

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

.....  
MINISTERE DE L'ECONOMIE,  
DE LA PLANIFICATION ET  
DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE



FONDATION POUR LE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES  
EN AFRIQUE (ACBF)



THE AFRICAN CAPACITY  
BUILDING FOUNDATION

**CAMERCAP-PARC**

Cameroon Policy Analysis and Research Center

# Policy Brief / Note rapide de politique économique

www.camericap-parc.org



Numéro 01. Novembre 2015



**REPUBLIQUE DU CAMEROUN**  
.....  
MINISTERE DE L'ECONOMIE,  
DE LA PLANIFICATION ET  
DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

FONDATION POUR LE  
RENFORCEMENT DES CAPACITES  
EN AFRIQUE (ACBF)  
.....



**CAMERCAP-PARC**

Cameroon Policy Analysis and Research Center

# Policy Brief / Note rapide de politique économique





## Avant propos

**Barnabé OKOUDA**  
Directeur Exécutif / CAMERCAP-PARC

Le Centre d'Analyse des Politiques économique et sociales du Cameroun (CAMERCAP-PARC) a le plaisir d'inaugurer avec le présent numéro, la série «policy brief» ou «note rapide de politique économique». C'est une autre approche de présenter au lecteur que vous êtes et assurément acteur de développement à un niveau quelconque de la chaîne, les résultats de nos travaux en tant que Think Tank. Chacun constituant un maillon de cette chaîne devant mener au bien être de tous et de chacun, proclamé par l'agenda de développement post 2015 des nations Unies, porté par son slogan NO ONE BEHIND !

La publication s'adresse à tous, acteur de développement à la base, collaborateur à la prise de décision ou décideur in fine. Son objectif principal est d'éclairer sur un aspect particulier et précis de la vie économique et sociale du pays.

Le choix éditorial a opté pour un langage juste et accessible à tous pour être efficace, tant il est vrai que chacun peut être ou se sentir interpellé dans sa position d'acteur. Le contenu se veut également digeste et léger, d'où le volume de pagination qui ne devra pas excéder la dizaine ! C'est un appel à l'action. Une action diligente et ciblée capable de faire bouger la ligne, et qui par effet de régularité et de multiplicité finira bien par créer ou atteindre une masse critique nécessaire pour booster nos capacités pour un véritable vers l'émergence.

Cette publication se veut mensuelle et aussi régulière que possible. Les sujets abordés touchent

à l'actualité courante relative aux situations et dysfonctionnements de notre économie. La note rapide de politique économique ambitionne de partir d'une analyse situationnelle basée sur les faits et de déboucher sur une formulation de mesures/actions dont la mise en œuvre ne nécessitera pas forcément de faire appel à des procédures administratives et/ou politiques longues et sinueuses, dont le schéma est parfois dissuasif dans notre pays. Les acteurs interpellés pour la mise en œuvre ne seront pas forcément le Gouvernement, mais aussi le secteur privé et monsieur tout le monde comme dans ce premier numéro qui adresse la question des procédures de dévolution de la succession et son patrimoine.

Comment l'organisation de l'entreprise familiale et la forme juridique associée (selon OHADA) peuvent-elles être optimisées pour stabiliser la démographie des entreprises au Cameroun ? C'est d'abord aux acteurs privés, promoteurs de ces unités de production de se sentir concernés et d'y apporter solution. Sachant que cette catégorie d'entreprises constitue l'essentiel de notre tissu économique, l'Etat est ici interpellé comme régulateur et garant de l'intérêt public et non comme principal acteur. Les entités étatiques comme le fisc sont sollicitées comme accompagnateur du processus, en mettant en avant des fonctions primordiales (la pédagogie), mais souvent négligées au profit de la répression qui, cependant ne contribue pas à atteindre l'optimum !





# FERMETURE DES ACTIVITÉS DU PORTEFEUILLE PRIVÉ : comment sauver les entreprises de la faillite au Cameroun ? Six (06) mesures de politique économique à adopter

La survie des entreprises, moteur de la croissance et socle du tissu industriel, créateurs et réservoir d'emplois, apparaît aujourd'hui (en 2015) comme un défi crucial un enjeu majeur pour l'économie camerounaise si l'on veut garder en ligne de mire l'atteinte de l'émergence d'ici à 2035 tel que le pays s'est donné pour objectif. Cette étude se propose de contribuer par un éclairage, à partir d'une analyse structurelle basée sur les faits d'actualité, à orienter les actions de politique économique en matière de sauvetage des entreprises privées.

## 1- De quoi s'agit-il ?

Le tout premier recensement général des entreprises (RGE) réalisé au Cameroun en 2009 avait dénombré à date 93969 entreprises en activité au Cameroun. En fonction de l'importance du chiffre d'affaires et des effectifs employés, ces entreprises se classent ainsi: 75% de très petites entreprises (TPE), 19% de petites entreprises (PE), 5% de moyennes entreprises (ME) et à peine 1% classé comme grandes entreprises (GE).

