à la mort des entreprises. Dans un tel contexte d'insécurité, la vie de l'entrepreneur et des cadres expatriés est particulièrement difficile. Les cas de dépression nerveuse sont fréquents parmi le personnel expatrié des entreprises.

Il a heureusement toujours existé des soupapes de sécurité. D'une part, les exceptions à la règle sont nombreuses ; elles sont accordées aux entreprises qui acceptent de faire partie de la clientèle du pouvoir, aux groupes de pression les plus efficaces. D'autre part, l'administration n'a pas toujours les moyens de contrôler l'application rigoureuse des textes et il est souvent possible de passer à travers les mailles du filet. Enfin, la crise économique et le premier train de mesures de restriction des avantages des fonctionnaires entraînent une nouvelle recherche de "soupapes de sécurité" de la part des entreprises et la nécessité de trouver de nouvelles sources de revenus pour les fonctionnaires. La corruption se développe donc au Cameroun à une vitesse parfois inquiétante. Comme dans d'autres pays d'Afrique, le fonctionnaire camerounais a de plus en plus tendance à monnayer son pouvoir.

#### **a) La pression de l'administration sur le secteur privé**

Le poids et le pouvoir de l'administration camerounaise sont perceptibles dès l'arrivée à l'aéroport de Douala : les douaniers, les policiers chargés du contrôle aux frontières n'ont, en apparence, pas d'autres soucis que de trouver une irrégularité qui sera sévèrement réprimée, avant de conduire à une solution négociée. Dans les rues de Douala, les contrôles de police sont fréquents et il est clair qu'ils ne sont pas toujours destinés à assurer la sécurité dans la ville.

Il ne s'agit pas que d'une impression, c'est une réalité incontestable. Cette force de l'administration est particulière au Cameroun et s'explique par des raisons historiques. C'est la petite bureaucratie coloniale qui a mené le Cameroun à l'indépendance alors qu'en Côte d'Ivoire la bourgeoisie des planteurs avait conduit le pays à l'indépendance. Le Président Ahidjo, qui n'était pas issu de la noblesse du nord et qui était fonctionnaire des postes, s'est appuyé sur cette petite bureaucratie.

Le pouvoir a procédé à une concentration des pouvoirs aux mains de la Présidence, à une intense centralisation administrative afin de faire face à l'ensemble des défis qui se présentaient à lui à l'indépendance. Toute puissante, la classe administrative camerounaise est également très nationaliste : depuis le milieu des années 60, l'administration camerounaise comprend très peu d'assistants techniques étrangers aux postes clés. Seuls quelques experts sont maintenus dans les ministères techniques où ils n'ont aucun pouvoir de décision.

La première mission dont se sent investie l'administration est de faire respecter le principe non écrit de l'équilibre. Les textes sont en principe égalitaires et il n'existe aucune discrimination entre les promoteurs selon leur origine ethnique. Dans la pratique, il n'en va pas de même : pour exercer une activité quelle qu'elle soit, il faut bénéficier d'exemptions qui sont accordées par des commissions interministérielles qui ont toute latitude pour accorder ou refuser leur accord. C'est ainsi que la commission des investissements veille à une distribution ethnique des projets. Si certains groupes bamilékes sont jugés trop puissants, on leur refuse des agréments alors que d'autres promoteurs, originaires d'autres ethnies, sont encouragés à investir.

Le chef d'entreprise doit donc rester dans le droit chemin et il le comprend vite, car tout au long de la vie de l'entreprise, les occasions de sanctions ne manquent pas :

- L'attribution d'un agrément au code des investissements permet d'opter pour le régime de la taxe intérieure à la production (TIP) dont le taux est négocié avec l'administration, qui a un pouvoir discrétionnaire d'appréciation.
- Les procédures d'homologation de prix pouvaient durer plus de 18 mois car les textes précisait que les entreprises qui avaient déposé une demande de modification de prix ne pouvaient les modifier à la hausse sans autorisation des autorités compétentes. Pourtant aucune entreprise ne peut survivre en vendant à perte pendant une aussi longue période.
- Le Cameroun est le seul pays d'Afrique où le directeur expatrié d'une entreprise qui a un retard fiscal peut se voir retirer son passeport par la Sûreté Nationale et interdire la sortie du territoire. Le cas s'est souvent produit et se produit encore.

Les contacts entre l'administration et le secteur privé sont évidemment toujours difficiles. Douala, la capitale économique, n'est reliée par route bitumée à Yaoundé, la capitale politique et administrative, que depuis 1985. Jusqu'à cette date, les deux villes n'étaient reliées que par des liaisons aériennes et ferroviaires, difficiles et onéreuses. La différence entre les deux villes est perceptible : les fonctionnaires n'aiment pas plus séjourner à Douala que les hommes d'affaires à Yaoundé : les déplacements ne durent pas plus d'une journée et les contacts sont superficiels et très officiels.

#### b) les "soupapes de sécurité"

Face à la dureté des textes et à l'attitude contraignante de l'administration, il a toujours existé des soupapes de sécurité, sans lesquelles les entreprises ne pourraient pas fonctionner.

Tout d'abord les entreprises font à peu près toutes partie des clients du pouvoir. Pour passer le cap de la procédure d'agrément, le ou les promoteurs ont toujours dû prêter allégeance au pouvoir. Les promoteurs nationaux du secteur moderne font, en général, partie d'un clan et ont leurs appuis dans l'administration. Les promoteurs étrangers acceptent également de jouer le jeu du pouvoir et le montrent en choisissant des partenaires locaux auxquels ils confient souvent une partie significative du capital, sans pour autant qu'ils jouent un rôle quelconque

dans le fonctionnement de l'entreprise ni qu'ils garantissent une partie même minime des financements.

Les promoteurs, ainsi introduits, peuvent obtenir un examen bienveillant et rapide des dossiers qu'ils présentent à l'administration, qu'il s'agisse d'un taux de TIP favorable, de l'obtention plus rapide d'un contrat d'expatrié et, en règle générale, des passe-droits indispensables au fonctionnement de leur entreprise. Un chef d'entreprise passe ainsi un temps considérable à entretenir de bonnes relations avec l'administration et la puissance et l'efficacité d'une entreprise se mesure à la rapidité avec laquelle son directeur général passe les formalités à l'aéroport de Douala...

Les autorités compensent parfois la dureté des textes par la non-application des sanctions. A titre d'exemple, le monopole de la compagnie nationale de navigation, CAMSHIP LINE suppose qu'aucun produit à destination ou au départ du Cameroun ne peut être embarqué sur un navire d'une autre compagnie sans l'accord de CAMSHIP sous peine d'une amende de 25 % de la valeur de la marchandise embarquée. Cette pénalité est très rarement appliquée.

Le plus important pour l'entreprise est de savoir éviter l'application rigoureuse des textes.

Aucune entreprise du secteur moderne ne peut se trouver parfaitement en règle avec l'administration. Il existe donc un climat de tricherie généralisée dans le secteur privé au Cameroun qui est facilité par le fait que l'administration, malgré un personnel très nombreux, ne dispose pas des moyens nécessaires à l'appréciation de tous les éléments d'un dossier technique. C'est ainsi que le ciment camerounais a longtemps été le plus cher de toute la zone d'Afrique Centrale mais aussi le plus stable, puisqu'il n'a fait l'objet d'aucune modification de prix pendant plus de 5 ans.

Certaines entreprises sont parvenues à échapper pendant des années à l'homologation des prix, en prétextant qu'il était impossible de fixer les prix à l'avance pour leurs productions. Ce fut le cas de la plupart des fabriques de meubles et des entreprises des BTP. Aucun ouvrage ne correspondait à un autre alors que le prix du bois est fixe ou que le prix du béton sorti d'une bétonnière peut facilement être calculé.

### La corruption

La corruption a toujours existé au Cameroun comme dans tous les pays d'Afrique. Elle a longtemps semblé contrôlée, limitée à des circuits obligatoires qui se chargeaient d'une certaine redistribution. Avec la crise économique, la faillite du système bancaire, les entreprises connaissent toutes d'importantes difficultés de trésorerie. Elles doivent obtenir des délais pour le paiement des impôts et taxes, des dérogations de plus en plus fréquentes pour continuer à importer et exercer leurs activités. Toutes les entreprises se trouvant dans le même cas, les protections habituelles ne suffisent plus.

De leur côté, les fonctionnaires sont de plus en plus sensibles aux sollicitations du secteur privé, car ils se sentent menacés, les bailleurs de fonds ayant obtenu des autorités un gel des salaires et une réduction de l'embauche dans la fonction publique.

D'autre part, la politique de libéralisation menée par les autorités sous l'impulsion du Président Biya a conduit à une certaine décentralisation. Tout ne passe plus par la Présidence de la République et les fonctionnaires provinciaux et départementaux ont acquis une certaine autonomie, une augmentation de leurs pouvoirs qu'ils peuvent monnayer.

Depuis plus de deux ans, les entreprises sont soumises à des pressions qu'elles ne peuvent plus accepter, mais leurs demandes sont examinées avec plus d'attention, au détriment du Trésor. Il devient possible de faire rétablir rapidement les lignes téléphoniques coupées, quel que soit le montant des arriérés, de négocier des étalements pour le paiement des impôts et taxes malgré l'informatisation des finances. Les fraudes douanières sont connues, elles se multiplient, les valeurs en douane correspondent rarement à la réalité, les connaissements n'ont plus aucune signification. L'introduction très critiquée de la SGS devrait limiter les fraudes douanières, mais il est peu probable qu'elle parvienne à les supprimer.

Quelle que soit la volonté du Président de lutter contre elle, la corruption entre dans les moeurs. L'exemple vient d'en haut. Chaque entreprise de BTP sait à qui s'adresser pour obtenir un marché public et le prix à payer. Les fortunes s'affichent au grand jour, en particulier à Yaoundé, et il est facile d'en deviner l'origine. Le véritable pouvoir au Cameroun se dilue, la classe administrative n'en est plus le seul détenteur. Elle doit faire face à la montée de contre-pouvoirs comme celui des chefferies traditionnelles de plus en plus importantes dans l'ouest et dans le nord, à la puissance d'une église catholique particulièrement dynamique, à un Islam qui n'est pas intégriste mais qui est puissant. Faute de conserver le pouvoir seule, la classe administrative trouve donc des compensations financières.

