



Organisation  
internationale  
du Travail



Le Patronat  
Camerounais

**ETUDE SUR LA RESILIENCE DES ENTREPRISES EN AFRIQUE  
CENTRALE EN PERIODE DE CRISES SUCCESSIVES :  
QUELLES CONDITIONS POUR REUSSIR ?**

**ENTRETIEN REALISE AUPRES DU GROUPEMENT  
INTERPATRONAL DU CAMEROUN**

**RAPPORT D'ENTRETIEN**

Par LOTY Pierre Jean-Daniel  
Expert du CERAPE au Cameroun



Décembre 2020

# RAPPORT D'ENTRETIEN

## Table des matières

Introduction.....	4
1. Contexte et justification .....	4
2. Objectifs.....	5
2.1 Objectif général .....	5
2.2 Objectifs spécifiques .....	5
3. Déroulement de l'entretien .....	5
4. Méthodologie .....	6
4.1 Outils de collecte.....	6
4.1.1 La fiche de collecte des données .....	6
4.1.2 La collecte des documents techniques produits par le GICAM .....	7
4.2 Techniques de collecte .....	7
4.2.1 Les échanges avec les responsables et autres experts du GICAM .....	7
4.2.2 Extraction des informations complémentaires sur le site du GICAM.....	7
4.3 Méthodes d'analyse.....	8
4.3.1 Regroupement des unités de sens après examen de la fiche de collecte .....	8
4.3.2 Sélection des données extraites des documents techniques produits par le GICAM	8
5. Principaux résultats.....	8
5.1 Identification .....	9
5.1.1 Historique de création.....	9
5.1.2 Missions et objectifs .....	9
5.1.3 Structuration .....	11
5.2 Situation des entreprises face à la crise économique .....	11
5.2.1 Manifestations de la crise .....	11
5.2.2 Impact sur les entreprises .....	12
□ Impact sur les travailleurs.....	12
□ Impact sur le chiffre d'affaires des entreprises.....	12
□ Impact sur les relations entre opérateurs économiques et entreprises clientes.....	13
□ Impact sur les relations entre opérateurs économiques et fournisseurs.....	13
□ Impact sur l'économie circulaire et la demande des produits et service locaux....	14
5.3 Stratégies mises en place par les différents acteurs face à la crise.....	15
5.3.1 Stratégies mises en place par les entreprises pour survivre.....	16
5.3.2 Les stratégies adoptées par l'organisation patronale pour résister à la crise .....	16
5.3.3 Stratégie mise en place par l'Etat pour soutenir les entreprises .....	17

## RAPPORT D'ENTRETIEN

□ Les mesures d'ordre général visant à contenir la crise dans le court terme .....	17
□ Les mesures spécifiques visant à accompagner les entreprises .....	17
5.4 Contribution du GICAM dans la promotion du rôle du secteur privé dans l'intégration régionale .....	18
5.5 Dialogue social .....	20
6. Difficultés rencontrées dans le cadre de l'entretien avec le GICAM .....	20
7. Recommandations .....	20
Conclusion .....	21

# RAPPORT D'ENTRETIEN

## Introduction

Dans le cadre de l'étude sur la résilience des PME face aux crises successives en Afrique centrale, un entretien a été réalisé auprès du GICAM, organisation patronale au Cameroun. Ce rapport présente les principaux résultats de l'entretien, après avoir examiné la méthodologie utilisée pour l'analyse des données. Tout d'abord, nous présenterons le contexte et les objectifs de l'entretien, ainsi que l'organisation des échanges.

## 1. Contexte et justification

La crise sanitaire liée au COVID-19 qui affecte le monde a un impact socioéconomique néfaste sur les entreprises et les travailleurs. L'on note un repli du taux de croissance du PIB en Afrique subsaharienne (-2.6% en 2020 selon le FMI), y compris parmi les pays de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC). Par ailleurs, les pays d'Afrique Centrale subissent depuis 2017 des épisodes fréquents de crises liées à la volatilité des cours du brut sur le marché international, les défis sécuritaires et autres difficultés liées au contexte sociopolitique. Face à cet état de fait, il convient de s'interroger sur la résilience ou la capacité d'adaptation des PME face aux crises successives.

A cet effet, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) en partenariat avec l'Union des Patronats d'Afrique Centrale (UNIPACE) a initié une étude autour du thème : « La Résilience des Entreprises en Afrique Centrale en période de crises Successives : Quelles conditions pour réussir ? ». La réalisation de cette étude a été confiée au Centre d'Etudes et de Recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE), association scientifique dont le but est de réaliser des études socioéconomiques dans les pays d'Afrique centrale.