Types d'entreprises	(%)
TPE	75
PE	19
ME	5
GE	1
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source : INS/RGE 2009

Par secteur d'activités, le secteur tertiaire se place en tête avec 86,5% des entreprises, suivi du secteur secondaire (13,1%) et du secteur primaire (0,4%).

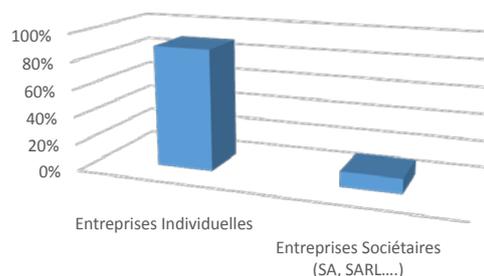
Secteurs d'activité	Poids (%)
Primaire	0,4
Secondaire	13,1
Tertiaire	86,5
Total	100
<b>Total</b>	<b>100</b>

Source : INS/RGE 2009

Suivant la forme juridique, les entreprises individuelles représentent 89% des entreprises recensées. Les entreprises de forme sociétaire, notamment les SA, les SARL et les SARLU, sont peu nombreuses et ne représentent qu'environ 11% du tissu des entreprises. De même, l'on observe que 8 entreprises commerciales sur 10 sont des entreprises individuelles. Elles sont majoritairement dirigées par les Camerounais.

Les sociétés anonymes (SA) et les sociétés à responsabilité limitée (SARL) sont surtout entre les mains des expatriés, notamment les français, les autres ressortissants européens et les américains. En effet, ils dirigent une SA sur trois et 37% des SARL.

Répartition des entreprises suivant le type de propriétaire



Source : INS/RGE 2009

Le RGE révèle par ailleurs que seulement 42,9% d'entreprises camerounaises tiennent une comptabilité écrite contre 57,1% qui n'en tiennent pas du tout. Parmi les entreprises qui tiennent une comptabilité écrite, seulement 31,1% aboutissent à une comptabilité formelle, c'est-à-dire celle qui mène à la confection d'une Déclaration Statistique et Fiscale (DSF) ; ce qui représente au final 13% de l'ensemble des entreprises.

C'est une situation est en même temps la preuve et la source des problèmes de mismanagement», dans la mesure où la tenue d'une bonne comptabilité constitue un élément-clé de la transparence et de la gouvernance économique dans une entreprise.

Un autre constat est la relative jeunesse des entreprises camerounaises: celles qui comptabilisent moins de 10 ans d'ancienneté représentent 81% du total, contre 0,5% pour les entreprises créées avant 1960, i.e. âgées de + de 50 ans ! Il faut encore noter que les deux tiers de ces jeunes entreprises sont des entreprises individuelles de très petite taille. Par ailleurs, plus de 85% des chefs d'entreprises ont moins de 50 ans d'âge.

En conclusion, **il ressort que l'espérance de vie des entreprises** notamment des PME et TPME **est très faible au Cameroun !**

Les résultats font aussi ressortir **le faible niveau de formation des chefs d'entreprises**, dans la mesure où **46% d'entre eux ont au plus le niveau du Primaire**. De même, la forte prédominance des entreprises du tertiaire, généralement commerciales, participe fortement à la vulnérabilité de celles-ci. L'imagerie collective ayant admis que cette activité ne serait pas assez exigeante en capital intellectuel. Or c'est cette lacune intellectuelle qui semble par ailleurs fonder le caractère égocentrique» du management, cause principale des difficultés de pérennité, tout au moins de survivance à son initiateur.

Tout cet ensemble de constats aboutit à un autre déterminant, à savoir le caractère familial, voire personifié de ces unités. Elle sont fortement liées à leur créateur/fondateur/propriétaire. Et le mode de gestion en pâtit. Confondue à un bien familial, l'entreprise de cette catégorie n'échappe pas aux difficultés de succession et autres batailles familiales que connaissent la plupart des familles au Cameroun<sup>1</sup>. En conséquence, très peu d'entreprise du lot survivent à leur première génération, celle du père.

Cette prédominance des TPE et PE qui de plus sont des entreprises individuelles rend les entreprises camerounaises non seulement tributaires de leur promoteur/fondateur/propriétaire : la vie de l'entreprise devenant pratiquement confondue à celle du promoteur ; et à la mort de ce dernier, on assiste souvent à une désintégration de la structure. Ce caractère familial», et souvent informel rend surtout l'entreprise très vulnérable par une faible surface financière<sup>2</sup>. D'où les multiples fermetures observées. Ainsi, la faillite de ces entreprises, outre le fait que l'économie perd une de ses unités de production constitue une véritable désintégration du tissu productif et industriel national, une menace pour la croissance économique et une mise en chômage de plusieurs travailleurs et par ricochet des familles entières déversées dans la précarité et dans la pauvreté.