Ainsi donc, malgré les importantes soupapes de sécurité qui sont mises en place, le secteur privé moderne vit dans l'incertitude. Les textes administratifs sont rarement appliqués dans toute leur rigueur mais la plupart des entreprises vivent dans l'irrégularité, sous la menace de sanctions. Il en résulte un climat de tension dans les relations entre le secteur privé et l'administration, le secteur privé ayant l'impression d'être en permanence sous la menace d'exactions de l'administration, et les fonctionnaires se sentent incompris par un secteur privé qui ne peut vivre sans eux.

### C. L'application du droit par le système judiciaire

Il est difficile de parler d'Etats de droit en Afrique : la séparation des pouvoirs et l'indépendance du pouvoir judiciaire y sont toujours relatives. Cependant, le Cameroun a certaines apparences d'un Etat de droit : il existe un droit camerounais et une jurisprudence qui est apparemment cohérente ; le recours aux tribunaux est très utilisé, tant en matière civile que commerciale, l'Etat n'a pas systématiquement gain de cause contre les particuliers, les décisions de justice sont appliquées et l'Etat est parfois condamné.

Les Camerounais ont un goût prononcé pour le juridisme, considérant les tribunaux comme un moyen de protection de leurs intérêts et une tribune pour défendre leurs positions. Ce rôle de protection des minorités par les tribunaux est voulu par le pouvoir qui accepte, par exemple, que l'ancien Cameroun britannique conserve des procédures et un droit d'inspiration anglaise qui, en première et en deuxième instances, favorise les ressortissants de la province.

D'une manière générale, les juridictions camerounaises ont tendance à favoriser les nationaux. Les entreprises étrangères sont condamnées plus durement que les entreprises nationales et les tribunaux n'hésitent pas à condamner des expatriés à des peines de prison ferme au même titre que des Camerounais, alors que dans la plupart des autres pays les expatriés reconnus coupables sont extradés.

Comme nous l'avons déjà indiqué, il n'existe pas de juridiction commerciale ni prud'homale au Cameroun, les mêmes tribunaux sont compétents en matière civile et commerciale comme en droit du travail. Ces juridictions sont donc très encombrées, les jugements sans cesse reportés ce qui fait dire que le meilleur moyen de ne pas payer un créancier est de refuser de négocier pour aller en justice. Pour peu que des arguments techniques puissent être invoqués, le recours en justice peut faire gagner plusieurs années en première instance, car le créancier obtiendra une saisie conservatoire sans réelle signification ;

la confirmation de la saisie sera difficile et il faudra attendre qu'un expert soit nommé et qu'il rende son avis à la cour. A supposer que le créancier obtienne gain de cause, il aura le plus grand mal à entrer en possession de l'original de la décision du tribunal, la grosse, qui lui permettra de vendre les biens saisis.

En matière de droit du travail, les entreprises qui ont un conflit avec un membre de leur personnel essayent toujours d'éviter le recours aux tribunaux. Il existe une procédure de conciliation au niveau de l'inspection du travail qu'il est toujours préférable de respecter, quitte à parvenir à un mauvais arrangement.

Les juridictions camerounaises ont donc tendance à considérer que les employés sont toujours des victimes et condamnent lourdement les entreprises. Exemples déjà signalés : le non-versement d'une prime de panier pour un travailleur de nuit, d'une valeur de moins de 2.000 F CFA, peut se traduire par une condamnation au paiement de plus de 3 millions de F CFA ; un licenciement considéré comme abusif peut entraîner des condamnations à plusieurs dizaines de millions de F CFA.

Dans ce contexte, on remarque qu'il existe de nombreux cabinets d'avocats au Cameroun qui sont florissants. L'accès de la profession est ouverte aux étrangers, en particulier aux Français qui sont associés à des avocats camerounais. Leur clientèle est essentiellement constituée d'entreprises qui les utilisent dans les procédures de recouvrement, mais aussi comme conseils dans tous leurs rapports avec l'inspection du travail. Ces cabinets travaillent en liaison avec des confrères anglophones toujours indispensables lorsqu'il s'agit de défendre une cause, quelle qu'elle soit, devant les juridictions de Buéa et de Limbé.

#### IV. LES CONDITIONS ET PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU SECTEUR PRIVE

Alors que dans les pays sahéliens, la crise a pour cause des facteurs permanents comme le manque de ressources et l'enclavement, ou occasionnels comme la sécheresse, au Cameroun, la crise est due, nous l'avons déjà indiqué, à la fois à des facteurs externes, d'ordre économique et à des facteurs internes, d'ordre socio-culturels, ceux-ci aggravant ceux-là.

Pour apprécier les conditions et dégager les perspectives d'évolution du secteur privé camerounais et mesurer les obstacles auxquels l'application du PAS se heurte lourdement, il convient de rappeler les caractéristiques du secteur privé et de l'Etat camerounais car elles conditionnent toutes les évolutions souhaitables du Cameroun.

Il faut également et surtout souligner les trois conditions, non moins essentielles, de la solution d'une crise économique et financière qui pèse sur les entreprises privées et nourrit, en quelque sorte, un secteur informel préjudiciable aux investissements étrangers, sans lesquels l'économie du Cameroun - comme celle de tous les pays en développement - ne peut véritablement se moderniser et progresser.

Ces trois conditions du redressement économique du Cameroun, sont :

- l'amenuisement des rivalités ethniques, source de conflits paralysants,
- la rénovation du secteur bancaire, profondément délabré,
- le changement de comportement de l'administration, à l'égard des partenaires étrangers comme des entrepreneurs nationaux.

#### **1. LES FACTEURS NEGATIFS QUI RISQUENT D'ENTRAVER L'APPLICATION DU PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL**

##### **A. Les diversités et rivalités ethniques dans la crise actuelle**

Comme nous l'avons souligné au cours de cette étude, les diversités ethniques du Cameroun sont la source de conflits latents qui constituent un frein au développement du pays, le problème ethnique principal étant celui des Bamilékés dont l'expansion est constante dans le domaine économique alors que, par contre, le rôle dans la vie politique est réduit volontairement par le pouvoir.

Le souci permanent de l'équilibre ethnique au sein du gouvernement et de l'administration, depuis l'indépendance du Cameroun, a ralenti, incontestablement, le développement économique en général et celui du secteur privé en particulier.

Comme on le sait, le Président Ahidjo a voulu favoriser le secteur privé aussi bien étranger que national et, jusqu'à ces dernières années, l'influence des trois grands syndicats patronaux était importante : le GICAM (CNPF du Cameroun), le SYNDUSTRICAM (le syndicat des industriels) et le SCIEC (le syndicat des commerçants importateurs et exportateurs).

Ces syndicats patronaux ont conservé leur influence aussi longtemps qu'ils étaient dirigés par des étrangers et en particulier des Français, ce qui donnait à penser que la puissance

des intérêts français était telle que le Cameroun était fermé aux intérêts d'autres pays occidentaux. En réalité, le secteur privé étranger était favorisé pour limiter la puissance des Bamilékés.

Le Président Biya n'a pas pu maintenir une telle politique car les années 80 ont été marquées par la stagnation des investissements des sociétés occidentales et la montée des intérêts privés camerounais. L'expansion bamiléké étant incontournable et difficilement contrôlable, le pouvoir a choisi de favoriser les investisseurs potentiels d'autres ethnies, sans tenir compte de leurs capacités réelles ou de la fiabilité de leurs projets.

Une telle politique, jamais avouée, reflète une guerre larvée dont il ne faut pas sous-estimer les effets :

- faute de pouvoir se développer librement, les Bamilékés assurent la croissance d'une économie informelle qui concurrence les entreprises du secteur moderne ;
- les entreprises nationales les plus dynamiques, souvent contrôlées par des Bamilékés, sont la cible de l'administration alors que leur apport à l'économie du pays est considérable tant en terme d'emplois que de recettes pour le Trésor ;
- en période d'ajustement structurel, une concertation entre les administrations et le secteur privé serait indispensable pour prévoir et suivre l'effet des mesures prises, mais ce dialogue est difficile car il reviendrait à officialiser la puissance du secteur privé bamiléké ;

Le problème ethnique est donc un facteur de blocage important de l'économie du Cameroun. Dans le contexte conflictuel, les remèdes classiques du FMI et de la Banque Mondiale, appuyés par l'ensemble de bailleurs de fonds, sont difficiles à mettre en oeuvre. Ces remèdes sont imposés avec brutalité comme le montre, par exemple, la fermeture de certaines banques, et l'absence de consultation véritable du secteur privé à propos de la libéralisation des échanges. Le secteur privé qui devrait être un élément moteur de l'ajustement structurel en subit les effets. La classe administrative, "le pouvoir des petits chefs", comme le surnomment les hommes d'affaires camerounais, trouve normal cet état de choses et ne craint pas qu'il mette en péril l'équilibre du pays. Sans doute s'agit-il d'une illusion mais cette illusion existe et il serait dangereux d'en sous-estimer les effets invisibles.

## **B. Autres facteurs négatifs naturels**

### **a) La prévision est difficile, au Cameroun comme dans toute l'Afrique noire.**

La notion du temps, en Afrique noire, est différente de celle qui prévaut en Occident, l'Africain étant préoccupé davantage par le présent que par l'avenir, ce qui le conduit à la gestion de l'immédiat, au détriment de celle du futur. D'où des difficultés d'application des programmes d'ajustement structurel.

La prééminence de la gestion de l'immédiat se retrouve dans la conduite des affaires publiques comme des affaires privées. Qu'il s'agisse des finances de l'Etat ou de celles des entreprises, le réflexe est le même : comment faire face au présent et non pas comment faire face à l'avenir.

Les causes profondes de cette attitude sont à la fois structurelles et conjoncturelles.

