

FAIRE DES AFFAIRES AU CAMEROUN – UNE ANALYSE DES RISQUES

Résumé

Ce compte-rendu examine l'environnement commercial changeant auquel font face les sociétés occidentales au Cameroun. Il conclut que même des sociétés qui ont de l'expérience de travail dans des pays instables, corrompus et en développement devraient y réfléchir à deux fois avant d'investir du temps ou de l'argent au Cameroun. Voici quelques préoccupations importantes :

- Une situation de sécurité qui se détériore rapidement, avec peu de chances que le gouvernement négocie avec les milices séparatistes ou les groupes modérés d'opposition, ou fasse des compromis avec eux;
- Le système bancaire opaque du Cameroun;
- Des exigences longues et coûteuses en matière d'exportation;
- Un système juridique partial et imprévisible;
- La difficulté à faire appliquer des contrats et le titre juridique sur les biens;
- Le manque de fiabilité de l'infrastructure et des services publics de base;
- Le terrorisme, la piraterie, le brigandage, les incendies criminels, l'enlèvement et deux insurrections ont mis le personnel occidental en danger, ajoutant des questions de responsabilité légale au coût des affaires.

La **Banque mondiale** classe le Cameroun au **166^e rang sur 190** pays qu'elle surveille pour la facilité à y faire des affaires, et au **146^e rang** pour la capacité à faire appliquer des contrats (1).

L'**Economist Intelligence Unit**, qui mesure le risque lié aux affaires, classe le Cameroun au **155^e rang sur 167** pays étudiés (2).

Le **Global Innovation Index** classe le Cameroun au **117^e rang sur les 129** nations qu'il analyse (3).

Transparency International, qui mesure la corruption, classe le Cameroun au **152^e rang sur 180** pays étudiés (4).

Le **World Justice Project**, qui évalue les systèmes judiciaires en pratique (et non leurs codes juridiques écrits), classe le Cameroun au **95^e rang sur 102** pays (5).

Le **Forum économique mondial**, qui mesure la corruption, classe le Cameroun au **104^e rang sur 140** pays qu'il évalue (6).

Le **Mo Ibrahim Index** classe le Cameroun au **36^e rang sur 54** pays africains, dans sa pire catégorie, en notant que la gouvernance (sécurité, primauté du droit, participation et droits

de la personne, occasion économique durable, développement humain) continue à se détériorer (7).

Préambule

Le Cameroun a la chance de posséder des ressources naturelles (pétrole, GNL, bauxite, minerai de fer, bois d'œuvre, hydroélectricité) qui offrent des possibilités commerciales aux industries d'extraction et aux sociétés d'ingénierie. Le potentiel est indéniable, avec 50 champs pétroliers en mer actifs. Mais l'envers l'est tout autant, en raison de l'environnement de sécurité du pays qui se détériore rapidement. Les menaces à la sécurité du personnel international et local et aux installations devraient susciter des inquiétudes concernant la responsabilité juridique dans l'éventualité de blessures, de décès ou de dommages matériels. Il existe également un risque de dommage pour la réputation.

Les sociétés occidentales qui connaissent bien les pays violents et sous-développés croient parfois qu'elles sont en bonne position pour faire des affaires dans des pays aux prises avec la corruption, une infrastructure inadéquate, des systèmes bancaires et juridiques opaques, et des inquiétudes en matière de sécurité. Toutefois, faire des affaires au Cameroun présente des défis d'une tout autre ampleur.

Le président Paul Biya dirige le Cameroun depuis 1982. Il a consolidé et centralisé son pouvoir, favorisant la majorité francophone aux dépens de la minorité anglophone marginalisée (20 % de la population). Des préoccupations profondes pour les anglophones ont explosé en 2016, lorsque le président Biya a imposé des enseignants et des juges francophones à des établissements anglophones. La réaction disproportionnée des forces armées du Cameroun aux manifestations paisibles n'a fait qu'exacerber la situation. Maintenant, un nombre croissant de Camerounais anglophones demandent l'indépendance pour leur région, qu'ils appellent Ambazonie. La brutalité continue des forces armées a polarisé l'opinion publique, laissant peu de place aux voix anglophones modérées qui recherchent une solution paisible, par l'entremise du fédéralisme ou de la décentralisation.