C'est ce diagnostic sombre pour les perspectives de l'économie nationale qui interpelle à la nécessité de rechercher des voies et solutions pour le sauvetage de la TPE et de la PME camerounaise. L'objectif de cette étude est de proposer des options structurelles que les promoteurs et les pouvoirs publics pourraient mettre en œuvre pour améliorer l'espérance de vie de ces UP, en particulier au moment du

<sup>1</sup> Les cas de successions en instance et non soldées depuis des décennies sont connues et légion au Cameroun.

<sup>2</sup> Le gérant estimant qu'il n'a pas de compte à rendre, en dehors de lui-même !

passage de témoin, au décès de leur fondateur.

La suite du document comprendra trois parties : nous commencerons par rappeler la tradition de sauvetage des entreprises dans le monde, ensuite on évoquera certains cas connus dans la récente histoire économique au Cameroun, enfin il sera proposé quelques pistes de sauvetage en terme de mesures/actions de politique économique.

## ➤ 2. Le sauvetage des entreprises : une pratique connue dans le monde

Au plus fort de la pensée économique libérale, la volonté de maintenir une démarcation nette entre le secteur public et le secteur privé a fait du sauvetage des entreprises privées une occupation marginale pour la majorité des Gouvernements dans le monde. En effet, il a fallu que des entreprises privées deviennent des acteurs incontournables pour une économie nationale pour que leurs survie deviennent un souci pour les Gouvernements des pays du monde capitalistes. Les effets induits et les impacts sur la croissance, le niveau d'emploi et même la stabilité politique, sans oublier le positionnement (géo)stratégique dans les relations internationales, ont repositionné l'entreprise privée comme un allié majeur des pouvoirs publics.

En effet, on observe que lorsqu'une entreprise atteint une certaine envergure en termes de volume des investissements, les impôts payés et les emplois générés influent sur les politiques publiques. De même qu'elles assurent le label du pays à l'exportation. Ainsi, les Gouvernements américains et occidentaux en général ont admis l'idée de **too big to fail**», les conséquences pouvant aller jusqu'à renverser les pouvoirs en place. Les autorités vont pour cela, et dans chaque cas essayer de tout faire pour ne pas laisser tomber. Le chômage étant devenu le tendon d'achille des économies modernes. Il faut déployer tous les moyens légaux et consentir des efforts pour préserver les emplois. D'autant plus que les notions **d'inclusion sociale** et de **capitalisme à visage humain** viennent d'être

intégrer comme des vecteurs de l'agenda de développement durable (ODD). On peut citer les récents cas de Samsung, LG, Hyundai en Corée du Sud ; Toyota au Japon, General Motors, Coca Cola aux USA, Total, Renault, Peugeot en France, Arcelor Mittal en Inde & France, etc.

De même, la crise financière mondiale de 2008 avait remis en exergue la pratique du sauvetage des entreprises privées par les Gouvernements. Ainsi, les USA malgré leur libéralisme, après le cas Lehman Brothers, se sont battus pour maintenir les grands groupes tels que : AIG, GM et plusieurs autres banques. En effet, le gouvernement américain a injecté des fonds dans ces groupes pour éviter leur faillite pendant la crise. Dès lors, des plans de sauvetage du secteur bancaire menacé de défaillances en chaîne vont être lancés aux États-Unis, mais également dans plusieurs pays européens et dans de nombreux autres pays du monde. Ces plans ont le plus souvent deux grands acteurs : les Gouvernements et les Banques centrales.

Les banques centrales vont agir au moins de deux façons différentes : (i) en abaissant les taux directeurs et (ii) en prenant en pension des actifs parfois risqués des institutions financières en difficulté. Pour ce faire, et afin d'enrayer la crise systémique, les États-Unis ont lancé le plan Paulson. Le secrétaire d'Etat au Trésor des États-Unis **Henry Paulson** avait annoncé le 18 septembre 2008 que l'État américain allait mettre en place une structure de défaillance qui achèterait aux institutions financières et générerait des actifs toxiques (notamment les dérivés de crédits subprime) qu'elles ont en portefeuille, annonçant un montant global d'environ 700 milliards de dollars américains pour éviter la faillite de nombreuses banques, compagnies d'assurances et entreprises en difficultés du pays. Le sauvetage d'AIG en 2008 a par exemple mobilisé le montant faramineux de 182 milliards de dollars de fonds publics.

Symbole des excès de Wall Street ayant mené à la crise, AIG avait été sauvé de la faillite en septembre 2008, au lendemain même de celle Lehman Brother, grâce à un prêt de la banque centrale (Federal Reserve), qui avait dû être complété par d'autres interventions des pouvoirs publics dans les mois suivants. La FED avait assumé initialement le fardeau de ce sauvetage (85 milliards), avant que le département du Trésor ne prenne le relais pour en devenir le principal dépositaire.