Elles sont structurelles car les Africains ont toujours vécu dans un environnement précaire, comme dans les pays du Sahel où les sécheresses imprévisibles ruinaient tous les espoirs et n'incitaient pas à la construction de modèles prévisionnels ; soit au contraire dans un

environnement surabondant, comme dans les régions côtières et forestières. En effet, l'économie de cueillette n'incite pas à se préoccuper d'un avenir qui n'a jamais posé de problèmes fondamentaux et vitaux, même si l'environnement était parfois très hostile. En général, les Camerounais de la rue, comme beaucoup d'Africains, ne disent pas "demain, je ferai", mais "demain, je fais". Les plus instruits, ceux qui ont suivi un cursus scolaire et universitaire, connaissent bien entendu la notion de prévision, savent la maîtriser, mais il n'est pas certain qu'ils l'aient assimilée et qu'ils l'incluent dans leur mode de pensée. Ainsi, les comptables camerounais considèrent toujours les modes de gestion prévisionnelle, même les prévisions de trésorerie, comme des exercices théoriques.

Il existe aussi une raison conjoncturelle à cette attitude à l'égard du futur : la fragilité actuelle des économies et le manque de visibilité, même à court terme, ne facilitent pas les prévisions qui se révèlent trop souvent fausses, de telle sorte qu'il est difficile de leur accorder beaucoup de crédit. Les Camerounais ont donc tendance à considérer que la situation de leur pays ne leur permet pas de bâtir une gestion sérieuse et fiable sur le futur.

Les conséquences de cette préoccupation majeure du présent, de l'immédiat, ont deux effets fâcheux qu'il convient de prendre en compte :

- le secteur informel se développe au détriment du secteur moderne, c'est-à-dire du secteur fiscalisé ;
- la gestion des affaires publiques devient elle-même informelle, c'est-à-dire empirique, contraire à la rationalité qu'attendent les bailleurs de fonds.

#### **b) Le secteur informel est en expansion**

Si la gestion de l'immédiat est la caractéristique principale du secteur informel, il est faux de dire qu'il ne tient pas compte des lois et évite les contraintes de la fiscalité par facilité. La vie quotidienne dans le secteur informel est en effet une vie précaire et souvent dangereuse, d'autant que les fonctionnaires camerounais ont intérêt - stricto sensu - à contrôler l'application des lois et règlements.

Cependant, indépendamment de la crise qui favorise le secteur informel, la rigidité de la réglementation de la vie des entreprises l'explique au Cameroun comme dans tous les autres pays de l'Afrique noire. En effet, l'application de textes qui obligent à la constitution de provisions et introduisent des notions d'amortissement est une contrainte à laquelle les entrepreneurs camerounais ont du mal à se plier.

Dans la gestion d'une entreprise camerounaise, seules les notions de trésorerie et de cash flow ont une signification. Un entrepreneur camerounais ne juge jamais la valeur d'une entreprise à sa capacité de produire des résultats en fin d'exercice, mais à sa capacité de dégager une trésorerie immédiate, peu importe que l'entreprise soit en perte en fin d'exercice. Il trouve toujours des artifices pour augmenter le cash flow, en limitant les immobilisations et les frais fixes, en réduisant la maintenance du matériel au strict nécessaire et surtout en payant le moins d'impôts possible.

En période de crise, l'application de ce type de gestion conduit inévitablement au glissement des entreprises, même modernes, vers le secteur informel et il faut admettre que moins d'un dixième des entreprises sont dans une situation régulière à l'égard du fisc et de leurs diverses obligations légales.

Cette "informalisation" des entreprises présente un danger pour le développement du Cameroun qu'il ne faut pas sous-estimer, car la négation profonde de toute prévision conduit à des comportements antiéconomiques.

Ainsi, tout excédent de trésorerie d'une entreprise sera utilisé à diversifier les risques plutôt que réinvesti dans l'entreprise. L'exemple le plus marquant est celui du groupe Fotso qui se diversifie et ne réinvestit que le strict minimum dans ses entreprises anciennes. C'est ainsi que PILCAM, entreprise qui fournit le marché camerounais des piles, n'a pas bénéficié de nouveaux investissements pour satisfaire les autres marchés régionaux. Il est vrai que si le groupe Fotso n'a pas mis tous ses oeufs dans le même panier, on ne peut pas ne pas le comprendre.

D'autre part, les entrepreneurs répugnent à utiliser le secteur bancaire et à emprunter sur de longues périodes, quelle que soit la modicité des taux proposés. Ceux qui utilisent les prêts bancaires ne se sentent pas obligés de respecter les échéances de remboursements car il faudrait qu'ils les planifient et qu'ils gèrent leur entreprise en fonction de ces remboursements à terme, ce qui est en contradiction avec le fonctionnement du secteur informel.

Paradoxalement, la camerounisation des entreprises, en période de crise comporte donc des aspects négatifs pour le développement du pays. Il faut donc en comprendre les causes et savoir qu'ils seront très difficiles à changer.

Certes, on peut se réjouir des mesures favorables à la création de PME dans le code des investissements de 1984, mais il faut être prudent car les textes réservent ces mesures à des entreprises dont la majorité du capital est détenu par des nationaux, ce qui entraîne une floraison de petites entreprises qui ne restent pas très longtemps dans le secteur moderne et contribuent à l'informalisation de l'économie du Cameroun.

Si ce mouvement se poursuit, il conduira à une économie de survie dans laquelle seules les aides humanitaires auront leur place et le PAS aura de moins en moins de chances de parvenir aux résultats escomptés.

**c) Le particularisme du pouvoir rend difficile un dialogue constructif avec les bailleurs de fonds dans le cadre du PAS.**

Le pouvoir qui subit les exigences des bailleurs de fonds n'y adhère que contraint et forcé. Il en arrive même à s'excuser auprès du secteur privé des contraintes aggravées qu'il doit exercer sur lui, jouant en quelque sorte "double jeu".

C'est pourquoi, au Cameroun, le décalage entre la réalité et la vision des bailleurs de fonds est considérable, ce qui constitue d'avance un handicap majeur pour la réussite du PAS.

Les experts occidentaux considèrent, malgré les difficultés rencontrées, que le Cameroun a une économie de type occidental, que cette économie est malade et qu'il suffit de lui imposer des remèdes qui ont déjà fait leurs preuves dans les pays occidentaux. Ils s'étonnent ensuite des réticences du malade camerounais qui a refusé leurs prescriptions pendant plus d'une année avant de céder.

Ces réticences s'expliquent facilement si l'on veut bien admettre :

- que le Cameroun, comme tous les autres pays d'Afrique noire, n'a que les apparences d'un pays de type occidental ;
- que le pouvoir, au Cameroun, repose sur une administration puissante. Or, le PAS prévoit une réduction quantitative et la diminution de ses prérogatives ;

- que le secteur privé, pour des raisons spécifiques au Cameroun (l'équilibre ethnique, notamment) est plus ou moins étroitement contrôlé par l'administration. Cependant, le PAS prétend le libérer complètement ;
- que, de surcroît, le secteur privé est une composante essentielle de la clientèle du pouvoir et qu'il ne désire nullement l'écroulement d'un système dans lequel il est intégré.

Le secteur privé camerounais, encore persuadé d'avoir en face de lui un pouvoir fort, est surpris de le voir céder aux exigences des bailleurs de fonds. Cette surprise est dangereuse car elle pourrait se transformer en hostilité et le pouvoir le sachant minimisera les effets néfastes sur sa clientèle des mesures qui lui sont imposées. Au cas par cas, il continuera à accorder des dérogations pouvant vider le PAS de tout sens.

Pour bien comprendre la difficulté et même, sans doute, l'impossibilité du succès du PAS, il faut à nouveau avoir recours au fil conducteur de cette "gestion de l'immédiat" qui caractérise le comportement des Camerounais et des Africains, que l'on considère le secteur public comme le secteur privé.

De même que l'exploitation du pétrole, jusqu'à la chute des prix du baril et la baisse des cours du dollar, a constitué un bénéfice immédiatement investi, sans que le pouvoir ne se soucie ni de la recherche ni de nouveaux gisements ni de ressources nouvelles, de même les crédits affectés au PAS risquent d'être utilisés pour la survie immédiate du Cameroun, sans que le pouvoir ne puisse imposer les sacrifices indispensables au rétablissement, à terme, des équilibres macro-économiques car sa clientèle est préoccupée d'abord par le présent, c'est-à-dire, pratiquement, par le maintien de ses avantages et privilèges.

Cependant, les bailleurs de fonds semblent croire à la réalité de l'engagement des autorités camerounaises dont ils soulignent les sacrifices considérables qu'elles ont consentis. Ils s'étonnent même de la brutalité des mesures qui sont prises, comme la réduction de 25 % du budget camerounais et la liquidation pure et simple des banques non rentables. Mais, ils passent sous silence le non-respect du calendrier de nombreuses autres mesures, l'absence de préparation et de concertation concernant ces mesures, la lenteur des commissions chargées d'étudier l'assainissement des entreprises publiques, le secret suspect qui entoure leur privatisation, alors que l'on comprendrait, à la rigueur, que le nom des entreprises à liquider ne soit pas divulgué.

### **C. Le difficile problème des entreprises publiques à rénover (ou à liquider...)**

La Banque Mondiale estime que plus de 175 milliards de F CFA seraient nécessaires à la restructuration des entreprises publiques, sur une période de 5 ans. Le poids des entreprises publiques est considérable. Sur 70 de ces entreprises, plus de 60 ont une exploitation déficitaire et leur situation n'a fait que s'aggraver avec la diminution des ressources pétrolières dont une partie était utilisée en subventions destinées à couvrir leur pertes. Elles ne sont plus solvables et les entreprises du secteur privé qui travaillent en amont ou en aval perdent une partie importante de leurs marchés.

Il existe plusieurs plans de rénovation des entreprises publiques qui, tous, supposent des investissements importants de la part de l'Etat camerounais :

- la liquidation des entreprises non rentables (on ignore lesquelles) devrait coûter plus de 70 milliards de F CFA en simples indemnités de licenciements pour les 15 000 emplois supprimés ;

- si l'on veut rembourser les dettes des entreprises encore en activité à l'égard des fournisseurs locaux, les sommes nécessaires représenteraient plus de 60 milliards de F CFA ;
- on estime que les subventions nécessaires, pendant la période de transition indispensable à toute restructuration, représenteraient plus de 50 milliards de F CFA.