L'étude prévoyait notamment un aspect quantitatif (questionnaire administré aux PME) et un aspect qualitatif (entretiens réalisés avec les organisations patronales) dans cinq pays de la région : Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon et République Démocratique du Congo. En effet, les pays de l'Afrique centrale sont engagés dans un processus d'intégration régionale visant la convergence des politiques et la mutualisation des moyens à mettre en œuvre pour faire face aux défis communs. Dans la même veine, les organisations internationales à l'instar de l'OIT s'inscrivent dans une perspective régionale en vue d'adresser les problématiques qui concernent l'ensemble des pays de la région. Le caractère international de la crise du COVID-19 appelle donc une approche régionale dans l'optique de stabiliser la situation économique à court terme et déployer des politiques de relance à moyen terme.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

Afin de fournir des informations fiables pour l'élaboration des politiques, une enquête a été réalisée au Cameroun auprès de 150 PME dans la ville de Yaoundé. Par ailleurs un entretien a été réalisé auprès du Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM). En effet, le GICAM en tant que représentant de l'UNIPACE au Cameroun, est l'interlocuteur privilégié en ce qui concerne la collecte des informations fiables permettant la mise en œuvre de mesures efficaces à même d'atténuer l'impact des crises économiques successives sur les entreprises.

### **2. Objectifs**

#### **2.1 Objectif général**

Collecter auprès de l'organisation patronale (GICAM) des informations et données sur la situation des entreprises dans le difficile contexte actuel de crise économique et sanitaire.

#### **2.2 Objectifs spécifiques**

- Collecter des informations générales sur l'historique, les objectifs et la structuration du GICAM ;
- Collecter des informations précises sur la situation des entreprises face à la crise économique ;
- Collecter des informations fiables sur les stratégies d'adaptation mises en œuvre par les différents acteurs (Etat, entreprises, organisation patronale) ;
- Obtenir des informations permettant de faire une appréciation du processus d'intégration régionale ;
- Recueillir des informations relatives au dialogue social.

### **3. Déroulement de l'entretien**

L'entretien avec les responsables du GICAM a été programmé à Douala, capitale économique du Cameroun où siège l'organisation patronale. L'expert chargé de l'entretien a noué les premiers contacts au niveau de la représentation du GICAM à Yaoundé. D'autres rencontres ont eu lieu à Douala, au siège du GICAM. Par ailleurs, les échanges téléphoniques et par courrier électronique ont permis de préciser les modalités pratiques de l'entretien et de procéder à la transmission des documents de travail. Ces nombreux échanges ont permis la mise à contribution de plusieurs responsables, notamment :

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

- Dr BOUNGOU BAZIKA, Directeur Général du CERAPE (Brazzaville) ;
- M. LASSINA TRAORE, Spécialiste Technique Principal pour les activités des employeurs au BIT Afrique Centrale (Yaoundé) ;
- M. Alain Blaise BATONGUE, Secrétaire Exécutif du GICAM (Douala) ;
- M. Vincent KOUETE, Secrétaire Exécutif Adjoint du GICAM (Douala) ;
- M. KUATE Abraham, Conseiller Principal, Chargé d'Etudes Economiques au GICAM (Douala) ;
- LOTY Pierre Jean-Daniel, expert du CERAPE (Yaoundé).

### **4. Méthodologie**

La méthodologie utilisée comporte les outils de collecte, les techniques de collecte et les méthodes d'analyse.

#### **4.1 Outils de collecte**

Parmi les outils de collecte utilisés, l'on peut citer la fiche de collecte des données et les documents techniques produits par le GICAM

##### **4.1.1 La fiche de collecte des données**

La fiche de collecte a permis de rassembler les principales informations à fournir par l'organisation patronale. Les réponses obtenues étaient des réponses précises, d'une part en raison du caractère technique des questions posées et d'autre part du fait de la qualification et de l'expérience des responsables et autres experts interrogés.

De façon générale, la fiche de collecte regroupe les principaux axes de discussion, notamment :

- Les caractéristiques de l'organisation (historique de création, objectifs, structuration) ;
- La situation des entreprises face à la crise économique, notamment causée par la pandémie liée au COVID-19 (manifestations de la crise, impact sur les entreprises) ;
- Les stratégies mises en place par les entreprises pour survivre ;
- Les stratégies adoptées par l'organisation patronale pour résister à la crise ;
- Les stratégies mises en œuvre par l'Etat pour faire face à la crise ;
- Le rôle du secteur privé dans l'intégration régionale, en particulier le rôle joué par l'organisation patronale dans les institutions d'intégration régionale ;
- Le dialogue social (situation du dialogue Etat/entreprise/employé, dialogue public/privé).