Vivement critiquée pour ses prises de risques inconsidérées, notamment sur le marché des subprimes, l'assureur a fini par retrouver la voie de la rentabilité en 2010 - contre 100 milliards de pertes en 2008- après avoir diminué de moitié ses effectifs (116.000 contre 57.000 aujourd'hui), et cédé la moitié de ses actifs (1000 milliards contre 550 milliards aujourd'hui). *Le sauvetage d'AIG est quelque chose que le gouvernement n'aurait jamais dû avoir à faire, mais nous n'avions pas de meilleure option pour sauver l'économie américaine*», disait Timothy Geithner, secrétaire du Trésor américain.

S'agissant du cas General Motors, l'Etat fédéral US a en effet consacré quelque 50 milliards de dollars pour restructurer le géant automobile après avoir constaté sa mise en faillite en 2009. A l'actif de ce portage public, le Trésor public affirme qu'il a permis de sauver **plus d'un million d'emplois dans la filière**. De plus, si GM est ressorti très amaigri de l'opération - tant en effectifs qu'en nombre de marques - il est aussi rapidement redevenu très rentable grâce à un coût du travail divisé par trois. Au point que le groupe a investi en moins de 03 années, plus de 5 milliards de dollars dans des nouveaux projets et réembauché 15.000 personnes.

Quand les défaillances bancaires apparaissent en Europe (Dexia, Fortis, Hypo Real Estate...), les États européens sont à leur tour intervenus en octobre 2008, annonçant des plans de grande ampleur comprenant à la fois des garanties étatiques pour le refinancement, mais aussi des mesures de recapitalisation menées par les États, pouvant conduire

de facto à la nationalisation de banques (Royaume-Uni en particulier). Le mouvement a été lancé par le plan du gouvernement britannique de Gordon Brown suivi par les autres États. Les principaux plans sont :

- **France** : opérations des banques garanties par l'État pour 320 milliards d'euros et aide à la recapitalisation des banques pour 40 milliards d'euros ;
- **Allemagne** : opérations des banques garanties par l'État pour 400 milliards d'euros et aide à la recapitalisation des banques pour 80 milliards ;
- **Grande-Bretagne** : Opérations des banques garanties par l'État pour 320 milliards d'euros et aide à la recapitalisation des banques pour 64 milliards ;
- **Suisse** : recapitalisation de l'UBS par l'État pour 3,9 milliards d'euros et fonds d'achat d'actifs bancaire pour 40 milliards d'euros .

La même dynamique est lancée en Asie :

- **Inde** : aide au marché financier de 9 milliards d'euros ;
- **Chine** : baisse des taux d'intérêts ;
- **Singapour** : fonds de 75 milliards d'euros pour garantir tous les dépôts bancaires ;
- **Arabie saoudite** : aide aux banques de 30 milliards d'euros et baisse des taux d'intérêts par la banque centrale.

À la suite des plans européens, l'État fédéral américain a à son tour annoncé un plan de recapitalisation des banques. Il devait utiliser 185 milliards d'euros pour entrer au capital de neuf banques, dont : Citigroup, Wells Fargo, JP Morgan Chase, bank of America, etc.

### 3. Quelques initiatives de sauvetage des entreprises au Cameroun

Comme la plupart des pays du monde, le Cameroun souffre d'une quasi-absence de dispositif de sauvetage des entreprises privées. En effet, la majorité des initiatives en faveur des entreprises

étaient orientées de façon essentielle vers la création et la subvention des entreprises publiques. Même les initiatives récentes comme la Loi n° 2013/004 du 18 Avril 2013 fixant les incitations à l'investissement privé en République du Cameroun, le programme de mise à niveau des PME, l'Agence de Promotion des Investissements, l'Agence de Promotion des PME, la Banque des PME ne concernent que les entreprises en création et celles en activité normale. En particulier, l'Article 8 de la loi du 18 avril 2013 stipule que : (1) *Tout investisseur peut bénéficier d'un crédit d'impôt à condition de remplir l'un des critères ci-après : - embaucher au moins cinq (5) jeunes diplômés de l'Enseignement supérieur par ans - lutter contre la pollution ; - développer des activités sportives, culturelles ou sociales ; - développer des activités d'intérêt public dans les zones rurales*». Il est utile de relever que ces avantages concernent uniquement les entreprises en création alors que les mêmes intérêts demeurent quand l'entreprise est en difficulté.

De plus, les soutiens et appuis étaient octroyés généralement lors de la création dans le but souvent de favoriser l'éclosion d'un secteur bien particulier de l'économie. Mais en cas de difficultés, les entreprises y compris publiques se retrouvaient le plus souvent abandonnées à elles-mêmes.