Les comptes d'exploitation les plus déficitaires sont aussi ceux des entreprises qu'il sera difficile de privatiser ou de liquider : la SOTUC, société de transport urbain, aurait besoin de 25 milliards de F CFA pour continuer à fonctionner, le REGIFERCAM (chemin de fer) de 7 milliards et Cameroon Airlines, la compagnie nationale de transports aériens, de 6 milliards.

Pour l'instant, la Société Nationale d'Investissements (SNI) qui gère les participations de l'Etat dans les entreprises publiques, annonce son intention d'ouvrir leur capital au secteur privé. Cette opération est présentée comme une application pure et simple des statuts de la SNI créée pour suppléer à la carence du secteur privé et qui devait à terme rétrocéder ses parts aux nationaux.

Cependant, les sociétés à nationaliser ne sont pas connues, ni les prix de cession. Certaines entreprises publiques signent avec les autorités des contrats aux termes desquels elles s'engagent à assurer leur propre rentabilité en échange de certains avantages et du maintien de leur mission de service public.

Il existe de toute évidence une volonté ferme des autorités de ne pas tailler dans le vif des entreprises publiques, considérées comme un élément important du pouvoir. C'est en partie exact dans la mesure où ces entreprises servent à attribuer des postes rémunérateurs à des clients et sont de très fortes utilisatrices de main-d'oeuvre qu'il ne convient pas de laisser dans les rues.

Comme dans tous les pays d'Afrique, la rénovation des entreprises publiques au Cameroun sera difficile mais elle est l'une des conditions de l'assainissement des finances publiques et du redressement de l'économie du pays.

## **2. LES TROIS CONDITIONS ESSENTIELLES DU REDRESSEMENT DE L'ECONOMIE CAMEROUNAISE**

Bien que les pesanteurs sociologiques soient malheureusement très présentes dans tous les domaines, on peut encore espérer un redressement de l'économie camerounaise, si trois conditions essentielles sont remplies.

### **A. L'amenuisement des conflits ethniques**

Le principal danger de toute action extérieure en faveur du Cameroun est de tomber dans le piège de la logique de l'administration à l'égard du service privé et d'accepter que cette administration freine le dynamisme des Bamilékés au détriment de l'efficacité économique. Toute action directe de l'extérieur en faveur du secteur privé est salutaire car elle entrave la classe administrative dans son désir de ralentir le développement du secteur privé.

#### **a) Ne pas tenir compte des différences ethniques**

Le Président Ahidjo a réussi la construction d'une nation camerounaise, car quelle que soit son origine ethnique, chaque Camerounais est conscient de son appartenance à cette nation. Il n'existe plus de risque de sécession des Bamilékés qui ont besoin du marché camerounais pour se développer, car ils sont trop nombreux pour rester sur leurs terres de

l'ouest. Le Cameroun a donc besoin de leur dynamisme pour développer son secteur privé, dynamisme que représente parfaitement le groupe Fotso.

Dans la réalité, les Bamilékés détiennent le pouvoir économique, mais au sein de leurs entreprises ils respectent le principe de l'équilibre et savent employer des cadres de toutes origines, en fonction de leurs capacités.

Il n'en demeure pas moins que le respect du principe de l'équilibre ethnique, dans le privé comme dans le public, ne doit pas être, au niveau du pouvoir, un prétexte pour favoriser certaines classes et éliminer leurs concurrents potentiels.

#### b) Traiter avec le secteur privé directement

Dans leurs actions en faveur du secteur privé, les bailleurs de fonds se sentent le plus souvent obligés de traiter avec l'administration et contribuent sans le vouloir à augmenter sa pression sur les entreprises, augmentant ainsi la méfiance du secteur privé à leur égard.

Il convient d'examiner avec attention certains financements du secteur privé qui ne sont pas relayés par un organisme public local, et le cas échéant de les multiplier. PROPARGO, filiale de la Caisse Centrale de Coopération Economique française, est ainsi parvenue à des résultats significatifs dans la création d'entreprises modernes, en participant à leur capital et en aidant à la mise en place de dossiers bancables. La Caisse Centrale met aussi des lignes de crédit directement à la disposition de certaines banques (la BICIC et la SGBC) pour le financement de projets industriels privés. Le système n'est pas parfait car le risque est reporté sur la banque qui n'est pas incitée à changer sa politique restrictive de crédit aux entreprises, mais il pourrait être amélioré. Il existe un cas de succès notable : le projet bananier de Penja qui a pu voir le jour grâce à un financement direct de la Caisse Centrale.

#### B. La rénovation et l'évolution du secteur bancaire : tontines, banques de dépôts et banques d'affaires

Cette rénovation doit être considérée comme une priorité absolue et c'est pourquoi nous lui consacrons un long développement, en indiquant de suite qu'il importe que le rôle de l'Etat dans le système bancaire camerounais soit réduit et que l'on parvienne à une séparation des banques de dépôts et des banques d'affaires.

##### a) La faillite du système bancaire

Au Cameroun, la crise des banques est particulièrement sévère et parler d'une "faillite" du système bancaire n'est pas un euphémisme.

Plus que dans d'autres pays africains, l'Etat joue au Cameroun un rôle primordial dans le fonctionnement du système, étant ou ayant été, de très loin, le principal déposant, et de ce fait, les banques ont commencé à manquer de liquidités lorsque l'administration a retiré ses dépôts en raison des besoins croissants de trésorerie, face à la baisse des recettes pétrolières.

C'est l'ensemble du système bancaire qui est aujourd'hui bloqué, ce qui est évidemment préjudiciable aux entreprises privées, les encourageant à passer au secteur informel ou, pour le moins, à recourir aux tontines.

On estime à environ 100 milliards de F CFA le coût de la reconstruction du système bancaire camerounais.

L'effondrement du système bancaire est l'un des signes les plus inquiétants de la crise camerounaise. On considère que sur 1.000 milliards de F CFA de crédits distribués, 400 sont en contentieux et plus de 250 sont irrécouvrables.

Le réseau bancaire camerounais était très dense avec des banques non seulement françaises, comme dans tous les pays d'Afrique francophone, mais aussi américaines.

Il y a eu en fait deux phases d'implantation des banques au Cameroun : la première dans les années qui ont suivi l'indépendance, la seconde avec l'arrivée des recettes pétrolières.

Les banques les plus anciennes sont d'une part des banques nationales comme la Banque Camerounaise de Développement (BCD), le Fonds National de Développement Rural (FONADER) et des banques filiales des principales banques françaises qui interviennent en Afrique, le Crédit Lyonnais, la BNP, la Société Générale et la BIAO.

Les banques publiques sont les plus atteintes :

- La BCD avait, à la fin de l'exercice 1987/1988, un passif de 35,5 milliards de F CFA et son portefeuille de prêts était de 42,5 milliards de F CFA avec une valeur de réalisation qui ne dépassait pas 30 milliards de F CFA. Sa restructuration aurait coûté plus de 17 milliards de F CFA à l'Etat camerounais qui a décidé sa liquidation.
- Le FONADER avait un passif de 23 milliards de F CFA, son portefeuille de prêts était de 22 milliards dont 5 à 10 pouvaient être récupérés, mais avait prêté plus de 14 milliards à des organismes publics et ses dépôts étaient de 12 milliards. Le FONADER devrait être remplacé par une banque de crédit agricole privée.

Les banques à capitaux privés de la première génération ne sont pas dans une situation plus enviable :

- La CAMBANK, banque camerounaise non affiliée à une banque étrangère, est en cours de liquidation. Son passif se montait à plus de 32 milliards de F CFA et la valeur nette de ses avoirs ne dépassait pas 6 milliards de F CFA. Les autorités camerounaises, après avoir estimé que sa restructuration coûterait plus de 26 milliards de F CFA, ont décidé sa mise en liquidation.
- La SCB, banque affiliée au Crédit Lyonnais et la plus importante du Cameroun, avait un passif de 312 milliards de F CFA en 1988 pour des avoirs d'une valeur vénale totale de 288 milliards de F CFA. La SCB devait à la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) la somme de 136 milliards de F CFA. Une solution a cependant été trouvée avec le Crédit Lyonnais, par le fait que l'excédent annuel d'exploitation de la SCB était de 20 milliards de F CFA. Le Crédit Lyonnais a repris les locaux de la SCB et créé une nouvelle entité, le "Crédit Lyonnais - Cameroun" qui a repris les actifs de la SCB. Le Crédit Lyonnais a réinjecté dans cette nouvelle banque environ 45 milliards de F CFA.
- La BIAO-Cameroun est la banque la plus ancienne du Cameroun, celle qui dispose du plus grand nombre de guichets à travers le pays. On ne connaît pas sa situation avec précision, mais il semble bien qu'elle soit aussi mauvaise que celle de la SCB. Le Trésor camerounais refuse les chèques certifiés de la BIAO depuis plus d'un an et la situation incertaine de la BIAO Paris ne facilite pas l'amorce d'une solution. L'actionnaire majoritaire, la BNP, ayant ses propres filiales en Afrique et en particulier au Cameroun (la BICIC), il est peu probable qu'elle accepte facilement de procéder à deux restructurations bancaires au Cameroun.

- La BICIC, affiliée à la BNP, est la banque qui se trouve dans la situation la moins mauvaise. Elle continue à fonctionner, mais se trouve aux prises avec de très graves difficultés, la totalité de ses profits étant consacrée au provisionnement de ses créances douteuses. Elle limite au strict minimum ses nouveaux engagements.
- La SGBC, affiliée à la Société Générale, se trouve dans une situation identique à celle de la BICIC, avec un nombre plus restreint de guichets à travers le Cameroun. Sa gestion est une gestion de survie. Elle est dans l'incapacité de jouer un rôle moteur dans les conditions actuelles.