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **4.1.2 La collecte des documents techniques produits par le GICAM**

Les documents produits par l'organisation patronale ont permis d'enrichir les axes de réponses obtenus auprès du GICAM. Parmi les documents collectés, l'on peut citer :

- Le rapport de l'enquête menée par le GICAM portant sur l'impact du COVID-19 sur les entreprises au Cameroun (20 pages) ;
- La synthèse du rapport d'impact COVID-19 (4 pages) ;
- Communiqué de presse : COVID-19 – Répercussions de la crise sur les entreprises en mai-juin 2020 (2 pages) ;
- « Synthèse Répercussions de la crise Covid-19 sur les entreprises au Cameroun en mai-juin 2020 » (12 pages) ;
- Décret N°2020/3221/PM du 22 juillet 2020 fixant la répartition de la Dotation du Fonds Spécial de Solidarité Nationale pour la Lutte contre le Coronavirus et ses répercussions économiques et sociales (9 pages).

### **4.2 Techniques de collecte**

Parmi les techniques de collecte utilisées, l'on peut citer les échanges avec les responsables et les experts du GICAM et l'extraction des informations complémentaires sur le site du GICAM.

#### **4.2.1 Les échanges avec les responsables et autres experts du GICAM**

Les échanges avec les responsables et autres experts du GICAM ont permis de comprendre le contexte général dans lequel les entreprises font face à la crise. Le caractère ouvert des échanges a permis au consultant de faire des relances afin d'obtenir des éclairages et des clés de lecture en vue de faciliter l'exploitation des documents techniques produits par le GICAM.

#### **4.2.2 Extraction des informations complémentaires sur le site du GICAM**

Le site du GICAM (consultable à l'adresse <https://www.legicam.cm>) fournit de nombreuses informations régulièrement mises à jour concernant les activités de la structure chargée d'accompagner les entreprises, notamment les différents travaux réalisés sur la thématique liée à l'impact socioéconomique du COVID-19. La navigabilité du site a permis de retrouver facilement les documents relatifs à la gestion de la crise économique et sanitaire.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **4.3 Méthodes d'analyse**

Plusieurs méthodes d'analyse ont été utilisées (triangulation) afin de dégager le maximum d'information à partir des données collectées, notamment la combinaison des approches qualitatives et quantitatives. Ainsi, l'on peut mentionner le regroupement des unités de sens obtenues par l'examen de la fiche de collecte et la sélection des données quantitatives et qualitatives à extraire à partir des documents techniques produits par le GICAM.

#### **4.3.1 Regroupement des unités de sens après examen de la fiche de collecte**

Les différentes thématiques abordées dans la fiche de collecte ont donné lieu à des éléments de réponses variés. Il était donc question de regrouper ces éléments de réponses en fonction de leur affinité sémantique. Autrement dit, les réponses qui allaient dans le même sens ont été regroupées, ce qui a permis de dégager les principaux axes de réponses. Ces axes de réponses ont permis d'identifier les concepts sous-jacents permettant d'approfondir l'explication du phénomène étudié.

#### **4.3.2 Sélection des données extraites des documents techniques produits par le GICAM**

Plusieurs documents techniques ont été produits par le GICAM, y compris des rapports d'enquête sur la situation des entreprises face à la crise du COVID-19. Il convenait donc d'approfondir l'analyse en sélectionnant les données utiles dans ces documents techniques, notamment les données relatives à l'impact de la crise sur les PME. En effet, les PME jouent un rôle central dans la santé économique d'un pays et il convient donc de s'appesantir sur leur cas spécifique. Par ailleurs, les effets socioéconomiques sont mieux appréciés au niveau des PME, car celles-ci recrutent généralement leurs travailleurs parmi les couches sociales les plus vulnérables. La sélection des contenus à exploiter était donc une étape importante en vue de l'analyse desdits contenus.

### **5. Principaux résultats**

Les principaux résultats ci-dessous concernent notamment les informations générales sur le GICAM, les manifestations et l'impact de la crise sur les entreprises, les stratégies d'adaptation déployées par les différents acteurs, ainsi que le rôle joué par le GICAM dans l'intégration régionale et le dialogue social.

# RAPPORT D'ENTRETIEN

## 5.1 Identification

### 5.1.1 Historique de création

Créé en 1957, le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) est l'organisation la plus représentative du secteur privé au Cameroun. Il est régi par la Loi n° 90/053 du 19 décembre 1990, sur la liberté d'association.

Le GICAM fédère des groupements professionnels et des entreprises individuelles. À ce titre, il compte plus de 1 000 membres de tous les secteurs et de toutes les tailles à ce jour. Il est le groupement le plus représentatif du secteur privé. Il traite des sujets économiques majeurs, au rang desquels :

- L'environnement des affaires ;
- L'accélération de la croissance ;
- La compétitivité des entreprises ;
- La promotion d'une agriculture de seconde génération ;
- La formation professionnelle ;
- L'emploi des jeunes ;
- La promotion de l'espace économique national ;
- La fiscalité de développement ;
- Les infrastructures ;
- La promotion de l'éthique et de la gouvernance.
- La promotion du dialogue public/privé
- Le développement de la PME