Le président Biya est vieux et malade, et est connu pour passer plusieurs mois par an en Suisse. Il présente peu d'indications de souhaiter tenir de vraies négociations crédibles et inclusives avec les personnalités de l'opposition modérée, et a ignoré les pressions venant du Vatican, des États-Unis, du Royaume-Uni et de l'Union européenne qui l'exhortent à faire des compromis. Selon l'**Economist Intelligence Unit**, « le gouvernement fait face à des risques politiques graves découlant des provinces agitées du pays », ce qui pourrait entraîner une guerre civile sans merci (8). Lorsque Michelle Bachelet, ancienne dirigeante du Chili et envoyée des **Nations Unies**, a visité le Cameroun en mai 2019, elle a conclu que la situation « risquait de dérailler complètement ». (9)

Quantification du conflit : Selon l'**International Crisis Group** (10), une ONG impartiale qui présente des rapports sur le Cameroun, 530 000 personnes (sur une population estimée de cinq millions d'anglophones) ont fui leur maison dans les régions anglophones du nord-ouest et du sud-ouest en raison de la violence, tandis que 35 000 de plus se sont réfugiées au Nigeria. Cent soixante-dix villes et villages anglophones ont été brûlés ou détruits par les forces du gouvernement. Le bilan des morts jusqu'à maintenant : 650 civils, 235 membres des forces armées et 1 000 séparatistes. 800 000 enfants, soit 80 % des enfants d'âge scolaire, ne peuvent pas fréquenter l'école.

Preuves anecdotiques : Des militants séparatistes ambazoniens contactés pour ce rapport ont indiqué clairement que « les Ambazoniens sont en colère contre quiconque fait des affaires avec le Cameroun, car ils croient que ce sont les personnes qui parrainent Biya ».

L'ÉCONOMIE DU CAMEROUN

L'économie du Cameroun dépend de l'extraction de pétrole et de GNL. Le pays exporte également du bois d'œuvre, de la bauxite et du minerai de fer. Il est donc vulnérable à l'instabilité des marchés internationaux des produits de base et à la fluctuation des prix de l'énergie. L'**Economist Intelligence Unit** a récemment déclassé le Cameroun, le faisant passer d'une cote B à une cote CCC, concluant que : « L'économie est fortement exposée aux chocs, compte tenu de sa dépendance sur les exportations de produits de base et la demande extérieure provenant de la zone euro et des marchés émergents ». (11)

Toutefois, la plupart des sociétés occidentales qui œuvrent dans les industries de l'extraction sont habituées à cette instabilité. Ce qui est remarquable concernant l'environnement commercial du Cameroun est la vitesse à laquelle les conflits violents dans les régions du nord-ouest et du sud-ouest se sont propagés. Une grande partie des réserves de pétrole et de GNL se trouvent dans les régions instables qui sont plongées dans une guerre croissante qui oppose les séparatistes anglophones et le gouvernement francophone. Aucune société d'extraction occidentale ne devrait avoir l'impression que le travail dans la région est exempt de risques ou gérable.

Les sociétés occidentales qui se demandent si elles devraient investir au Cameroun devraient en tenir compte, tout comme celles qui y travaillent déjà. La censure des médias empêche que des reportages sur les pires aspects du conflit soient publiés dans les régions francophones. Les Camerounais francophones sont étonnamment ignorants de l'ampleur des perturbations, de la destruction et de la colère dans les régions anglophones. La stratégie du gouvernement a été d'écraser les rébellions paisibles, espérant que cela étoufferait les appels à la décentralisation ou au fédéralisme. Toutefois, ses actions ont eu l'effet opposé, alimentant le mécontentement et réduisant l'espace politique accordé aux voix anglophones modérées.

Pour les sociétés occidentales qui évaluent encore les risques et les récompenses associés au démarrage de nouvelles entreprises au Cameroun, le présent rapport fait ressortir les autres obstacles à la réussite d'un projet, mis à part les risques en matière de responsabilité

juridique pour le personnel et les biens attribuables au potentiel grandissant de guerre civile.

ENLÈVEMENTS ET TERRORISME

Des conflits de plus en plus violents rendent dangereuses les régions du nord-ouest, du sud-ouest et de l'extrême nord, même pour les soldats et les policiers locaux armés et chevronnés. Ces conflits ne sont pas près de disparaître, en dépit des larges sommes consacrées à écraser les insurrections. Les dirigeants de sociétés occidentales doivent faire face à des risques importants en raison de la responsabilité juridique des entreprises si des employés étaient enlevés ou tués. De plus, selon le **British Foreign Office**, il y a « des rapports en nombre de plus en plus grand concernant la piraterie dans le golfe de Guinée. Faites très attention en voyageant dans les eaux côtières, y compris le long de la côte et dans le port de Douala. » (12)

