

**L'EMERGENCE DU CAMEROUN EN 2035 :  
DOPER LES INVESTISSEMENTS POUR UNE CROISSANCE A DEUX  
CHIFFRES DÈS 2020**

## **L'IMPORTANT DES NICHES DE CROISSANCE**

29 Février 2012

### **I/ Introduction**

Le Cameroun a aujourd'hui de nombreux défis à relever dans la perspective de la modernisation de son tissu économique et de l'amélioration du bien-être des populations. L'accélération de la croissance constitue de ce point de vue le principal levier.

L'atteinte du point d'achèvement en 2006 a redonné à notre pays des marges de manœuvres qui permettent d'aspirer à une croissance plus soutenue. Mais, la réalité est toute autre, puisque notre pays peine à dépasser une croissance de 3%. Au surplus, les effets exogènes de la crise financière de 2008-2009 et de l'actuelle crise de la dette en Europe nous obligent à faire preuve d'imagination et d'audace pour impulser la dynamique qui permettra de réaliser les objectifs du millénaire pour le développement à l'horizon 2015 et de s'engager sur le chemin de l'émergence.

L'emploi apparaît également comme une préoccupation majeure, notamment celui des jeunes. Près de 90% de la population active, soit environ 9,2 millions de personnes sont réfugiées dans des activités informelles au caractère instable et précaire. Le sous-emploi, qu'il faut relier à l'expansion de cette forme d'activité concerne 70,6% de personnes actives. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution démographique et du taux de scolarisation, 100 000 à 150 000 nouveaux demandeurs arrivent chaque année sur le marché de l'emploi.

Notre conviction est que pour doper la croissance et créer les emplois, il faut miser à fond sur les niches de croissance. *Il s'agit des secteurs, des filières ou encore des espaces géographiques dans lesquels le pays bénéficie d'avantages compétitifs et où des gains de productibilité et des effets d'entraînement importants peuvent être obtenus à court et à moyen terme grâce à des actions d'accompagnement et des mesures incitatives cohérentes et soutenues.*

La mission dévolue à notre atelier est de réfléchir et d'échanger sur l'identification des niches de croissance, sur l'accompagnement que l'Etat devrait apporter et sur le concours du secteur privé en tant que moteur de la croissance, créateur de richesses et pourvoyeur d'emplois. Notre exposé n'a pour but que de débayer le sujet pour laisser place aux échanges que nous espérons constructives et sur la nécessité de contribuer à l'atteinte de résultats probants à court et à moyen terme.

De prime abord, nous entendons préciser les enjeux liés à l'identification et à la promotion des niches de croissance, nous évoquerons par la suite les résultats de quelques réflexions sur les filières, les secteurs et les pôles qui peuvent être considérés comme niches de croissance. Nous terminerons par les stratégies de promotion des niches de croissance et ferons des propositions qui pourront être examinées pendant les échanges et à l'occasion de l'adoption des résolutions de notre atelier de travail.

## II/ Retour sur les enjeux

Comme énoncé dans l'introduction, les enjeux liés à la promotion des niches de croissance se rapportent à la fois au défi de l'accélération de la croissance, à celui de la création d'emploi ainsi qu'à la nécessité de promouvoir un développement équilibré du territoire national.

**Compte tenu de nos performances économiques récentes, pour rester sur le chemin de l'émergence, il est nécessaire de s'engager à gagner un point de croissance chaque année à partir de 2013 pour espérer parvenir à un taux de croissance à deux chiffres à l'horizon 2020.** Le PIB du Cameroun est estimé à 12 552 milliards en 2011 (francs courants) et à 9 641 milliards en francs constants. Pour une émergence en 2035, le DSCE tablait sur une croissance moyenne de 5,5% sur la période 2010 et 2020. Elle n'a été que 3,2% en 2010 ; 3,8% en 2011. Selon les dernières estimations (MINEPAT), elle pourrait atteindre 5,5% en 2012 mais retomberait à 4,3% en 2013. **Une estimation sommaire montre que cet engagement volontariste exige une création supplémentaire de richesses de l'ordre de 2 200 milliards de F CFA en moyenne par an sur cette période dans le secteur non pétrolier de notre économie<sup>1</sup>. A titre de rappel, la richesse supplémentaire actuelle créée par an est de l'ordre 1 000 milliards de F CFA dans ce secteur.**