### 5.1.2 Missions et objectifs

Le GICAM assure trois principales missions :

- Les services à ses membres
- La représentation du secteur privé
- La défense des intérêts des entreprises, la promotion de la libre-entreprise et de l'espace économique camerounais

## RAPPORT D'ENTRETIEN

De manière spécifique, le GICAM a pour objectifs :

- De représenter le secteur privé auprès des pouvoirs publics, des syndicats des travailleurs, des chambres consulaires, des patronats étrangers, des organismes internationaux, des institutions et partenaires au développement.
- De défendre les intérêts des entreprises auprès des différentes instances.
- De mettre en exergue le rôle moteur de l'entreprise en tant que principal acteur de création de richesses et de développement économique et social ;
- De valoriser l'image de l'entreprise en renforçant l'éthique et la gouvernance ainsi que sa dimension sociétale ;
- De contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques de développement de l'économie ;
- De contribuer à densifier et structurer le dialogue public/privé constructif orienté vers les préoccupations majeures des entreprises ;
- De contribuer activement à l'instauration des conditions nécessaires au renforcement de la compétitivité de l'économie, aux exigences de la transparence, de la libre concurrence, de l'instauration de la justice fiscale équitable, et à la lutte contre la corruption ;
- D'œuvrer à l'instauration effective d'une fiscalité de développement ;
- De procéder à des études et analyses sur les grandes problématiques économiques, juridiques fiscales et/ou sociales du Cameroun et de la sous-région AFRIQUE CENTRALE afin d'inspirer une politique de progrès économique et social bénéfique à tous les intérêts en cause et s'appuyant sur le développement des entreprises industrielles et commerciales, quelles que soient leurs formes et leurs tailles ;
- D'assurer l'information permanente des membres ;
- De mettre à la disposition des entreprises et associations professionnelles des services d'assistance technique, de conseil spécialisé, d'information, de formation, ainsi que tout autre service pour le développement de l'entreprise ;
- De favoriser et encourager le partenariat international.

Par ailleurs le Groupement garantit trois fonctions essentielles :

- Une fonction « intelligence économique » via la réalisation d'étude, la rédaction des notes de veille, des tableaux de bord trimestriels, des notes de conjoncture, l'analyse des performances économiques des adhérents et de l'économie camerounaise en général ;
- Une fonction « juridique et fiscale » dont l'objectif prioritaire est d'assurer l'attractivité de l'environnement juridique et fiscal de l'économie camerounaise et d'améliorer à terme le climat des affaires ;
- Une fonction « sociale » à travers une contribution au développement de la législation sociale et un suivi permanent de son évolution.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **5.1.3 Structuration**

- Un Conseil d'Administration présidé par un Président et constitué de 12 membres statutaires
- Un Comité de sage constitué d'anciens présidents, et vice-présidents
- Une Assemblée Générale qui se réunit 2 fois par an
- Un organe opérationnel qui est le Secrétariat Exécutif
- Des Commissions (10) qui sont des organes d'appui et de propositions

### **5.2 Situation des entreprises face à la crise économique**

Après avoir présenté les manifestations de la crise, nous présenterons les principaux indicateurs permettant de mesurer l'impact de la crise sur les entreprises.

#### **5.2.1 Manifestations de la crise**

La crise économique liée au COVID-19 a négativement affecté la quasi-totalité des entreprises camerounaises. Ainsi, 92,5% des entreprises étaient affectées au mois d'avril 2020. Cette proportion est passée à 96,6% au mois de juin.

Selon la taille des entreprises, l'ampleur de la crise n'est pas la même, les PME étant plus vulnérables aux effets néfastes de la baisse des activités économiques. En outre, certains secteurs d'activité sont plus affectés que d'autres. Ainsi, le secteur des transports a été touché de plein fouet au début de la crise, en raison des effets des mesures de confinement.

Parmi les secteurs affectés par la crise, l'on peut mentionner le secteur de l'hébergement (hôtels) et restauration (88,9%), les industries alimentaires (80,0%), les services financiers et d'assurances (71,4%), ainsi que les services informatiques et de télécommunications (70,0%).

Les manifestations de cette crise sont multiples, notamment :

- la détérioration de la situation de l'emploi (mise au chômage technique, licenciements de personnels permanents) ;
- la détérioration des relations inter-entreprises (rallongement des délais de paiements clients et fournisseurs) ;
- la baisse du chiffre d'affaires, avec comme corolaire la baisse de la capacité contributive des entreprises et la baisse subséquente des recettes fiscales de l'Etat ;
- le ralentissement de la croissance économique.

## RAPPORT D'ENTRETIEN

### 5.2.2 Impact sur les entreprises

L'impact sur les entreprises sera examiné sur plusieurs volets, notamment l'impact sur les travailleurs, l'impact sur le chiffre d'affaires des entreprises, l'impact sur les relations inter-entreprises, et l'impact sur la demande des services et produits locaux généralement fournis par les PME.