Le **United Kingdom Foreign and Commonwealth Office** déconseille également les déplacements dans de grandes régions du Cameroun (le nord-ouest, le sud-ouest, l'extrême nord et la frontière orientale). « Des actes de violence et de perturbation des déplacements sont régulièrement signalés » pendant les jours où les insurgés choisissent de tenir des actions. Il existe une menace accrue d'enlèvement de ressortissants occidentaux dans le nord du Cameroun (où œuvre Boko Haram, un rejeton de l'État islamique) et le long de la frontière qui sépare l'extrême nord du Nigeria. Ailleurs, on trouve des bandits de grand chemin et des prises d'otages, ce qui présente un risque pour la sécurité du personnel et par le fait même, pour la responsabilité juridique des sociétés. « Il est fortement déconseillé de se déplacer la nuit au Cameroun, sauf si cela est absolument nécessaire, en raison de la criminalité, de l'infrastructure inadéquate et de la conduite erratique. » (13)

Selon le **département d'État américain**, « le crime violent, comme le vol à main armée et la piraterie routière, est courant au Cameroun ». Il y a des enlèvements attribuables au conflit armé dans les régions anglophones. Le **ministère des Affaires étrangères de France** se fait l'écho des préoccupations concernant le terrorisme et la piraterie, y compris les dangers associés aux déplacements entre Yaoundé et Douala (14). Selon le **ministère des Affaires étrangères du Canada**, « évitez tout déplacement dans le golfe de Guinée, en raison de la piraterie et des enlèvements commis par les groupes de rebelles. Ces attentats deviennent de plus en plus fréquents, ciblant même des navires de plus grande taille et des plateformes de pétrole. » (15)

CORRUPTION

Transparency International, un organisme de surveillance de la lutte contre la corruption, fournit un résumé qui donne à réfléchir de ses conclusions concernant faire des affaires au Cameroun, auquel il confère sa note la plus basse (16). Le Cameroun a souvent promis de lutter contre la corruption et a signé des conventions internationales à cet égard. Et pourtant, selon cet organisme, la corruption au Cameroun est systématique.

Les sociétés occidentales qui souhaitent travailler à l'étranger recherchent souvent des partenaires locales ou des pilotes qui s'occupent des aspects pratiques des affaires et de l'établissement d'une base. Au cours des dernières années, le Cameroun a souffert d'un exode des cerveaux, car les personnes talentueuses partent. Le résultat est une pénurie de personnel qualifié.

Reconnaissant l'ampleur de la corruption au Cameroun, la communauté internationale a financé différentes initiatives pour s'attaquer au problème. Toutefois, **Transparency International** conclut que le pays « fait peu de progrès pour moderniser son système financier et fiscal ou en assurer la transparence ». (17) Le Cameroun a adopté des lois sur la corruption, les conflits d'intérêts, la déclaration des actifs, l'approvisionnement, etc. Il possède également des agences (la Commission nationale anti-corruption et l'Agence nationale d'investigation financière, les deux nommées par le président Biya). Les critiques suggèrent que ces organismes sont cosmétiques et purement symboliques. Le ministère des Contrats publics et l'Agence de réglementation de l'approvisionnement public, dans lesquels sont intervenus des consultants de la Banque mondiale, sont plus efficaces.

Selon le **GAN Business Anti-Corruption Portal**, « les sociétés devraient noter que les droits juridiques, y compris les revendications relatives aux contrats et aux biens, peuvent être difficiles à protéger en raison de la corruption étendue au sein des tribunaux. Le processus de règlement des différends est inefficace et répressif en raison du fait que les tribunaux sont peu fiables, très lents et sélectifs en matière d'application des lois. Les sociétés estiment également que les tribunaux sont inefficaces lorsqu'il s'agit de contester la réglementation gouvernementale. » (18)

Preuves anecdotiques : il a été suggéré que Shell et Total ont quitté le Cameroun en raison de la corruption et de l'infrastructure affreuse, en plus de la productivité décroissante (19).