Dans la même optique, le taux d'investissement plafonne actuellement à 19% du PIB dont 16,1% pour l'investissement privé et 2,9% pour l'investissement public. Avec les investissements programmés dans les projets structurants, l'investissement public devrait passer à 3,9% du PIB en 2012 et se stabiliser autour de 5,5% jusqu'en 2015. Alors que le DSCE cadre assez bien la programmation des investissements publics, pour atteindre le niveau requis de 25% nécessaire à la réalisation d'une croissance soutenue et durable, **il faudrait parallèlement que l'investissement privé soit porté à environ 19,5% du PIB.** Cela suppose que les conditions idoines doivent être aménagées pour permettre le doublement de l'effort supplémentaire d'investissement annuel privé, afin de la porter à environ **520 milliards par an** (au lieu de la moyenne de 200 milliards sur laquelle l'on table actuellement pour la période 2011-2013).

En matière d'emploi, les défis ne sont pas les moindres. Pour atteindre un objectif convenable d'insertion de 100 000 à 150 000 nouveaux demandeurs d'emplois en moyenne

---

<sup>1</sup> Cette estimation s'appuie sur les tendances actuelles de l'évolution du PIB pétrolier (+0,3% en moyenne de 2016 à 2020 selon le DSCE), le profil de l'évolution du déflateur du PIB (source DSCE), les estimations de croissance 2012 et 2013 du MINEPAT (Cameroon Economic Outlook N°5) et en tablant sur une croissance moyenne de 8,3% de 2014 à 2020.

par an au cours des prochaines années, les seules solutions susceptibles d'être pertinentes doivent viser des modifications structurelles de notre système organisationnel et de notre appareil de production. Outre les mesures ponctuelles qui peuvent être envisagées dans le cadre de projets spécifiques, il est indispensable d'accélérer les réformes qui permettront une nette amélioration de l'environnement des affaires ; un renforcement significatif du système de formation professionnelle et une amélioration sensible de l'efficacité du marché du travail. La promotion de l'entreprenariat et de l'auto-emploi devrait également faire l'objet d'une plus grande attention dans une optique de vulgarisation de la culture d'entreprise et du goût du risque entrepreneurial.

### **III/ Identification des niches de croissance**

Cet exercice requiert la combinaison de plusieurs approches.

**1/ Dans une approche faisant recours aux effets d'entraînement** (approche multiplicateur), c'est à dire sur l'estimation des influences que les changements intervenus dans une branche peuvent entraîner sur le reste de l'économie, plusieurs analyses convergent sur la mise en évidence de quelques secteurs prioritaires :

- Les activités de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> transformation du bois figurent parmi les branches d'activité avec un fort effet d'entraînement sur l'économie. Il s'agit notamment de la fabrication du papier et des articles en papier, l'industrie du bois et la fabrication des meubles, pour lesquelles une augmentation de la production est au final presque triplée dans l'économie réelle. Leur développement permettra de tirer un meilleur profit de la sylviculture qui, aujourd'hui, est le 2<sup>ème</sup> contributeur aux recettes d'exportation du pays.
- La construction (BTP) et les activités des restaurants/hôtels dont les effets sur la production seraient importants, comparés aux autres services. C'est d'ailleurs les seules activités n'appartenant pas au secteur secondaire à figurer parmi les 10 premiers secteurs aux effets les plus élevés sur la production.
- Les agro-industries affichent également des effets relativement élevés sur la production, notamment l'industrie des boissons, l'industrie de transformation du cacao, du café et du thé et l'industrie de production du sucre.
- Les autres industries composées notamment des industries chimiques et de fabrication de produits chimiques (engrais, détergents, savons, etc.), de production de caoutchouc et de matières plastiques et de fabrication de produits métallurgiques complètent le peloton de tête dans notre analyse.
- Au niveau du secteur primaire, l'agriculture industrielle et d'exportation serait la plus génératrice de richesses, avec un multiplicateur avoisinant les 2.