Quant aux banques de la deuxième génération, dont l'implantation date des découvertes pétrolières, elles ont toutes disparu dans de plus ou moins bonnes conditions :

- Les banques américaines ont, pour la plupart, été cédées à des privés camerounais. C'est le cas de la Boston Bank, de la Bank of America, cédée au groupe Onobiono. Les nouvelles entités ont une activité très réduite.
- La banque Paribas Cameroun représente l'exemple de faillite le plus spectaculaire : les éléments de son passif totalisaient plus de 71 milliards de F CFA et ses avoirs, une valeur de réalisation de 40 milliards de F CFA. Un accord avait été trouvé avec Paribas-Paris pour financer la moitié de la somme représentant la différence entre la valeur nominale des prêts et leur valeur de réalisation, l'Etat camerounais devant financer la différence. Devant le refus de Paribas-Paris de financer la totalité de la restructuration, les autorités ont brutalement décidé de retirer l'autorisation d'exercer la profession bancaire au Cameroun à Paribas-Cameroun. Le lendemain, une assemblée générale extraordinaire décidait la dissolution de Paribas-Cameroun.

#### b) Les causes de la crise bancaire et ses conséquences pour le secteur privé

Les causes principales de la crise sont doubles : d'une part, le poids de l'Etat dans le fonctionnement du système bancaire et, d'autre part, l'attitude des Camerounais à l'égard des banques.

\* Le poids de l'Etat dans le système des banques commerciales est considérable :

- L'Etat, directement ou indirectement, détenait la majorité du capital des banques et nommait le directeur général, toujours un haut fonctionnaire.
- Cette situation permettait un droit de regard de l'Etat sur les crédits attribués par les banques. De nombreux crédits étaient octroyés sur des critères plus politiques qu'économiques et, dans la pratique, un dossier de demande de prêt était précédé d'un contact au moins téléphonique d'une personnalité politique importante avec le directeur général camerounais. C'est ainsi que de nombreux commerçants du nord ont pu bénéficier de prêts, sans présenter de garanties ni inclure les remboursements dans leurs modes opératoires.
- Une partie importante des crédits ont été réservés aux entreprises publiques dont plus de la moitié sont en faillite et plus des trois quarts ont une exploitation déficitaire.
- Les banques ont été conduites à développer une politique de crédits à moyen et long terme sur des ressources à court terme de l'Etat et lorsque l'Etat a retiré ses fonds, le système s'est tout logiquement effondré.

\* Les Camerounais, comme la plupart des autres Africains, n'ont pas assimilé le fonctionnement des banques occidentales :

- Au sein même des banques, l'indélicatesse du personnel, que l'on peut qualifier de délinquance généralisée, est un fléau ; les banquiers occidentaux n'hésitent pas à dire que ceux qui ne volent pas sont ceux qui ne peuvent pas voler, mais lorsque l'enrichissement sans cause est fréquent et que l'exemple vient d'en haut, il est difficile de lutter contre ce phénomène.
- Les Camerounais considèrent en général qu'il est absurde de rembourser les banques qui, par définition, sont riches alors qu'ils sont pauvres... Chaque banque est considérée comme un organisme "social". Les autorités elles-mêmes ont tendance à le considérer, en imposant des opérations non rentables, à taux réduits, en faveur des PME par exemple.
- Les Camerounais n'ont jamais eu grande confiance dans le système bancaire. Ils ont développé, plus que dans d'autres pays, le système des tontines, avec lequel il n'y a que très peu de risques d'impayés. Les tontines ont toujours drainé la majeure partie de l'épargne des Bamilékés qui se trouvait en dehors du circuit bancaire ou ne faisait qu'y transiter.
- Dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise, il n'est plus possible d'obtenir le moindre découvert quelle que soit sa durée, quelles que soient les garanties présentées, puisque les banques n'ont plus de trésorerie.
- Les rares services offerts par les banques sont incertains. Ainsi, n'est-il pas rare que des chèques tirés sur des comptes approvisionnés soient refusés car la banque n'est pas toujours en mesure de faire face aux compensations inter-bancaires. Les chèques certifiés et les chèques de banques n'ont plus de valeur et les retraits de sommes en liquide, en fin de mois, pour assurer la paye des salariés, sont souvent impossibles.
- La crédibilité des banques ne cesse de se dégrader. La plupart des entreprises refusent des paiements autres qu'en billets de banque.
- Les évasions de capitaux se multiplient. La BEAC estime à près de 200 milliards de F CFA, le montant des billets camerounais "exportés" soit par des nationaux, soit par des Nigériens qui "font du CFA" dans le nord Cameroun, en y vendant en abondance non seulement des produits ou articles de consommation mais aussi des biens d'équipement.

### C. L'évolution nécessaire du rôle des banques et des tontines

En raison de la gravité de la crise bancaire, le rôle des banques devrait être modifié, des banques d'affaires venant compléter les banques de dépôts.

Celles-ci présentent au Cameroun deux caractéristiques principales que nous rappelons :

- elles sont des banques de dépôts fonctionnant suivant les mêmes règles que les banques occidentales et, principalement françaises, dont elles sont des filiales ou avec lesquelles elles sont associées,
- elles sont nationalisées dans la mesure où le gouvernement nomme le président-directeur général.

Bien avant la crise actuelle, les banques camerounaises étaient freinées dans leur expansion et même dans leur fonctionnement, par la réticence des Camerounais à l'égard du système bancaire et, corrélativement, par la prolifération des tontines.

**a) Les réticences des Camerounais à l'égard des banques et le problème des tontines**

Le secteur bancaire moderne présente l'inconvénient d'être opaque : le Camerounais ne sait pas comment son argent est utilisé, il constate que les banques construisent des sièges somptueux et que le personnel est arrogant et très bien payé, il ne comprend pas les garanties exigées lors d'une demande de prêt et il est généralement profondément choqué par le système des intérêts tel qu'il est pratiqué.

D'autre part, les banques camerounaises souffrent du contrôle de l'Etat. Les déposants ont donc tendance à penser que leur argent est volé par l'Etat représenté par le directeur général et les difficultés du secteur bancaire, ces dernières années, ne font qu'accroître le malaise des Camerounais qui ne peuvent comprendre, par exemple, que le Trésor refuse des chèques émanant de la BIAO Cameroun dont il est le principal actionnaire et que les autorités prennent la décision de fermer des banques sans précaution à l'égard des déposants.

Il est donc certain que la mainmise de l'Etat sur le secteur bancaire doit disparaître. Il n'est plus possible de maintenir un système dans lequel les crédits à moyen et long terme sont financés par des dépôts à court terme de l'Etat et des organismes publics.

**\* Les tontines camerounaises**

Les tontines, au Cameroun comme ailleurs, constituent, en quelque sorte, des mini-banques ou caisses d'épargne tout à fait "informelles" et une réforme du système bancaire ne saurait les ignorer.

**Caractéristiques des tontines :**

- Une tontine est à la fois une caisse d'épargne, une caisse de secours et une caisse de prêts, alimentée par des versements périodiques dont le montant total est reversé immédiatement à l'un des cotisants, élu soit après négociation, soit par tirage au sort.
- Les cotisants sont relativement peu nombreux, 30, 50 ou 100, rarement davantage, et appartiennent le plus souvent à la même ethnie ou à la même famille, au sens le plus large.
- L'âge moyen des cotisants est peu élevé, ce qui s'explique par le fait qu'à partir d'un certain âge, les Camerounais peuvent faire jouer la solidarité tribale ou familiale. D'autre part, on trouve des cotisants dans toutes les catégories socio-professionnelles.
- Le montant des cotisations est faible : 2000 à 5000 F CFA, mais parfois 10.000 à 15.000 F CFA s'il s'agit d'une "caisse de secours" qui intervient en cas de maladie ou de deuil, de mariage ou de naissance.
- Les prêts consentis aux cotisants sont à très court terme (quelques mois) et assortis d'un taux d'intérêt assez élevé de l'ordre de 10 %. A noter que toute défaillance de l'emprunteur est sévèrement sanctionnée (intérêts doublés, amendes, etc.)

Les tontines sont particulièrement actives chez les Bamilékés qui les utilisent pour le financement de PME aussi bien que pour les dépenses traditionnelles (mariages, funérailles, amélioration ou réparation du logement, etc.).

Le succès évident des tontines est facilement explicable, si l'on veut bien tenir compte de la psychologie comme des difficultés multiples, nées de la crise présente.

### **Le succès des tontines permettra-t-il leur évolution ?**

Si l'on constate que l'appartenance à une tontine n'exclut pas le recours à une banque, il n'en est pas moins vrai que de très nombreux Camerounais donnent la préférence à une tontine, généralement pour quatre raisons principales :

- la banque paraît ésotérique et son système complexe, alors que, par définition, tous les membres d'une tontine se connaissent et que ses comptes sont extrêmement simples et, donc, parfaitement transparents ;
- l'adhésion à une tontine, c'est une assurance contre l'imprévu : maladie ou accident, deuil, chômage, etc. ;
- c'est aussi se contraindre volontairement à épargner, à se protéger contre la tendance naturelle à trop dépenser ;
- enfin, c'est offrir la possibilité de réaliser un projet comme la réparation d'un logement, l'achat d'une voiture ou, parfois, le développement de l'activité d'une PME.

A noter que dans le système de la tontine, apparaît la préférence des Africains pour le présent ou le très court terme, alors que dans le système bancaire, le temps pris en compte est celui du moyen ou long terme.

Peut-on espérer une évolution des tontines dont l'inconvénient majeur est que l'épargne qu'elles drainent ne permet que rarement d'assurer des financements productifs ?

La crise actuelle de l'économie camerounaise et les difficultés considérables des banques du Cameroun expliquent la prolifération des tontines et justifient leur popularité et il semble évident aujourd'hui que leur importance ne s'amenuisera qu'avec la réduction de la crise économique et financière.

### **b) Banques de dépôts et banques d'affaires**

L'inadaptation des banques commerciales de type occidental à la réalité des mentalités et des pratiques camerounaises doit inciter à une réflexion sur l'évolution souhaitable du système bancaire camerounais, c'est-à-dire une séparation nette entre les banques de dépôts et les banques d'affaires. Les banques de dépôts doivent à la fois regagner la confiance des épargnants et modifier leurs modes de fonctionnement afin de les rapprocher des mentalités camerounaises. Les banques d'affaires sont indispensables au maintien d'un secteur d'entreprises modernes, un effort tout particulier devant être consenti en leur faveur.