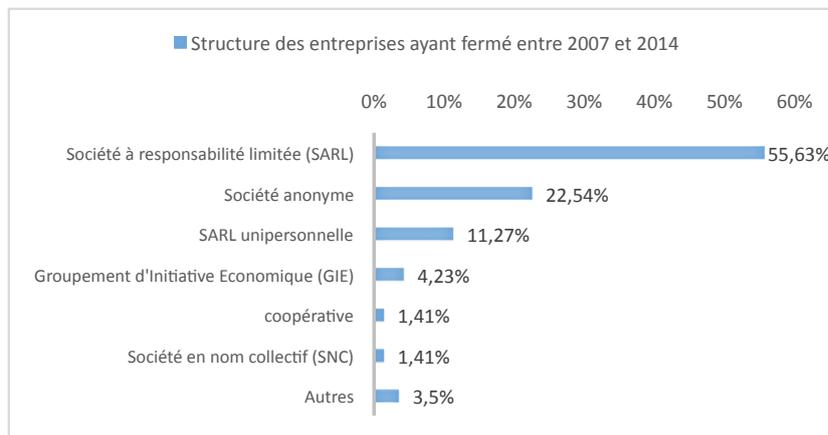
Il s'avère par conséquent d'inviter et **d'interpeller les pouvoirs publics à investir autant d'énergie et d'efforts, voir des incitations à la survie des entreprises.** Car il ne sert à rien d'encourager la création des entreprises si on ne peut pas les préserver de la disparition précoce. Le parallèle est vite assimilable avec la mortalité infanto-juvénile qui est un indicateur clé de santé et de développement social des peuples.

#### 4. Quelques illustrations de fermetures d'entreprises au Cameroun<sup>3</sup>

Au Cameroun, les exemples de cessation d'activité à la suite du décès du promoteur/fondateur/propriétaire et gérant pouvant servir d'illustration sont nombreux.

Des cas de successions mal réglées ou non soldées sont également légions. Mais pour éviter d'être pris dans le piège de la stigmatisation, nous nous abstenons de citer de façon nominative les entreprises y relatives. Mais l'opinion nationale est suffisamment avisée sur le sujet. Nous allons donc rester sur un plan purement statistique.

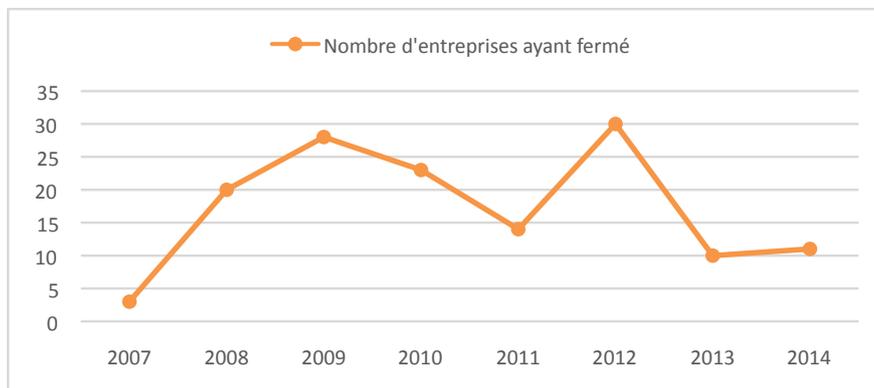
Les graphiques ci-dessous donnent la forme juridique et l'évolution du nombre des entreprises ayant fermées au cours des 08 dernières années.



Source : INS



<sup>3</sup> Le centre dispose d'un fichier de près de 300 entreprises fermées, tous secteurs confondus. Il peut être consulté à tout moment. Mais pour l'option éditoriale choisie, leur insertion en annexe n'a pas été retenue



Source : INS

### Le cas Commercial bank of Cameroon / Famille Fotso

L'importance des enjeux économiques et financiers en présence est une illustration de ce qu'une entreprise privée au départ, assure des fonctions d'intérêt public, et par conséquent cesse d'être une affaire de famille pour devenir une affaire d'Etat : ***too big and important to fail !***

Ainsi, au-delà de toutes les autres considérations, l'Etat s'est saisi de l'affaire en nommant une Administration provisoire. Les résultats à ce jour présentent une situation assainie et une entreprise viable, pouvant être cédée en totalité ou partie à des opérateurs privés.

La leçon à tirer pour notre note de politique est qu'il ne faudrait pas, dans le cas du Cameroun, et au vu des chiffres de la structure de notre tissu économique, limiter l'administration provisoire ou sequestre, uniquement dans le cas des grosses boîtes. La taille de l'économie camerounaise et l'environnement précaire ne permettent pas de négliger les TPE et PME, car elles sont l'essence de cette économie.