Suivant cette approche basée sur la valorisation des effets d'entraînement, les grands projets d'infrastructures en particulier occupent une place centrale. La construction des

infrastructures de transport et des barrages hydroélectriques, ainsi que les nombreux projets routiers (entrées Est et ouest de la ville de Douala, 2<sup>nd</sup> pont sur le Wouri, boucle autoroutière Douala-Yaoundé-Bafoussam) sont déterminants pour le pays, ses populations et pour l'ensemble des acteurs économiques sur lesquels ils auront un impact fondamental.

Le nouveau plan directeur d'urbanisme de Douala, métropole économique, se révèle être une niche de croissance à travers ses principaux projets qui sont : l'aménagement d'une zone logistique intégrée, la création d'un centre des affaires moderne sur le plateau Joss, d'un centre des loisirs et d'un centre des expositions. La construction d'un troisième pont et d'une voie de contournement de la ville de Douala.

Il est dès lors nécessaire que le secteur privé national, acteur majeur du développement économique, se mette aux côtés du Gouvernement pour impulser cette dynamique et en tirer le meilleur parti, aussi bien pendant la mise en œuvre que pendant l'exploitation de ces projets structurants.

## **2/ Une seconde approche d'identification des niches de croissance peut reposer sur la mise en évidence des filières porteuses.**

Par définition, une filière porteuse doit posséder la capacité éventuelle de fleurir de manière indépendante, pourvu que les autorités publiques fournissent les appuis nécessaires en matière de réforme juridique et réglementaire, d'application impartiale des lois et des règles, d'amélioration des infrastructures, d'amélioration de la qualité du capital humain et de promotion de l'image du pays.

La sélection de telles filières se base alors sur la compétitivité réelle ou potentielle évaluée sur des critères précis et comparables à savoir principalement :

- la dotation en ressources naturelles ;
- la disponibilité des facteurs de la production ou la possibilité de leur mise à disposition à un coût raisonnable (main d'œuvre, transport, énergie, etc.) ;
- l'existence des marchés auxquels les produits de la filière peuvent accéder facilement et où ils peuvent faire face à la concurrence ;
- la possibilité de combler les lacunes de cette filière à un coût raisonnable, et de préférence avec des dépenses qui bénéficient aux autres secteurs.

En outre, en fonction d'un marché domestique relativement petit, une filière porteuse devrait posséder la capacité éventuelle d'exporter et /ou d'attirer de l'investissement direct étranger. Une telle démarche permet de mettre en évidence des filières qui se révèlent comme celles ayant des potentiels réalisables :

### **Pour le Secteur Primaire**

#### **L'Agriculture**

Le dynamisme de l'agriculture, au sens large, est aujourd'hui indispensable pour l'économie camerounaise. Ces activités concentrent 20% du PIB et près de 70% de la population active. En misant sur des filières précises et en déployant convenablement les réformes

transversales nécessaires, l'agriculture pourrait être le socle du décollage économique du pays. Parmi les filières à fort potentiel, il y a lieu de citer :

- La filière coton : Le textile et la confection semblent avoir un potentiel minimal en raison de l'évolution des marchés internationaux ;
- L'Huile de palme : Le Cameroun exporte déjà des quantités importantes et pourrait bénéficier de la demande croissante des biocarburants. La filière nécessite un investissement et une réhabilitation considérables des vergers ;
- La filière banane : Son avenir reste cependant conditionné par l'issue des négociations APE qui piétinent actuellement ;
- La filière bois : Les grumes restent le plus important produit d'exportation du Cameroun après le pétrole. Les meubles de bois ont un fort potentiel, surtout en fonction de la qualité de la matière primaire et de l'ouverture du marché américain par les préférences AGOA. Cette filière est aussi étroitement liée à l'artisanat et à la production des articles de décor à thèmes africains ;
- Les filières du cacao et du café : La forte croissance de la demande européenne et américaine donne de l'espoir pour cette filière qui, pour se développer, exigera un rajeunissement du personnel exploitant et du verger ;
- La filière du thé : Le Cameroun produit un thé de haute qualité. Faute de promotion et de marketing, le produit est très peu connu, mais pourrait avoir un potentiel comme produit de niche ;
- La filière hévéicole : Ces dernières années, la croissance de la demande internationale et l'embellie des cours du caoutchouc ont particulièrement changé la donne pour la filière hévéicole ;
- La filière des céréales, tubercules et légumineuses : Les céréales sont avec les tubercules et les légumineuses alimentaires les cultures les plus répandues en terme de surface, avec au premier rang le sorgho/mil, le maïs, l'arachide et le manioc.