### **\* Les banques de dépôts et les PME**

En principe, au Cameroun, jusqu'à présent, il n'existe pas de distinction entre les banques d'affaires et les banques de dépôts qui cumulent les fonctions, sont contraintes d'accepter une clientèle de particuliers, d'ouvrir des guichets destinés à collecter l'épargne

publique et de consentir des prêts aux conditions fixées par la BEAC, aux entreprises comme aux particuliers.

Lors de son implantation, en 1980, la Banque de Paris et des Pays-Bas souhaitait créer une petite structure de banque d'affaires. Elle n'a jamais obtenu les autorisations nécessaires et a été contrainte de jouer un rôle classique de banque de dépôts, tout en intervenant, comme les autres banques de la place, dans le financement d'entreprises commerciales et industrielles.

Mais, il existe, au Cameroun, une expérience qui semble aller dans le sens souhaité, celui de la Caisse Camerounaise d'Épargne et d'Investissements (CCEI) montée par une personnalité bamiléké, M. Fokam. Il s'agit d'un organisme financier d'un genre particulier, en ce sens qu'il recueille des dépôts et remet aux déposants des bons d'une valeur correspondant au montant des dépôts effectués. Ce système présente l'avantage de contourner le système des chèques dans lequel plus personne n'a confiance au Cameroun. Les épargnants bénéficient ainsi de la sécurité : ils n'ont plus à conserver par devers eux des espèces dans un climat de délinquance qui ne cesse de se développer et ont une contrepartie immédiate et disponible de leur argent. Les commerçants acceptent plus facilement ces bons qui sont garantis par la CCEI que des chèques dont on ne sait jamais s'ils seront honorés.

Pour l'instant, la CCEI multiplie le nombre de ses guichets dans les grandes villes du Cameroun, draine une épargne principalement bamiléké, mais ne s'est pas encore lancée dans des opérations de crédit à sa clientèle. M. Fokam est en contact avec les principaux bailleurs de fonds, en particulier avec la Caisse Centrale de Coopération Economique. Une évaluation du système est en cours et les résultats ne sont pas encore connus. Le mécanisme de crédit envisagé reposerait sur la notion de crédit mutuel, s'inspirant directement du fonctionnement des tontines.

Quels que soient les résultats de cette évolution, l'expérience mérite de retenir l'attention pour les raisons suivantes :

- elle contribue à rétablir la confiance des épargnants dans les dépôts auprès d'organismes financiers et celle des commerçants envers un système nouveau de chèques ;
- le rôle de l'Etat est très limité dans un tel mécanisme ;
- le système se rapproche des habitudes africaines en matière de dépôts et de crédit, tout en permettant une collecte de l'épargne qui peut être réinjectée dans le circuit économique ;
- ce type d'organisme financier correspondrait assez bien aux besoins des PME dont il serait plus proche que les banques commerciales modernes.

Les autorités ont accepté de donner les autorisations d'exercice à la CCEI, bien qu'il s'agisse d'une brèche importante dans le dogme de la présence de l'Etat dans le capital et la direction des organismes financiers.

Mais cette brèche n'est pas la seule : la reprise de la SCB (Société Camerounaise de Banque) par le Crédit Lyonnais a été rendue possible par les multiples concessions des autorités, comme une direction générale confiée à un expatrié, ayant tout pouvoir de décision sur l'octroi ou le refus d'autorisations des crédits.

Il semble indispensable de s'engager dans cette voie pour obtenir une reprise de la confiance des épargnants dans un système bancaire adapté à leurs exigences culturelles. C'est l'un des meilleurs moyens de freiner, sinon d'arrêter, l'exode massif des capitaux du Cameroun.

\* Des banques d'affaires au service des entreprises "modernes"

Comme nous l'avons déjà expliqué, les entreprises modernes sont indispensables au renouveau de l'économie camerounaise, leur informalisation étant un facteur de non développement, mais cette informalisation est inévitable sans un secteur bancaire capable de fonctionner en relais des entreprises, qu'elles soient commerciales ou industrielles.

Malheureusement, l'ensemble des entreprises du secteur privé moderne connaissent de graves difficultés financières. Les baisses des chiffres d'affaires ont été considérables ces dernières années, de l'ordre de 25 % sans doute, en moins de trois ans, avec des secteurs plus touchés que d'autres comme le bâtiment, le commerce des matériels d'équipement, le textile, pour ne parler que des principaux. Les entreprises de ces secteurs comptent pour une part importante dans le passif global des banques camerounaises. Appliquer les règles classiques en matière de cessation de paiement, de dépôt de bilan, reviendrait à rayer d'un trait de plume plus des deux tiers des entreprises camerounaises.

Cependant, toutes ces entreprises ne sont pas dans une situation aussi désespérée qu'on pourrait le penser : celles qui sont encore présentes parviennent à fonctionner, à payer leurs matières premières et les salaires de leur personnel, même avec quelques semaines de retard. Les plus mal en point négocient un moratoire pour le paiement de leurs impôts, du téléphone, de l'électricité. Elles ne remboursent pas les banques, mais n'utilisent plus leurs services et ainsi le secteur bancaire voit disparaître une source de trésorerie et toute chance de récupérer ses créances.

La rénovation des entreprises privées du secteur moderne et la relance de leurs activités doivent être une priorité, car elles constituent l'élément indispensable à toute tentative de redressement du Cameroun. Mais leur restructuration est impossible en l'état actuel du secteur bancaire : la BICIC, la banque la plus solide pour l'instant, dégage environ 5 milliards de F CFA de cash flow annuel, or, 3 milliards sont consacrés au provisionnement de créances douteuses d'un montant global de 656 milliards de F CFA dont 60 % semblent définitivement perdues. Dans ces conditions, toute nouvelle prise de risque est exclue.

L'amorce d'une solution pourrait constituer en la création d'une ou plusieurs banques d'affaires privées auxquelles seraient rétrocédées toutes les créances sur les entreprises modernes. Ces nouvelles banques d'affaires pourraient faire le tri entre les entreprises créancières :

- les entreprises qui n'ont aucune chance de "redémarrer" une activité rentable seraient liquidées ;
- les entreprises qui pourraient développer leur activité malgré la crise, du fait par exemple d'une bonne position sur leur marché, de la qualité de leur production, recevraient une nouvelle aide financière destinée à équilibrer leur bilan mais aussi à procéder aux aménagements nécessaires ;
- les entreprises qui fonctionnent et présentent des garanties de rentabilité, mais dégagent trop peu de moyens pour financer à la fois leur développement et leurs charges de remboursement, bénéficieraient de nouvelles conditions de financement pour alléger leur frais fixes, améliorer leur position de trésorerie et leur permettre un effort de réorganisation et de diversification.

L'avantage de cette formule serait de permettre la création d'un outil financier adapté aux entreprises privées, doté d'un personnel spécialisé dans l'analyse des entreprises et de leurs besoins, tandis que le nettoyage des créances des banques de la place sur les entreprises privées améliorerait sensiblement leur bilan et leur permettrait d'intervenir à nouveau dans des activités de crédits aux particuliers, ce qui permettrait ainsi de relancer la consommation indispensable aux entreprises.

Si cette séparation des banques d'affaires et des banques de dépôts semble indispensable, il faut faire en sorte que l'épargne collectée par les banques de dépôts puisse, en partie, alimenter les banques d'affaires. Il s'agit d'une garantie de bon fonctionnement de ces banques. D'autre part, si leur activité peut et doit être amorcée par l'apport des aides internationales, il ne faudrait pas que ces aides constituent leur unique source de revenu.

Un apport du marché monétaire, des emprunts auprès des banques de dépôts, constitueraient autant de garanties du bon fonctionnement des banques d'affaires privées qui ne doivent surtout pas se transformer en nouvelles banques de développement, dont la faillite est générale en Afrique.

Le point de départ d'une telle action pourrait être la banque Paribas Cameroun dont la clientèle était composée d'un nombre important d'entreprises privées. Paribas France est une banque d'affaires dont les dirigeants ont toujours voulu exercer au Cameroun. Ils disposent des compétences, de la capacité d'analyse, de l'expérience nécessaires à une telle entreprise. Mais leur "sortie" du Cameroun n'a pas été très glorieuse et les associer à cette expérience serait sans doute difficile.

L'effort que devraient consentir les bailleurs de fonds pour cette restructuration du secteur bancaire serait important. Pour une simple remise à flots des banques de la place, les experts estiment que 100 milliards de F CFA sont nécessaires et les banquiers de la place parlent de 250 milliards de F CFA.

Les fonds nécessaires sont donc considérables mais une action en profondeur, en faveur du secteur bancaire, est une condition indispensable à un nouveau départ de l'économie camerounaise et l'aide financière au secteur privé aurait plus de chance d'aboutir à un résultat significatif que tous les PAS envisagés. Le Cameroun deviendrait ainsi un laboratoire pour tester des solutions nouvelles à des problèmes qui se posent dans la plupart des pays d'Afrique.

#### **D. L'allégement de la pression administrative sur le secteur privé et les relations de l'administration avec les bailleurs de fonds**

La mise en place d'un secteur bancaire plus performant, mieux adapté aux réalités camerounaises, ne suffira pas à améliorer le climat dans lequel travaillent les entreprises privées au Cameroun. Pour les rendre plus performantes, un allégement de la pression de l'administration est indispensable. Comme on l'a vu, l'administration est particulièrement soupçonneuse envers le secteur privé, car elle se croit investie de la mission de développer la nation et d'un droit de contrôle rigoureux des entreprises qui n'ont, à ses yeux, aucun sens de l'intérêt général.