L'Etat devrait pouvoir intervenir dans le sauvetage des plus petites unités privées par des mesures à la dimension des enjeux. Le principe sacré à promouvoir étant qu'une entreprise créée ne devrait pas disparaître. Utopique ? Peut-être ! mais cela traduit l'engagement des parties (Etat et promoteur) d'œuvrer à la survie de l'entreprise. C'est le même combat pour éradiquer la mortalité maternelle et infantile en santé publique !

### Dans le domaine du bois

Les entreprises dans ce secteur ont jusqu'ici été assez résilientes face aux différentes crises liées aussi bien aux facteurs internes (problème de trésorerie, grèves, etc.) qu'externes (crise financière internationale, baisse des cours, etc.). Cette rési-

lience est liée notamment à la solidité financière de ces structures, où les frais d'installation représentent des montants très importants et où les fermetures se traduisent régulièrement par des rachats du capital par d'autres structures. Les difficultés qu'ont jusqu'ici rencontrées les entreprises

de ce secteur se sont régulièrement traduit par la fermeture des chaînes de production (pour la 2e et 3e transformation notamment) et non des entreprises elles même. Cette situation a entravé une transformation plus accrue du bois, tel que prôné par le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE).

### Dans le secteur des industries hôtelières et du tourisme.

Plusieurs établissements hôteliers ont été fermés ces dernières années. Parmi les facteurs ayant expliqué ces fermetures, on a pu relever une mauvaise conception du business plan, un mauvais marketing et une mauvaise gestion de type familial de la part des promoteurs hôteliers ; etc.

### Dans le secteur financier,

Le secteur financier local reste caractérisé depuis plusieurs années par un développement important des activités des établissements de microfinance. Ce qui a permis d'étendre la finance à plusieurs activi-

tés notamment informelles (commerce et artisanat, agriculture, élevage et habitat) exclues du système bancaire classique. Selon les statistiques officielles, en fin 2010, leurs dépôts étaient de l'ordre de 300 milliards FCFA avec un encours de crédits se situant à 200 milliards FCFA, le secteur couvrant alors une clientèle d'environ 1,2 million de clients.

Toutefois, La mal gouvernance d'entreprise constitue l'un des premiers facteurs de fermeture des établissements de microfinance. Aussi, le volume des créances douteuses et la non maîtrise par les promoteurs des mécanismes inhérents au fonctionnement des établissements financiers constituent ont constitué des facteurs explicatifs des fermetures d'établissements observés dans ce secteur.

En 2002, l'assainissement dans ce secteur avait conduit à la fermeture de plus de 400 de ces établissements. De manière beaucoup plus récente, les fermetures de la FIFFA et de COFINEST ont englouti les économies de plus d'une centaine d'épargnants.

**Tableau :** situation spatiale de quelques fermetures d'établissements en 2014

Situation spatiale de quelques fermetures d'établissements en 2014		
Localité	Nombre d'établissements fermés	Motif récurrent
YAOUNDE	15	Cessations d'activités
DOUALA	9	Cessations d'activités
BAFOUSSAM	1	Cessations d'activités
BAMENDA	1	Cessations d'activités
LIMBE	1	Cessations d'activités
MAKAK	1	Cessations d'activités
<b>Global</b>	<b>28</b>	

Source : MINFI/DGTCM

### Dans le secteur des assurances.

Les trois dernières décennies ont vu bon nombre de sociétés d'assurances mettre la clé sous le paillason, qu'elle soit du secteur public ou privé. Concer-

nant les sociétés publiques on peut citer entre autres, *les Assurances Mutuelles Agricoles du Cameroun (AMACAM), la Caisse Nationale de Réassurance (CNR) et la Société Camerounaise d'Assu-*

**rance et de Réassurance (SOCAR).** Pour ce qui est des sociétés privées, il s'agit notamment de **Alpha Assurances, Samiris Assurances, Satellite Assurances et Assurama.** Les raisons avancées pour expliquer ces fermetures sont principalement liées aux problèmes de solvabilité de ces entreprises, à la non couverture des engagements pris lors de la création de l'entreprise et à l'insuffisance des capitaux propres par rapport à la norme fixée par le cadre réglementaire du secteur.

## ➤ 5. Quelques pistes de sauvetage des entreprises privées dans le contexte du Cameroun

Notre considération repose sur le fait (ce qui n'est plus une hypothèse) qu'à partir du moment où une entreprise à capitaux privés prend une certaine envergure, ou atteint une certaine taille d'effectifs dans le paysage camerounais actuel, e.g. plus de 100 employés, voire même 50, cela équivaut à autant de familles à charge. C'est-à-dire environ 600 ou 300<sup>4</sup> personnes à nourrir. Dès lors, elle cesse d'être une initiative strictement privée et personnelle, de par l'impact social. Elle devient de fait un patrimoine public par la multiplicité des intérêts socioéconomiques au centre desquels, elle se trouve : une composante du tissu économique ou industriel notamment si elle occupe une place centrale dans une chaîne de valeur (exemple d'une entreprise de transformation des matières premières en produits semi finis)<sup>5</sup>, un pourvoyeur d'emplois contribuant ainsi à la réduction du chômage et à la redistribution de revenus, et un risque systémique pour le secteur bancaire si elle pèse dans les créances des banques.