#### ❖ Impact sur les travailleurs

L'impact de la crise sur l'emploi est particulièrement sévère. Ainsi, près d'une entreprise sur deux interrogées par le GICAM a dû procéder à des mises au chômage technique et/ou des licenciements. Selon les secteurs d'activités, l'on note de fortes disparités, la branche « Hébergement et restauration » étant particulièrement affecté (88,9% des entreprises œuvrant dans ce domaine sont concernées par les pertes d'emplois). En fonction de la taille de l'entreprise, l'on relève que les impacts sont différenciés, les PME étant plus affectées. Ainsi, 54,3% des PE et 47,5% des ME ont dû procéder à des mises au chômage technique.

#### ❖ Impact sur le chiffre d'affaires des entreprises

L'impact de la crise économique sur le chiffre d'affaires est présenté tout d'abord pour le mois d'avril 2020 (pendant l'enquête du GICAM) par rapport au même mois l'année précédente. Ensuite, les projections de baisse du chiffre d'affaires sont examinées pour l'ensemble de l'année, notamment dans le cas particulier des PME.

Concernant la dégradation du chiffre d'affaires des entreprises au mois d'avril 2020, l'on enregistre une baisse chez 78% des entreprises. Cette baisse correspond à une réduction d'un tiers pour le chiffre d'affaires global des entreprises par rapport au mois d'avril 2019, soit une baisse estimée à 310,1 milliards F CFA. Le manque à gagner en termes de recettes fiscales et de contributions sociales s'élèvent à 51,5 milliards F CFA.

Sur l'ensemble de l'année, la baisse du chiffre d'affaires concerne 81,7% des entreprises. Les PME subissent un impact plus sévère, 83% des entreprises de petite taille étant affectées. En outre, le chiffre d'affaires cumulé des entreprises affectées chute de 26% par rapport à 2019, soit une perte de chiffre d'affaires de l'ordre de 3 139 milliards de F CFA. L'incidence fiscale de cette baisse des activités des entreprises est estimée à 521 milliards de FCFA pour l'année 2020.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **❖ Impact sur les relations entre opérateurs économiques et entreprises clientes**

L'impact de la crise s'est fait ressentir sur les relations inter-entreprises, notamment les relations entre les opérateurs économiques et les entreprises faisant partie de leur portefeuille client. L'impact ici s'apprécie au niveau du rallongement des délais de paiement clients. En effet, plus les délais de recouvrement auprès des entreprises clientes sont longs et moins l'entreprise dispose de liquidités lui permettant de faire face aux charges courantes, notamment le paiement des salaires des travailleurs.

Il ressort de l'enquête du GICAM que les délais de paiement des clients ont augmenté pour la plupart des entreprises (58,3% des entreprises signalent un rallongement des délais alors que 22,3% des entreprises signalent une réduction des délais). Pour certaines entreprises (12,1% des entreprises interrogées), le rallongement des délais, estimé à plus de 90 jours, est particulièrement préoccupant. En effet, l'étirement des délais enregistré correspond à une augmentation de 50% par rapport aux délais habituels.

Par ailleurs, l'impact sur les délais de recouvrement auprès des clients fait ressortir d'énormes disparités, selon la taille de l'entreprise et la branche d'activité. Ainsi, les PME sont beaucoup plus affectées par le rallongement des délais clients par rapport aux grandes entreprises.

En outre, l'incidence négative de la crise sur le recouvrement des créances auprès des clients est particulièrement élevée dans les branches « Services financiers et assurance », « Services aux entreprises », « BTP », « Informatique et télécommunications », « Transports et auxiliaires de transport ».

### **❖ Impact sur les relations entre opérateurs économiques et fournisseurs**

Les difficultés de recouvrement auprès des entreprises clientes se traduisent automatiquement par des difficultés de paiement des factures des fournisseurs. Vue sous l'angle des relations avec les fournisseurs, la crise a pour conséquence la diminution de la capacité d'approvisionnement des entreprises auprès de leurs fournisseurs (réduction des stocks de marchandises et/ou matières premières), ce qui a un effet direct sur le cycle d'exploitation des entreprises.

Selon les statistiques du GICAM, près d'une entreprise sur deux a dû accroître les délais de paiements des fournisseurs. L'accroissement des délais fournisseurs représente en moyenne 24 jours supplémentaires.

## RAPPORT D'ENTRETIEN

Au niveau des relations des entreprises avec leurs fournisseurs, l'on note également des effets contrastés, les PME étant les plus affectées, notamment les PME actives dans les branches d'activités « Transports et auxiliaires de transport » et « Hébergement et restauration ».