Cette attitude n'étant pas unique en Afrique, il conviendrait de s'inspirer d'autres expériences, en particulier du Programme de Réformes Administratives, le PRE au Mali. En deuxième lieu, les organismes de représentation des entreprises qui ont été très puissants et ont constitué un instrument de dialogue entre le pouvoir et les entrepreneurs doivent être aidés à retrouver ce rôle. Enfin, les entreprises camerounaises ayant une compétence certaine en matière d'exportation sur les pays voisins, il faut améliorer cet atout purement Camerounais.

a) **L'allégement de la pression administrative sur le secteur privé et les relations de l'administration avec les bailleurs de fonds**

Devant la résistance des autorités maliennes à réaliser les réformes indispensables à une amélioration de l'environnement du secteur privé au Mali, les bailleurs de fonds, et en particulier l'USAID, ont décidé de subordonner l'octroi de fonds à la mise en oeuvre de certaines mesures jugées indispensables, comme la diminution du nombre des fonctionnaires, la réduction des taux des droits de douane sur certains produits, la simplification de la fiscalité des entreprises. Les résultats du PRE malien sont sans doute décevants par rapport aux objectifs. Mais les entreprises du secteur privé malien s'en déclarent assez satisfaites. Dans un contexte d'opposition systématique à l'administration du secteur privé, la moindre amélioration des conditions de fonctionnement des entreprises prend des allures de victoire et fait renaître l'espoir.

Le cas du Cameroun n'est pas très éloigné de celui du Mali : la méfiance de l'administration à l'égard du secteur privé est comparable dans les deux pays, le poids des règles administratives et l'application qui en est faite sont identiques et dans les deux pays, le maintien de l'aide extérieure est indispensable à la survie de l'Etat. Plus que le Mali, le Cameroun a résisté aux exigences des bailleurs de fonds. Il n'a cédé que sous la nécessité d'obtenir les soutiens financiers qui lui sont indispensables. Il se venge en appliquant les mesures du PAS avec retard, sans préparation, brutalement, en privilégiant les mesures négatives pour les entreprises et en oubliant les mesures positives.

Cette application à contrecoeur, détournée de ses objectifs, d'un PAS déjà mal adapté à la réalité camerounaise, pourrait conduire à un échec dont le pouvoir ferait porter la responsabilité aux bailleurs de fonds. Pour contrôler l'application de mesures qui n'ont de sens que dans le respect des échéances, des étapes et des mesures d'accompagnement, il faut trouver un moyen de contraindre les autorités et le seul mode de contrôle semble bien être celui de la négociation, voire du marchandage : la mise à disposition des fonds ne doit être effective qu'avec la réalisation des réformes demandées.

Les principaux points d'un PRE camerounais devraient concerner la fiscalité des entreprises, la suppression du code des investissements, source de distorsions importantes entre les nouvelles entreprises bénéficiaires du code et les anciennes entreprises, la réforme des entreprises publiques. Comme au Mali, chaque modification en faveur des entreprises, aussi minime soit-elle, sera une victoire pour le secteur privé.

b) **Redonner aux syndicats professionnels le rôle d'intermédiaires qualifiés entre les entreprises et l'administration**

Comme nous l'avons indiqué, les syndicats professionnels camerounais, le GICAM, le SCIEC, le SYNDUSTRICAM, regroupent la plupart des entreprises du secteur moderne. Ces syndicats et en particulier le GICAM, ont constitué des interlocuteurs efficaces des pouvoirs publics. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, pour des raisons politiques mais aussi, et surtout, pour des raisons économiques :

- le nombre des adhérents diminue avec la cessation d'activité et le départ de nombreuses entreprises ;
- les difficultés financières des entreprises et la diminution du nombre des expatriés entraînent une baisse de qualité des moyens humains des syndicats ;
- la crise économique entraîne une crise des finances des syndicats dont les adhérents n'inscrivent pas le paiement des cotisations parmi leurs priorités.

Le travail accompli par ces organismes fut cependant important, pour le secteur privé comme pour l'administration. C'est par leur intermédiaire qu'il est possible de faire des simulations pour apprécier l'impact réel des mesures prévues sur les entreprises. C'est par leur intermédiaire qu'il est possible d'instaurer un dialogue véritable entre les entreprises et l'administration. L'actuelle perte de crédibilité des syndicats conduit à une réaction négative des entreprises qui préfèrent jouer seules et sont isolées. L'administration et le pouvoir contrôlent un contre-pouvoir potentiel mais au prix d'une perte d'efficacité dans un secteur essentiel pour l'économie du pays. Si le secteur privé s'effondre, le pouvoir devra faire face à des problèmes sociaux extrêmement graves.

Pour que la crédibilité des syndicats soit restaurée, il faut qu'ils retrouvent leurs capacités d'analyse et de communication. Les outils existent, les moyens manquent. Une aide directe au SYNDUSTRICAM et au GICAM devrait constituer un premier pas. Par l'intermédiaire de ces organismes, un dialogue pourrait s'instaurer avec l'administration qui n'est pas toujours consciente de l'ensemble des problèmes posés au secteur privé par l'application brutale des mesures d'ajustement structurel.

#### c) Encourager les échanges avec les pays voisins

L'une des forces du Cameroun est sa capacité à exporter ses produits dans les pays voisins. Pourtant, seuls les échanges avec les pays de l'UDEAC sont officiellement pris en compte par les autorités. Il s'agit d'une hypocrisie, car le Cameroun a une frontière commune avec le Nigeria qui a toujours constitué une zone d'échanges privilégiée d'autant que les populations sont les mêmes de part et d'autre de la frontière entre le Cameroun et le Nigeria.

Par exemple, il n'est pas difficile de trouver de l'essence nigériane dans toutes les villes frontalières et il est évident que les régions des plateaux Mandara, dans le nord, sont des zones d'échanges importantes. Plus encore, on peut s'interroger sur la localisation, dans l'extrême nord du Cameroun, du projet rizicole de la SEMRY qui, en 1983, fournissait plus de 90 % de la consommation nationale mais exportait les 3/4 de sa production vers le Nigeria<sup>6</sup>. La baisse de la production de la SEMRY, en 1986, s'explique par la concurrence de l'importation de riz à très bas prix sur le marché nigérian. Aujourd'hui, la SEMRY ayant perdu ses débouchés nigériens, connaît de très graves difficultés financières, car jamais le riz camerounais n'a pu concurrencer le riz importé sur les marchés du sud du Cameroun : les coûts de production étaient beaucoup trop élevés à 158 F CFA le kg, alors que le riz importé était à 80 F CFA le kg, au port de Douala.

Comme dans les autres pays frontaliers du Nigeria, il inutile de nier le phénomène de la contrebande et à ce propos, il faut signaler l'expérience en cours d'une zone franche industrielle à Douala. On doit être sceptique sur les chances de succès de cette zone : le Cameroun est une zone franche de fait pour de nombreux produits et les entreprises accepteront difficilement d'être localisées dans une zone franche fermée et contrôlée par les douanes.

<sup>6</sup> BDPA. "Organisation et commercialisation du riz au Cameroun", 1984.



## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les difficultés multiples qui assaillent actuellement le secteur privé camerounais sont analogues à celles que l'on constate dans tous les pays d'Afrique francophone et qui ont été résumées de la manière suivante dans le rapport, déjà signalé, du Ministère de la Coopération sur "La coopération française et les entreprises en Afrique subsaharienne"<sup>7</sup> : "le tissu des entreprises africaines est marqué, dans son ensemble, par une grande fragilité, liée à des faiblesses structurelles conjuguées à une conjoncture défavorable".

Sur la conjoncture, économique et financière, nous nous sommes efforcés d'apporter un maximum d'informations mais, sur des faiblesses plus profondes, nous croyons utile de rapporter les indications du Ministère de la Coopération :

- niveau élevé des coûts des facteurs de production qui obère gravement la compétitivité des entreprises africaines : coût du travail, de l'énergie, des moyens de communication, des transports, des intrants industriels, de la fiscalité,
- étroitesse des marchés, préjudiciable aux industries, notamment à celles des biens de consommation dont la production est nécessairement limitée,
- application difficile des méthodes modernes d'organisation et de management,
- insuffisance des circuits de distribution, de plus en plus concurrencés par ceux du secteur informel,
- irrégularité et insécurité des approvisionnements,
- législations fiscale, douanière et sociale inadaptées et donc décourageantes pour les entreprises "modernes", stimulant par contre le secteur informel,
- administrations tatillonnes et corrompues,
- dégradation du système bancaire entraînant le tarissement des financements,
- particularités des contextes culturel et politique peu favorables à l'éclosion d'entreprises performantes.

Et là, nous retrouvons dans le rapport en question, ce que nous avons déjà souligné, à propos du Cameroun et des Camerounais : "la prise en compte du facteur temps est insuffisante, le court terme restant largement l'horizon dominant des comportements économiques".

---

<sup>7</sup>

Ce rapport a fait l'objet d'une diffusion restreinte, en mars 1989.

Ce résumé des faiblesses des entreprises d'Afrique francophone est valable, grosso modo, pour le Cameroun mais, au terme de cette étude, il convient de rappeler trois données de base, propres au Cameroun et permettant de le comprendre :

- le Cameroun a subi, pendant les premières années de son indépendance, la dure révolte des Bamilékés, puis a connu une période de relative prospérité - grâce à ses recettes pétrolières - et, peu endetté, a résisté à la crise jusqu'en 1985-1986, attirant, de ce fait, certains investisseurs étrangers, tandis que son secteur privé national s'accroissait assez rapidement,
- le Cameroun bénéficie de ressources nombreuses et très rentables mais son développement économique a été freiné par ses conflits ethniques et par une administration dominatrice, celle-ci se voulant investie d'une mission permanente d'arbitrage entre des ethnies concurrentes, et il semble bien que le remède s'est avéré pire que le mal,
- le secteur privé camerounais, malgré la tutelle pesante de l'administration, est, incontestablement, l'un des plus valables de toute l'Afrique noire, grâce, en partie, au dynamisme et au réalisme des Bamilékés qui ont su investir dans presque tous les secteurs professionnels et qui, demain, pourraient contribuer efficacement à la relance de l'économie camerounaise.

Reste à savoir comment... car les perspectives sont présentement fort sombres, au double plan financier et économique, la solution de la crise économique dépendant de celle de la crise financière qui, en ce début de 1990, aurait tendance à s'aggraver.

Deux faits récents (février 1990) sont à signaler qui témoignent, malheureusement, du délabrement des finances publiques camerounaises et de son incidence fâcheuse sur le secteur privé :

- Aux termes du moratoire conclu avec les entreprises, principalement françaises et secteur BTP, créancières de l'Etat camerounais, celui-ci s'est engagé à apurer ses dettes en sept ans, dont 15 % au comptant, mais les traites relatives à ces 15% à l'échéance du 31 janvier n'ont pas été payées et, fin février, le Ministre des Finances aurait fait savoir que le montant des traites pourrait être versé seulement en mars.