DÉMARRER UNE ENTREPRISE AU Cameroun

L'étude la plus complète des obstacles à faire des affaires au Cameroun a été produite par la **Banque mondiale**. Il vaut la peine de citer longuement son rapport, « **Doing Business au Cameroun** (20). La Banque classe le Cameroun au 166^e rang sur 190 pays, en compagnie avec la Somalie, le Yémen, Haïti, la République démocratique du Congo, l'Afghanistan, le Soudan du Sud, le Venezuela et la République centrafricaine :

- L'inscription des droits de propriété prend en moyenne 81 jours, comparativement à 1 jour en Nouvelle-Zélande ou 53 jours dans les économies moyennes des pays subsahariens.
- Le paiement des taxes prend en moyenne 624 heures par an, comparativement à 49 à Singapour et à 250 dans le reste de l'Afrique subsaharienne. Le taux d'imposition des sociétés s'élève à 33 % du profit ou 2,2 % du chiffre d'affaires, selon le plus élevé des deux.
- L'exportation de marchandises est particulièrement ardue au Cameroun. Il faut deux fois plus de temps (202 heures) pour remplir les documents de conformité aux

douanes au Cameroun que dans un pays subsaharien moyen (97 heures). Les documents d'exportation coûtent également cher (306 \$ en moyenne, comparativement à 168 \$ pour l'Afrique subsaharienne et 35 \$ pour l'OCDE). Il faut également 96 heures en moyenne pour parcourir le processus de conformité (21).

Le paiement d'un pot-de-vin peut être requis lors de toute interaction avec les fonctionnaires. **Transparency International** a interrogé les Camerounais concernant leurs interactions avec les fonctionnaires de gouvernements locaux et du gouvernement national qui sont en position de fournir des licences ou des services : 48 % d'entre eux avaient payé un pot-de-vin au cours des douze mois précédents (22).

L'**Enterprise Survey de la Banque mondiale** a constaté qu'en 2016, les sociétés du Cameroun passaient plus de temps à faire face à la réglementation du gouvernement et à obtenir des licences qu'en 2009, date à laquelle elle a préparé son sondage précédent auprès de plus de 300 sociétés (23). Le pourcentage du temps passé par la haute direction à satisfaire à la réglementation (« taxe sur le temps ») a augmenté, passant de 7 % en 2009 à 18 % en 2016. De plus, ce chiffre est considérablement plus élevé que la moyenne des sociétés d'Afrique subsaharienne (9 %). La haute direction de grandes sociétés passe beaucoup plus de temps à satisfaire à la réglementation que celle de petites ou moyennes sociétés. La « taxe sur le temps » s'élève à 32 % pour les grandes sociétés, 13 % pour les sociétés de taille moyenne et 18 % pour les petites sociétés.

Commentant le système bancaire, l'**Economist Intelligence Unit** avertit qu'il est miné par un niveau élevé de prêts non productifs et de l'exposition au secteur public qui a été durement frappé par les faibles revenus issus du pétrole. Il existe « un mauvais climat pour les affaires, une réglementation faible et insuffisamment d'information sur les emprunteurs, particulièrement pour les petites sociétés ». (24)

Preuves anecdotiques : selon un expatrié dans le secteur de l'énergie, « il est très difficile de démarrer une entreprise au Cameroun. La plupart des projets finissent par être retardés ou non réalisés en raison de la bureaucratie et de la corruption. »

LE SYSTÈME JURIDIQUE DU CAMEROUN ET L'EXÉCUTION DES CONTRATS

Le système juridique du Cameroun est fondé sur les pratiques et les codes français. Par conséquent, si une société occidentale souhaite poursuivre un différend commercial ou contractuel devant les tribunaux, c'est le juge qui mène l'enquête, et non le poursuivant ou la police. Cela fonctionne en France, mais au Cameroun, c'est la branche exécutive qui nomme et contrôle l'appareil judiciaire. Par conséquent, elle n'est pas indépendante. De plus, le système de tribunaux est handicapé par un manque de ressources.

Le **Forum économique mondial** (25) a constaté que 55 % des personnes qui entraient en contact avec le système judiciaire ont payé des pots-de-vin (une constatation reflétée par

Transparency International). Les délais pour obtenir des interprètes, lorsque ceux-ci étaient requis, étaient longs, et il n’y avait aucune limite de temps pour les cas, ce qui signifie que les sociétés étaient vulnérables aux poursuites malveillantes et qui font perdre du temps. **Transparency International** a également commenté « le manque de capacité judiciaire », ainsi que la corruption endémique au sein du système judiciaire (26).

Selon la **Banque mondiale**, la qualité du système judiciaire du Cameroun s’établit à 5 sur 18 (pire que le Congo, et bien pire que le pays moyen d’Afrique subsaharienne). L’exécution d’un contrat peut prendre 800 jours, coûtant 46 % de la valeur de la réclamation (27), ce qui le rend bien pire que la Syrie déchirée par la guerre. La protection des droits des actionnaires minoritaires est également problématique, associée au manque de renseignements publiquement disponibles pour les actionnaires.