### ❖ **Impact sur l'économie circulaire et la demande des produits et service locaux**

L'analyse des impacts de la crise peut s'apprécier du point de vue des nouveaux enjeux liés au développement durable, notamment les aspects liés à l'économie circulaire, concept qui renvoie aux activités liées au recyclage des déchets, la maintenance des produits, composants et autres matériaux en circulation en vue de prolonger leur durabilité. En particulier, l'économie circulaire favorise une demande en matériaux locaux et autres services réalisés par les PME tout en promouvant la création d'emplois locaux.

Les données disponibles au niveau du GICAM montrent que l'économie circulaire a subi les effets néfastes de la crise économique liée au COVID-19. Ainsi, près de deux tiers des entreprises ont réduit leurs approvisionnements en produits et services locaux depuis le début de la pandémie. La baisse des échanges dans le tissu économique local affecte particulièrement les PME, notamment celles qui interviennent dans les branches « Transports et auxiliaires de transport », « Services financiers », « Hébergement et restauration » et « Industries alimentaires ».

Le tableau ci-dessous présente les principaux indicateurs d'impact de la crise économique.

## RAPPORT D'ENTRETIEN

**Tableau 1 : Indicateurs d'impacts de la crise économique liée au COVID-19**

<b>1. Impact global</b>	<b>Indicateurs</b>
1.1 Proportion d'entreprises affectées négativement par la crise	96,6%
1.2 Proportions d'entreprises pour lesquelles l'impact de la crise s'est aggravé	61,5%
<b>2. Impact sur le Chiffre d'affaires (en glissement annuel)</b>	
2.1 Proportions d'entreprises dont le Chiffre d'affaires mensuel est en baisse en Avril 2020	78%
2.2 Proportions d'entreprises dont le Chiffre d'affaires mensuel est en hausse en Avril 2020	7%
2.3 Perte de Chiffre d'affaires mensuel pour les entreprises négativement impactées	310,1 milliards F CFA (-31%)
2.4 Perte de capacité contributive mensuelle pour les entreprises négativement impactées	51,5 milliards F CFA
2.5 Proportions d'entreprises dont le Chiffre d'affaires 2020 est anticipé en baisse	82%
2.6 Perte de Chiffre d'affaires annuel pour les entreprises négativement impactées	3139 milliards F CFA (-26%)
2.7 Perte de capacité contributive annuelle pour les entreprises négativement impactées	521 milliards F CFA
<b>3. Situation de l'emploi</b>	
3.1 Proportion d'entreprises ayant mis en chômage technique une partie de leurs employés permanents	42,4%
3.2 Proportion d'entreprises ayant licencié des employés permanents	12,6%
3.3 Nombre d'employés permanents déjà mis en chômage techniques	53 346 (13,6%)
3.4 Nombre d'employés permanents déjà licenciés	13 834 (3,5%)
3.5 Proportion d'entreprises ayant recours au télétravail	26,2%
3.6 Nombre d'employés en télétravail	70 036 (17,8%)
<b>4. Relations interentreprises</b>	
4.1 Proportion d'entreprises observant une hausse des débits de paiement clients	58,3%
4.2 Temps de rallongement des délais de paiement clients	+32,8 jours
4.3 Proportion d'entreprises observant une hausse des délais de paiement fournisseurs	43,6%
4.4 Temps de rallongement des délais de paiement clients	+24 jours
4.5 Proportion d'entreprises observant une baisse de leurs approvisionnements en produits et services locaux	63,8%

Source : Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM), 2020.

### **5.3 Stratégies mises en place par les différents acteurs face à la crise**

Après avoir présenté les stratégies déployées par les entreprises face à la crise, nous examinerons les stratégies adoptées par l'organisation patronale ainsi que les stratégies mises en place par l'Etat pour soutenir les entreprises.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **5.3.1 Stratégies mises en place par les entreprises pour survivre**

Les entreprises ont eu recours à plusieurs stratégies pour faire face à la crise, notamment l'adaptation et la réorganisation du travail (y compris la digitalisation et le télétravail), la réduction du personnel, l'adoption des mesures barrières et le retour aux intrants et matières premières locales.

En particulier, un effort a été fait en ce concerne le recours aux systèmes rotatifs et au télétravail. Ainsi, 44,6% des entreprises ont eu recours à des systèmes rotatifs et 26,2% ont eu recours au télétravail. Concernant le nombre de travailleurs impliqués dans le mode de travail à distance, l'on note que pour l'ensemble des entreprises, 70 036 employés ont eu recours au télétravail, soit 17,8% des effectifs.

Il convient de relever que les entreprises ont connu des succès variés dans le déploiement des stratégies d'adaptation face à la crise. Il ressort des statistiques du GICAM que les entreprises de la branche « Informatiques & télécommunications » sont les plus efficaces dans l'utilisation du télétravail. L'on note qu'en moyenne, plus de la moitié des effectifs était impliquée dans le télétravail pour cette branche d'activité.