### **La pêche, l'élevage**

Malgré leur importance dans l'économie, l'élevage et la pêche n'ont pas toujours bénéficié de l'attention nécessaire. Le sous-développement de ces deux sous-secteurs conduit le pays à consacrer des centaines de milliards à l'importation de produits d'origine animale et halieutiques pour des besoins de consommation. La diversité climatique et la disponibilité d'une grande façade maritime sont autant d'atouts pour développer différentes formes d'élevage, la pisciculture et même la pêche maritime à grande échelle.

La filière avicole : La production avicole au Cameroun reste dominée par le secteur traditionnel qui représente plus de 70% de la production. Pour des raisons diverses, il reste une demande insatisfaite considérable.

### **Les Mines**

Le Cameroun possède d'importantes réserves minérales, comme la bauxite, le cobalt, le nickel, le rutile, le fer, l'or et autres. Certaines font déjà l'objet d'investissements importants, notamment dans le cobaltnickel, mais éventuellement aussi dans la bauxite et le rutile. Ces

gisements pourraient faire du Cameroun le plus grand producteur mondial de cobalt et le deuxième plus grand producteur de rutile / titane.

## **Pour le Secteur Secondaire**

### **L'Agro-Industrie**

Les agro-industries constituent un débouché important pour la production agricole et un puissant facteur d'intensification des activités et de transformation du monde rural. Dans une approche par filière privilégiant le développement de la chaîne des valeurs, il est retenu dans le DSCE que le Gouvernement mette en place des plans de développement des industries de transformation des produits du terroir (farines locales, sucre, huile de palme, banane plantain, maïs, cacao, coton, etc...) ainsi que ceux du sous-secteur des industries animales (abattage et conditionnement, chaînes de froid, etc...).

### **L'Industrie Chimique**

Les engrais Chimiques constituent des intrants essentiels à la plupart de la production agricole ; la demande, la disponibilité, les prix et la structure du marché des engrais doivent être considérés comme maillon intégrant de presque toute chaîne de valeur du secteur agricole.

## **Pour le Secteur Tertiaire**

### **Le Tourisme**

Le Cameroun possède de nombreux atouts touristiques mais ce secteur est sous-développé. Notre potentiel naturel, humain et économique permet la mise en valeur de différentes formes de tourisme ; qu'il s'agisse du tourisme de safari, du tourisme balnéaire, du tourisme culturel, du tourisme sportif, du tourisme d'affaires que du tourisme économique pour ne citer que celles là.

Les désavantages sont pourtant nombreux. Ils incluent les barrières administratives (coût et tracasseries de visas d'entrée entre autres ...), le coût du transport aérien, le manque de correspondances aériennes, le manque d'un accord sur une stratégie pour un développement durable et de haute valeur et enfin une communication extérieure inexistante.

Pour cette importante niche de croissance, il convient d'entreprendre avec plus de volonté et d'engagement le désenclavement et l'aménagement des sites touristiques, le déploiement d'actions de promotion efficaces à l'international, l'amélioration des conditions d'accueil des touristes au départ dans nos consulats et à l'arrivée dans nos aéroports, et l'amélioration de la formation dans les métiers connexes au tourisme.