La dette interne, comme nous l'avons indiqué, assèche la trésorerie des entreprises créancières, d'autant plus que les banques ne disposent plus de liquidités et, d'autre part, elle provoque un mouvement de reflux des créanciers étrangers.

- Le Fonds Monétaire International (FMI) a adressé - début février - une lettre aux autorités de Yaoundé s'inquiétant d'une moins-value de recettes de l'ordre de 90 milliards de francs CFA pour les seuls premiers quatre mois de l'exercice 1989/1990 et du "*blocage de processus de décision depuis plusieurs mois*". Les experts du fonds relèvent en particulier trois carences : l'absence de statistiques monétaires, l'absence d'un plan de trésorerie de l'Etat et l'absence d'un tableau de bord des entreprises publiques. "*Par deux fois, chose très inhabituelle, nous avons proposé à notre conseil des modifications majeures au programme en cours. Il est clair que nous ne pourrions pas lui proposer une nouvelle modification et que la crédibilité d'un nouveau programme dépendra du redressement du programme en cours*" indiquent également les autorités du Fonds qui demandent donc la levée immédiate d'une taxe de solidarité sur l'ensemble des salaires pour redresser la situation et dégager au minimum 8 milliards F CFA par mois.

Les autorités camerounaises ont effectivement réagi à cette mise en demeure mais en transformant cet impôt de solidarité par une augmentation des taxes sur les petits commerçants et sur la télévision (de 750 F CFA à 17 000 F CFA), ce qui devrait procurer 5 milliards de F CFA supplémentaires au budget de l'Etat, au lieu des 8 milliards F CFA attendus.

N'oublions pas qu'à l'heure où nous écrivons ces lignes, les salariés manifestent à Abidjan contre un projet analogue, dû au FMI, d'une taxe de solidarité de 10 % sur les salaires. Sans doute le gouvernement camerounais a-t-il pris les devants, en refusant implicitement cette taxe de solidarité dont l'effet serait la baisse d'un pouvoir d'achat déjà faible.

D'une manière plus générale, il faut aussi rappeler que le secteur privé moderne, c'est-à-dire fiscalisé (par opposition au secteur informel), fonctionne de plus en plus difficilement pour des raisons qu'il faut absolument avoir à l'esprit :

- la diminution des recettes de l'Etat, le principal moteur de l'économie camerounaise, entraîne une réduction de l'activité de tous les secteurs ; les chantiers publics sont arrêtés et les besoins en trésorerie de l'Etat sont tels que les comptes du Trésor déposés dans les banques commerciales de la place ont été vidés, condamnant le secteur bancaire ;
- l'ampleur de la dette intérieure risque de provoquer la liquidation de nombreuses entreprises du secteur moderne ;
- la pression du fisc sur les entreprises ne fait qu'augmenter, fragilisant encore les quelques sociétés privées fiscalisées qui survivent ;
- mais cette survie des entreprises devient de plus en plus précaire avec des baisses moyennes de chiffre d'affaires de 15 à 20 % par an, selon les secteurs ;

Des entreprises étrangères telles que Pechiney avec sa maîtrise technique et sa connaissance des marchés internationaux pourront maintenir leur place au Cameroun, mais y en aura-t-il beaucoup d'autres ?

Alors que faire... ? Et comment ?

Quatre réformes sont prioritaires :

- 1° D'abord, celle des principes et méthodes de gestion des services financiers, pour obtenir le retour à l'équilibre des finances publiques (ce qui supposerait une lutte accrue contre les mauvais payeurs de l'Etat et contre la fraude douanière... mais est-ce possible ?).
- 2° Ensuite, la réforme de l'administration, dans le triple but de freiner la corruption, d'alléger les structures et d'obtenir la diminution de son pouvoir de contrôle sur le secteur privé. Mais, comment l'administration camerounaise peut-elle devenir efficace ?
- 3° En faveur des entreprises, la réforme de l'aide financière et de l'assistance technique au secteur privé national, c'est-à-dire à plusieurs centaines de PME-PMI qui s'enfoncent, lentement mais sûrement, dans le secteur informel, pour les raisons que nous avons déjà indiquées.

Mais l'aide financière suppose résolue la crise bancaire et l'assistance technique exige la reconnaissance d'un management africain.

- 4° Enfin, la réforme urgente du système bancaire dont la crise est extrêmement grave, comme nous l'avons souligné. Encore faudra-t-il que les banques camerounaises présentent plus d'avantages pratiques, pour les entreprises, que les tontines...

Et, pour compléter ces propositions, nous suggérons trois recommandations aux bailleurs de fonds :

- 1° Il faut, aujourd'hui, pour aider l'Afrique à sortir de la crise, adapter les programmes d'ajustement aux comportements naturels des Africains, à leur sociologie, à leur psychologie, à leurs hiérarchies traditionnelles.

En somme, il faut des programmes "ajustés" à chaque pays, à chaque problème, à chaque conjoncture et, d'autre part, il convient de ne pas occulter les incidences sociales des PAS car le risque socio-politique est réel, au Cameroun comme en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Gabon, etc.

- 2° Il faut également que les pays occidentaux prennent conscience que le secteur informel est, dans la plupart des pays africains - sahéliens, notamment - la condition de la survie d'une grande partie de la population, un peu comme le "marché noir", en Europe, pendant la dernière guerre.

Pour faire évoluer le secteur informel, il est nécessaire de rendre "attrayant" et rentable, le secteur fiscalisé, en proposant, avec des aides financières souples (s'il y a des banques, à cet effet...) une fiscalité non contraignante, dans son application comme dans sa conception.

- 3° Enfin, ultime recommandation, peut-être inédite mais certainement la plus importante car elle est relative au phénomène démographique dont nous souhaitons vivement qu'il soit pris en compte, désormais, dans les prévisions économiques et dans les programmes d'ajustement.

A moyen terme, l'expansion démographique en Afrique (3 % d'augmentation au minimum, par an) - dont on se préoccupe insuffisamment - aura deux conséquences majeures :

- une croissance urbaine considérable, source de difficultés innombrables et risque de troubles graves ; si cette croissance n'est pas gérée, elle sera la cause et l'effet d'un chômage sans cesse accru ;
- une distorsion entre les ressources et les besoins, en tous domaines et notamment, dans les secteurs de l'alimentation et du logement.

C'est maintenant qu'il faut rappeler que la moitié de la population camerounaise - mais aussi ivoirienne ou sénégalaise - a moins de 20 ans et que, la scolarisation aidant, des dizaines de milliers d'élèves en fin de scolarité et des milliers d'étudiants en fin d'études, se déversent, à des niveaux différents, sur le marché du travail où, rarement, ils trouvent un emploi et ce sont eux, principalement, qui viennent de manifester à Libreville et Abidjan et manifesteront, peut-être, demain, à Douala et Yaoundé.

Le risque de troubles politiques est donc évident et doit être pris très au sérieux par les bailleurs de fonds car les aides financières n'auront aucun effet durable si la subversion s'aggrave et, par un effet de contagion, se généralise dans la plupart des pays africains, soumis aux mêmes difficultés et aux mêmes contraintes.

Si l'expansion démographique, en Afrique, est une bombe à retardement <sup>8</sup>, il convient dès maintenant d'imaginer des solutions pragmatiques au problème crucial de la surpopulation et, par exemple, ne pourrait-on pas prévoir de financer, en priorité :

- une formation professionnelle accélérée et adaptée aux possibilités d'emploi, notamment dans le secteur très insuffisant, pour l'instant, de l'artisanat de services ; un artisanat de services peut devenir une pépinière de PME,
- un "planning familial" adapté à la sociologie familiale camerounaise, car on imagine mal que le Cameroun, tel qu'on le connaît, puisse compter, dans 20 ou 30 ans, de 20 à 25 millions d'habitants <sup>9</sup> ;
- et aussi - et peut-être tout d'abord - des études démographiques prévisionnelles sérieuses dont les résultats permettraient d'orienter les plans de développement et les programmes d'aides financières (développement des infrastructures urbaines et rurales), dans lesquels l'emploi devrait être l'objectif essentiel.

L'emploi, c'est-à-dire la promotion du secteur privé...

---

<sup>8</sup> La Banque Mondiale commence à se préoccuper du problème démographique en Afrique, soulignant que "la situation démographique de l'Afrique est unique, sa population s'accroissant à un rythme sans précédent dans l'histoire de l'humanité", 3%, alors qu'en Asie le taux annuel de progression est descendu à 2,1% et Amérique latine à 2,5 %.

<sup>9</sup> Le Nigeria, vers la même époque, aurait environ 300 millions d'habitants et, pour le Cameroun, cela poserait certainement de graves problèmes de voisinage...

1. The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that this is crucial for ensuring the integrity of the financial statements and for providing a clear audit trail. The text also mentions that proper record-keeping helps in identifying any discrepancies or errors early on, which can be corrected before they become more significant.

2. The second part of the document focuses on the role of internal controls in preventing fraud and mismanagement. It highlights that a strong internal control system is essential for protecting the organization's assets and ensuring that management's policies and procedures are followed consistently. The text suggests that regular reviews and updates of these controls are necessary to adapt to changing circumstances and risks.

3. The third part of the document addresses the need for transparency and communication in financial reporting. It states that providing clear and concise information to stakeholders is vital for building trust and confidence in the organization's financial health. The text also notes that effective communication involves not only reporting the results but also explaining the underlying reasons for any variances or trends.

4. The final part of the document concludes by summarizing the key points discussed and reiterating the importance of a proactive approach to financial management. It encourages the organization to continuously monitor and improve its financial practices to ensure long-term success and sustainability.

It is recommended that the organization should implement a robust system of internal controls and ensure that all employees are trained on the proper procedures. Additionally, the organization should establish a clear policy regarding the retention and disposal of financial records to ensure compliance with applicable laws and regulations.

The management should also consider conducting regular internal audits to assess the effectiveness of the internal control system and identify areas for improvement. This will help in maintaining the highest standards of financial integrity and transparency.