### **5.3.2 Les stratégies adoptées par l'organisation patronale pour résister à la crise**

Parmi les stratégies adoptées par l'organisation patronale pour résister aux effets de la crise économique, l'on peut citer la mise en place d'une « task force » au Secrétariat Exécutif pour évaluer l'impact du COVID 19, l'observation des mesures barrières édictées par le gouvernement, la réorganisation du travail (y compris le recours au télétravail), l'organisation des webinaires sur des sujets variés pour édifier les entreprises.

A propos de la « task force » mise en place au niveau du Secrétariat Exécutif du GICAM, l'on note que les missions de cette Cellule d'Evaluation sont notamment de :

- Recueillir les préoccupations des membres dans le contexte de l'épidémie et les relayer auprès des différentes autorités ;
- Evaluer les incidences des différentes dimensions de la crise sur les entreprises ;
- Susciter et éclairer, par des données factuelles recueillies auprès des entreprises, les décisions administratives et les mesures de politique économique nécessaires pour soutenir l'économie ;
- Accompagner les entreprises dans la définition des stratégies d'adaptation, notamment en mettant à leur disposition les informations utiles.

## RAPPORT D'ENTRETIEN

### 5.3.3 Stratégie mise en place par l'Etat pour soutenir les entreprises

Le gouvernement a pris des mesures d'ordre général pour protéger les populations face au risque sanitaire lié au COVID-19 et des mesures spécifiques pour soutenir les entreprises.

#### ❖ Les mesures d'ordre général visant à contenir la crise dans le court terme

Il s'agit principalement des mesures barrières et/ou de confinement édictées par le gouvernement pour limiter la propagation du virus. Soulignons que ces mesures ont occasionné à court terme un ralentissement de l'activité économique, dans le but de protéger le marché à plus long terme (protection des travailleurs et des consommateurs). Les 13 mesures barrières annoncées le 17 mars 2020 concernaient notamment la fermeture des frontières terrestres, aériennes et maritimes, la limitation des rassemblements à moins de 50 personnes, la promotion des moyens de communication électroniques et autres outils numériques pour les réunions impliquant plus de 10 personnes dans les administrations publiques et la fermeture des débits de boissons, restaurants et lieux de loisirs à partir de 18 heures.

Grâce aux résultats obtenus par le système sanitaire, le taux de guérison s'est accru, ce qui a permis de limiter l'ampleur de la crise et d'assouplir les mesures de confinement en vue de relancer l'économie.

#### ❖ Les mesures spécifiques visant à accompagner les entreprises

Les mesures de stabilisation et de relance prises par l'Etat au niveau macroéconomique ont bénéficié aux entreprises, notamment les PME. Ainsi, les négociations relatives à la gestion de la dette ont permis d'obtenir un moratoire pour le paiement du service de la dette ainsi que des facilités budgétaires au niveau du FMI, de l'Union Européenne et des autres partenaires internationaux. Ces mesures de stabilisation au niveau financier ont permis à l'Etat d'honorer ses engagements en injectant de la liquidité dans l'économie, à travers notamment le paiement des factures des prestataires de l'Etat.

Par ailleurs, les PME dans certains secteurs d'activité ont bénéficié d'appui directs en vue de la relance de leurs activités, dans le cadre du fonds spécial mis en place par l'Etat. En effet, aux termes du décret 2020/3221/PM du 22 juillet 2020 fixant la répartition de la Dotation du Fonds Spécial de Solidarité Nationale pour la Lutte contre le Coronavirus et ses répercussions économiques et sociales, il ressort que ce fonds spécial est doté de 180 milliards F CFA, répartis entre les administrations intervenant dans plusieurs secteurs. Ainsi, les départements

## RAPPORT D'ENTRETIEN

ministériels impliqués dans l'appui aux PME ont reçu des dotations spécifiques pour le financement de certains projets.

Le tableau ci-dessous présente quelques projets financés par le fonds spécial à travers le Ministère chargé des PME, le Ministère chargé de l'agriculture et le Ministère chargé de l'élevage et de la pêche.

**Tableau 2 : Présentation de quelques projets à caractère économique financés par le fonds spécial mis en place par l'Etat pour faire face à la crise liée au COVID-19**

Département Ministériel	Projets à caractère économique financés par le fonds spécial	Montant alloué
Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA)	Appui aux artisans et acteurs des sociétés coopératives fabricant des masques artisanaux et gels hydroalcooliques (500 millions), appuis directs aux PME à fort potentiel sinistrées	1,5 milliards
Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER)	Constitution des stocks de sécurité de riz, maïs et mil au bénéfice des régions vulnérables du Cameroun	1,19 milliards
Ministère de la Pêche et des Industries Animales (MINEPIA)	Acquisition des équipements innovants en aquaculture des alevins améliorés pour la production du poisson	1 milliard
	Appui aux organisations des producteurs en intrants (poussins, petits ruminants, œufs, porcelets, alevins) et autres intrants nutritionnels et médicamenteux	100 millions
	Renforcement de la chaîne d'approvisionnement des grands centres urbains en produits de pêche	100 millions