### **Les TIC**

Le secteur des technologies de l'information et de la communication connaît une mutation rapide depuis sa libéralisation en 1999. L'achèvement de la construction du Backbone national de transmission en fibre optique de 3.200 km lancée en 2010 ouvre de nouvelles

perspectives pour ce secteur où d'importantes marges de manœuvre semblent encore possibles. Outre la mise en valeur des potentialités de ce secteur, son développement est indispensable pour améliorer l'indice d'accès numérique (IAN) estimé à 0,16 en 2002 et pour lequel le Cameroun était classé parmi les pays à faible accès au numérique.

Comme indiqué dans le DSCE, les réformes en termes d'adaptation et d'actualisation du cadre légal, réglementaire et institutionnel, d'amélioration de l'offre de services et de densification du tissu industriel des entreprises TIC doivent être menées avec célérité pour permettre à ce secteur de donner la pleine mesure de son potentiel.

### **Le Secteur Immobilier**

L'offre en matière de logement est très insuffisante, principalement dans les grandes agglomérations qui connaissent un essor démographique soutenu, aggravé par l'exode rural ; la situation des logements sociaux est préoccupante avec des besoins importants.

Le secteur immobilier est une bonne opportunité pour les investisseurs à la condition que la question foncière soit prise à bras le corps par les pouvoirs publics.

### **3/ La troisième approche d'identification repose sur l'examen des cadres de référence**

En considérant que les filières, les secteurs et les pôles qui font déjà l'objet d'une promotion particulière constitue des niches de croissance, l'examen du DSCE et d'autres documents de référence révèle que l'agro-industrie, le bois, le tourisme, la filière avicole, la filière coton-textile-confection, les technologies de l'information et de la communication, certains filières agricoles (maïs, riz, café-cacao, huile de palme, lait, ...) bénéficient d'accompagnements spécifiques dans le cadre de programmes particuliers (programme de compétitivité des filières de croissance, programme pilote d'appui à la mise à niveau, Programme d'Appui à la Compétitivité Agricole).

### **IV/ Promotion des niches de croissance**

Au niveau où se situe le Cameroun, la compétitivité de notre économie dépend de plusieurs facteurs au rang desquels :

- **La stabilité macroéconomique ;**
- **La bonne gouvernance des institutions publiques et privées ;**
- **L'existence des infrastructures appropriées et adéquates ;**
- **La disponibilité des ressources humaines en bonne santé et qui possèdent l'éducation et les qualifications requises.**

Le rôle de l'Etat, en tant que acteur catalytique est prépondérant dans chacun de ces domaines : **encourager et même pousser les entreprises à viser plus haut et à monter à des niveaux plus élevés de performance compétitive.** A ce titre, il est urgent que le Gouvernement donne des signaux forts, notamment par des mesures

incitatives et d'accompagnement, pour la promotion des niches de croissance retenues. Ces mesures peuvent porter sur :

- **La promotion des pôles de croissance et des zones économiques intégrées**

Les programmes de création des « pôles de croissance » sont une approche au développement sectoriel et à l'intégration régionale à fort potentiel pour le Cameroun. Les pôles de croissance sont en effet une évolution de la notion des « grappes industrielles », qui consistent en un effort pour créer les conditions et rassembler tous les éléments nécessaires pour que les secteurs et les filières prometteurs puissent réaliser leur potentiel.

A titre d'exemple, la mise en place d'un pôle de croissance autour de Kribi qui repose sur une intégration des développements en infrastructures, en industries lourdes, en ressources naturelles et en agriculture semble susceptible de stimuler des développements d'un bout à l'autre du pays.

Dans le même ordre d'idée, le nouveau plan directeur d'urbanisme fait de la capitale économique Douala, un pôle de croissance majeur.

- **La promotion du partenariat public/privé**

En dépit des contributions des bailleurs de fonds, l'Etat camerounais ne dispose pas toujours des ressources nécessaires pour combler les insuffisances en matière d'infrastructures ; une participation des investisseurs et opérateurs privés camerounais et étrangers en partenariat avec l'administration s'avère essentielle. Il existe toute une gamme de formes de partenariat public-privé (PPP), allant des simples contrats d'affermage jusqu'à des variantes de BOT (construire, gérer, et transférer). L'avènement depuis 2006 d'une loi cadre sur les contrats de partenariat ne semble pas avoir modifié d'une façon considérable l'environnement des PPP qui restent sur les modèles de ceux dits de première génération. Il conviendrait donc d'entreprendre une réforme et surtout d'identifier et communiquer sur les projets devant faire appel à ce type de financement.