<sup>4</sup> Dans les faits, une personne employée devient fatalement un chef de ménage, et la taille moyenne d'un ménage au Cameroun est d'environ 06 personnes

<sup>5</sup> Une fromagerie installée dans une région où elle achète du lait auprès des producteurs locaux ; qu'elle transforme en aliments pour les poulets et auprès de laquelle les éleveurs s'approvisionnent. Sa fermeture met en mal toute la chaîne jusqu'aux consommateurs, en passant par les distributeurs, le fisc, etc.

A partir de cet instant, la survie de cette entreprise devient un enjeu non négligeable de la politique économique du Gouvernement. La structure devenant de facto un acteur clé dans l'atteinte des objectifs de politique économique. Ainsi, le Gouvernement se devrait de manifester son intérêt plus que tout autre acteur à maintenir cette structure en vie, d'où il devra être prêt à intervenir à tout moment dès que nécessaire pour le sauvetage de la structure selon plusieurs modes opératoires ou d'intervention ci après énoncés, non sans prétendre à l'exhaustivité ni à une panacée. L'important étant d'y croire et d'oser franchir le pas qui annule l'inertie !

### On peut ainsi envisager selon les cas :

1. La mise sous tutelle ou le rachat de l'entreprise (ou prise de participation) par le gouvernement ou la nationalisation pure et simple même temporaire avant une nouvelle privatisation. Il s'agit de l'acquisition des parts de l'entreprise par l'Etat, cette prise de part pouvant être totale ou partielle. Dans le cas d'une TPE ou PME locale, les collectivités locales décentralisées peuvent jouer le rôle du Gouvernement central. Rien n'interdit à un exécutif communal de mettre sous tutelle ou Unité de production qui représente un enjeu stratégique pour sa commune. Il s'agit de sécuriser le patrimoine aussi bien physique que financier de l'entreprise pendant la période difficile, puis de la stabiliser avant de la retroceder. Toutefois le gouvernement ou la CTD pourra exiger un contrôle et un suivi, par une évaluation périodique de la gestion et des capacités de gestion.

Cette option correspond en réalité à une forme de mise sous administration provisoire comme c'est le cas actuel dans le secteur bancaire avant la cession de l'entreprise à d'autres privés par exemple par OPA (offre publique d'achat) ou autre appel d'offre.

2. Une intervention ou une organisation directe dans/de la succession et autre transfert de pro-

priété afin de préserver la viabilité économique de la structure. Ceci pourra aller jusqu'à la nomination ou la désignation du successeur qui respecte les critères et aptitudes de direction d'une entreprise.

3. Un soutien via une action de capital risque : le Gouvernement agira comme un capital risquer en prenant part même momentanément à la gestion de l'entreprise.
4. Un plan d'accompagnement fiscal : suspension des paiements d'impôts pendant la période difficile et reprise des paiements dès que l'entreprise s'est redressée. Tout comme dans l'approche de capital risque, l'administration fiscale va privilégier ici la fonction pédagogique. Elle fera l'hypothèse qu'une entreprise fermée, c'est une réduction de son assiette imposable et donc des recettes attendues. Si elle a intérêt, elle s'investira. Et comme elle (le fisc) dispose de compétence, elle mettra un de ses cadres comme tuteur (avec le privilège de l'Etat) à la gestion. Le temps d'un redressement confirmé et d'un personnel qualifié à qui confier la gestion, l'administration se retirera.

Cette disposition exige évidemment un actualisation du cadre juridique (éventuellement) , pour que les membres de la famille adhèrent à l'idée qu'il y va de leur intérêt et celui des employés, ainsi que de la collectivité toute entière. L'administration provisoire devra faire montre de probité et d'efficacité.

5. L'implication des employés dans le capital de l'UP confère un sentiment de copropriété et non de mercenariat. Car souvent le langage du patron/ fondateur/propriétaire unique est très souvent exclusif et autoritaire sans préoccupation de partage de résultat ou du sort de l'entreprise. L'employé qui fait corps avec l'entreprise est le plus souvent disposé à consentir des sacrifices pourvu que l'entreprise survive, et parfois juste pour des raisons affectives !