Transparency International fait observer que le Cameroun est une partie à différentes conventions internationales qui devraient être légalement exécutoires, si son appareil judiciaire était indépendant. Le **Global Innovation Index** classe le Cameroun au 116^e rang sur 129 nations en ce qui concerne la primauté du droit (29).

Preuves anecdotiques : les expatriés qui travaillent au Cameroun se plaignent de l’abus de la primauté du droit, de son caractère arbitraire et des procédures établies incohérentes.

INFRASTRUCTURE

L’investissement dans l’infrastructure n’est pas une priorité pour le régime camerounais. Le **Global Innovation Index** (30) a classé assez bas l’alimentation d’électricité fiable au Cameroun (au 109^e rang sur 129 nations). Selon la **Banque mondiale**, il faut en moyenne 50 jours après avoir versé un paiement pour être raccordé à une source d’eau. Elle classe la fiabilité de l’alimentation en électricité à 0 sur une échelle de 0 à 8 (31). **Transparency International** a constaté que 39 % des Camerounais ont dû payer un pot-de-vin pour avoir accès aux services publics (32).

Preuves anecdotiques : les expatriés mentionnent fréquemment « d’énormes coupures d’électricité », un entretien inadéquat et une infrastructure dilapidée.

Conclusion

Les fonctionnaires camerounais veulent que les sociétés occidentales soient convaincues que le Cameroun est un pays au potentiel encore inexploité. Toutefois, la plupart des cadres supérieurs blasés devraient écouter les avertissements issus de conclusions impartiales de la Banque mondiale, etc.

Faire des affaires au Cameroun n’est pas aussi simple que travailler dans le Golfe ou au Nigeria, par exemple. À eux seuls, l’instabilité économique, les tribunaux imprévisibles, le système bancaire archaïque, le droit des contrats et des biens sous influence politique, la corruption et l’infrastructure inadéquate pourraient être gérables pour une société

accoutumée à travailler dans des pays sous-développés. Toutefois, le Cameroun présente toutes ces difficultés, en plus d'un conflit croissant de plus en plus violent qui utilise l'enlèvement et l'intimidation pour arriver à ses fins.

Les citoyens du Cameroun sont débrouillards et patients : lorsqu'ils auront enfin leur mot à dire sur la façon dont ils sont gouvernés, le Cameroun méritera le soutien, l'investissement et le commerce mondiaux En attendant, le régime Biya a plus de chances d'entendre les inquiétudes de sociétés internationales que celles des diplomates et des politiciens.

- (1) www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/cameroon/starting-a-business#
- (2) <https://store.eiu.com/product/country-report/cameroon>
- (3) www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#
- (4) <https://www.transparency.org/country/CMR>
- (5) <https://worldjusticeproject.org/our-work/wjp-rule-law-index/wjp-open-government-index/global-scores-rankings>
- (6) www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- (7) www.mo.ibrahim.foundation/iiag/
- (8) <https://store.eiu.com/product/country-report/cameroon>
- (9) www.bbc.com/pidgin/tori-48177900
- (10) www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/cameroon/272-crise-anglophone-au-cameroun-comment-arriver-aux-pourparlers
- (11) <https://store.eiu.com/product/country-report/cameroon>
- (12) <https://www.gov.uk/foreign-travel-advice/cameroon>
- (13) *ibid*
- (14) <https://travel.state.gov/content/travel/en/traveladvisories/traveladvisories/cameroun-travel-advisory.html>
- (15) www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/cameroun/#derniere
- (16) <https://travel.gc.ca/destinations/cameroon>
- (17) <https://www.transparency.org/country/CMR>
- (18) *ibid*
- (19) <https://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/Cameroon-West-Africas-Latest-Oil-Battleground.html#>
- (20) www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/cameroon/
- (21) www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/cameroon/starting-a-business#
- (22) <https://www.transparency.org/country/CMR>
- (23) <https://www.enterprisesurveys.org/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/CountryHighlights/Cameroon-2016.pdf>
- (24) <https://store.eiu.com/product/country-report/cameroon>

- (25) [www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global Competitiveness Report 2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global%20Competitiveness%20Report%202015-2016.pdf)
- (26) <https://www.transparency.org/country/CMR>
- (27) www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/cameroon/starting-a-business#
- (28) <https://www.transparency.org/country/CMR>
- (29) www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#
- (30) Ibid
- (31) www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/cameroon/starting-a-business#
- (32) <https://www.transparency.org/country/CMR>