- **Le lancement d'un ambitieux programme de mise à niveau des entreprises**

La phase pilote en cours qui bénéficie d'un appui financier de l'Union Européenne et d'un soutien technique de l'ONUDI montre l'ampleur des besoins en la matière. La création récente d'un bureau de mise à niveau devrait s'accompagner d'une opérationnalisation immédiate par la désignation des responsables et sa dotation en moyens adéquats.

- **La mise en place d'un accompagnement ciblé notamment dans :**

1. La promotion des activités de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> transformation du bois, encore faiblement développées malgré l'énorme potentiel du pays ;
2. La stimulation des investissements publics notamment dans le domaine des BTP et la relance de la filière tourisme, et par la même occasion l'activité d'hôtellerie/restauration ;

3. L'accompagnement des agro-industries et le développement d'un cadre propice à une pratique intensive de l'agriculture d'exportation et ;
4. La promotion de l'accès aux intrants agricoles (engrais, semences améliorées, pesticides, petit outillage).

Ces actions spécifiques ne seraient porteuses que si elles sont accompagnées d'un effort constant dans la résorption du déficit en infrastructures, la réduction des difficultés d'accès aux financements via le développement de mécanismes novateurs de financements, l'amélioration de la gouvernance administrative, la formation du capital humain, l'adoption d'une fiscalité cohérente avec le niveau de développement du pays et sa stratégie en matière de politique économique, la protection efficace des industries naissantes, l'accompagnement effectif des PME, la lutte efficace contre le commerce illicite.

De son côté, le secteur privé doit faire des efforts dans le sens de l'amélioration de la Gouvernance d'entreprise et d'une meilleure organisation pour saisir toutes les opportunités. Il s'agit pour les acteurs économiques d'être plus ouverts à l'évolution idéologique et technologique, d'avoir une plus grande confiance en l'avenir économique de notre pays et de s'impliquer résolument dans la recherche de solutions à ses problèmes.

En matière d'emploi, les entreprises et leurs organisations ont ainsi un rôle central à jouer dans l'identification des qualifications dont l'économie a besoin et conséquemment dans la conception et l'exécution des formations appropriées. Des avancées sont aussi attendues d'eux en terme d'amélioration des conditions de travail, d'une plus grande confiance à la jeunesse dans les recrutements, d'un renforcement des actions rentrant dans le cadre de leur responsabilité sociétale et d'un plaidoyer actif auprès des politiques pour l'amélioration des performances du système économique et social.

S'agissant de l'amélioration du système de formation en particulier, des initiatives telles que celle de la Charte ratifiée entre le MINESUP et le secteur privé pour impliquer davantage les entreprises privées dans la formation et la professionnalisation dans le supérieur sont à multiplier et à implémenter dans les faits. Il s'agit de tout mettre en œuvre pour encourager les entreprises à s'impliquer dans la formation, la recherche développement, la construction des établissements, l'accueil des stagiaires et l'attribution des contrats pré-emploi.

## **V/ Conclusion**

Malgré les nuages qui pèsent sur l'environnement économique international et les incertitudes qu'ils induisent pour notre économie, il convient de rester optimiste quant à nos capacités à faire du Cameroun un pays émergent dans un horizon prévisible. Mais, ce challenge ne deviendra réalité que **si l'entreprise, moteur de la croissance et garant de la cohésion sociale retrouve sa place au cœur du dispositif pour tirer pleinement parti de notre potentiel et développer notre pays.**

La stratégie reposant sur **les niches de croissance** ne saurait constituer une panacée mais, elle se présente comme **un levier essentiel sur lequel l'ensemble des acteurs doivent agir de manière cohérente et concertée.**

**André FOTSO**

Président du GICAM