6. Comme mesure d'anticipation en amont, le Gouvernement pourrait exiger des entreprises de cette catégorie créées dans les CFCE, comme contrepartie des facilités offertes, d'accepter d'ouvrir leur capital comme gage de transparence. C'est un modèle déjà mis en route par des entités de K risque, qui n'accepte de couvrir et opérer une unité de production, qu'à la condition d'avoir un droit de regard dans la gestion de l'entreprise, jusqu'à un seuil de maturité qui leur permet d'une part de récupérer leur mise et, d'autre part de s'assurer que l'unité a acquis des capacités managériales de non rechute dans les prochains jours.

## ➤ 6. Limites et précautions à prendre

Rappelons que la finalité ultime est le soulagement des entreprises qui traversent une période d'instabilité financière, mais aussi de préserver les entreprises qui connaissent des turbulences économiques, juridiques et financières passagères. Ces aides publiques consenties par l'Etat, peuvent faire objet de reproches. Elles peuvent être considérées comme étant inefficaces, car pouvant conduire à une dilapidation à tort et à travers des fonds publics et à la favorisation de l'entreprise aidée, ce qui transgresse le principe sacro-saint de l'égalité des citoyens devant les charges publiques. Elles peuvent créer également une fausse apparence de la solvabilité de l'entreprise, alors qu'elle souffre de problèmes structurels plus profonds.

Ainsi, il est question d'éviter toute sorte de dilapidation des fonds publics, en évitant de soutenir les entreprises fantômes et des opérateurs tricheurs de toute sorte. Par exemple, pendant le sauvetage des entreprises aux États-Unis le FBI, qui dispose de très peu d'agents chargés de la délinquance en col blanc, a été chargé d'enquêter sur un certain nombre de groupes (dont Lehman Brothers, AIG, Freddie Mac et Fanny Mae) et de fraudes possibles.

Il s'agira donc de prendre toutes les précautions pour éviter toute forme de délit d'initié en adoptant quelques réformes (création du cadre légal et réglementaire y afférent) notamment de la justice pour tenir compte de la nouvelle donne.

## ➤ 7. Dispositif de veille et conclusion

Pour la réussite de ce plan de sauvetage, et comme dans toute situation d'urgence, les acteurs doivent jouer franc jeu et avoir des comportements d'équipe. L'intérêt collectif ou le partenariat gagnant-gagnant sera le leitmotiv. Le Gouvernement ou la CTD, devra mettre sur pied à chaque intervention un dispositif pour le suivi et l'évaluation de son action et s'assurer de son efficacité. Il s'agira de veiller au respect strict des engagements des partis. C'est en ce sens que l'option de tutorat et d'accompagnement par l'administration fiscale semble présenter l'optimum entre autres.

**Pour toute analyse approfondie et simulation de choix, le CAMERCAP-PARC reste disposé./-**







## **Cameroon Policy Analysis and Research Center (CAMERCAP-PARC)**

ou Centre d'Analyse des politiques économiques et sociales du Cameroun est la résultante d'une coopération active entre La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et le Gouvernement de la République du Cameroun à travers le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

Le **CAMERCAP-PARC** dérive d'une mutation conceptuelle de l'ex-Projet de Renforcement des Capacités en Gestion Economique et Financière (CAMERCAP phases 1 et 2) en un Think Tank, parmi la vingtaine qu'ACBF soutient en Afrique.

**CAMERCAP-PARC** a pour missions principales :

1. d'assister le gouvernement en matière de formulation et d'analyse des politiques économiques et sociales ;
2. de développer les capacités managériales dans le secteur public, le secteur privé et la société civile pour la mise en oeuvre et le suivi-évaluation des politiques publiques
3. de renforcer les mécanismes de soutien à l'emploi des jeunes, l'entrepreneuriat privé et les mécanismes innovants;
4. d'encourager le dialogue entre l'Etat et les acteurs non étatiques.

Le **CAMERCAP-PARC** bénéficie pour cela d'un financement conjoint de ACBF/Etat du Cameroun et reste ouvert à d'autres sources de financement sous réserve que ceux-ci rentrent en ligne avec ses missions et objectifs.

Ses principales activités sont concentrées dans la réalisation des études et la recherche appliquée sur les questions d'actualité en matière de développement. Il milite également pour une diffusion et une appropriation pour tous, des enjeux et débats économiques et sociaux.

Il participe de la volonté du gouvernement et des partenaires techniques et financiers de mettre en place tous les instruments nécessaires pour éclairer la prise de décision dans le domaine économique et social.

CENTRE D'ANALYSE ET DE RECHERCHE SUR LES POLITIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES DU CAMEROUN  
Avenue FOCH -Immeuble CNR (4<sup>ème</sup> étage) B.P. 6175 Yaoundé  
Tél. : (237) 222 22 58 58 / (237) 222 22 34 82 / Fax : (237) 222 22 34 21  
E-mail : [camercapparc@yahoo.fr](mailto:camercapparc@yahoo.fr) / Site web : [www.camercap-parc.org](http://www.camercap-parc.org)



**CAMERCAP-PARC**