### 5.4 Contribution du GICAM dans la promotion du rôle du secteur privé dans l'intégration régionale

La contribution du GICAM dans la promotion du rôle du secteur privé dans l'intégration régionale est significative. En effet, le GICAM assure la présidence de l'UNIPACE (Union des Patronats d'Afrique Centrale), ce qui lui donne un rôle important au niveau régional. Il convient de rappeler que les crises qui affectent les entreprises proviennent généralement de l'environnement international, ce qui renforce le caractère régional des stratégies à mettre en œuvre pour apporter des réponses adéquates. A titre d'illustration, les crises pétrolières, liées à la volatilité des cours du brut sur le marché international, ont des répercussions sur la plupart

## RAPPORT D'ENTRETIEN

des pays en Afrique centrale. Ainsi, les pays de l'espace monétaire CEMAC font face à des défis liés à la stabilité du régime de change lorsque les crises pétrolières entraînent la baisse des recettes en devises.

Sous ce rapport, le GICAM a récemment tenue une assemblée générale extraordinaire pour se prononcer sur la crise des devises qui pourrait affecter les échanges et réduire les marges de manœuvre des opérateurs économiques de la région pour ce qui est de leurs approvisionnements sur le marché international. Dans la même veine, l'UNIPACE représenté par le GICAM, participe aux activités et initiatives de la CEMAC. L'organisation patronale entend ainsi mener un plaidoyer à plusieurs niveaux pour inciter les politiques à mettre en place des outils d'intégration.

Concernant les outils analytiques à élaborer en vue de promouvoir l'intégration régionale, le GICAM apporte sa contribution en procédant notamment à l'examen des opportunités et contraintes du commerce intrarégional, éléments d'analyse nécessaire dans le processus d'élaboration des politiques d'intégration régionale.

Tout d'abord, le GICAM, en tant que représentant des opérateurs économiques actifs sur le terrain des affaires, fournit un angle d'analyse utile en ce qui concerne les opportunités du commerce intrarégional. Parmi les principales opportunités mises en exergue, l'on peut citer la relative diversification de l'économie du Cameroun (qui en fait la locomotive économique de la sous-région) et la taille du marché sous-régional, compte tenu de l'effectif élevé de la population de l'ensemble des pays de la région.

Pour ce qui est des contraintes au commerce intrarégional, le GICAM relève les difficultés ci-après :

- La libre circulation des biens et des personnes n'est pas effective entre tous les pays de la zone ;
- Les problèmes de fraude douanière et de contrebande sont une réalité aux frontières des pays ;
- Les instances de délivrance des certificats d'origine CEMAC ne sont pas opérationnelles dans tous les pays ;
- Le problème de l'insécurité transfrontalière persiste ;
- Les problèmes liés à l'assainissement du climat des affaires persistent.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

### **5.5 Dialogue social**

Le GICAM est impliqué dans le dialogue social sous ses différentes formes, notamment le dialogue tripartite (Etat, Entreprise, Employé) et le dialogue Public-Privé. Dans le cas spécifique du dialogue Public-Privé, le GICAM participe aux activités du Cameroun Business Forum (CBF). Cette plateforme d'échanges et de propositions représente l'instance du dialogue Public-Privé la plus structurée. Pour rappel, le CBF, instance présidée par le Premier ministre, réunit une fois par an 200 à 400 personnes issues de tous les horizons de l'économie. Les échanges ont lieu sous la forme d'un grand forum avec des exposés et des ateliers, le tout couronné par des recommandations à suivre. Cette instance du dialogue Public-Privé est financée par la Banque Mondiale (IFC) et vise la mise en œuvre de réformes pertinentes en vue de l'amélioration du climat des affaires.

Toutefois, il convient de relever qu'au cours de la dernière session du CBF (2020), le GICAM a proposé au Gouvernement une réforme profonde de la plateforme, avec un format plus réduit et plus opérationnel, mobilisant un nombre d'intervenants réduit. Le GICAM a également proposé la mise en place d'une structure d'évaluation des recommandations sur la base d'indicateurs fiables à définir.

### **6. Difficultés rencontrées dans le cadre de l'entretien avec le GICAM**

Quelques difficultés ont été rencontrées dans le cadre de cet entretien. Tout d'abord au plan opérationnel, le principal obstacle était lié à la localisation géographique du siège du GICAM. En effet, les termes de référence prévoyaient que l'enquête quantitative auprès des PME et l'entretien qualitatif auprès du GICAM auraient lieu dans la ville de Yaoundé, sur le modèle des opérations de collecte réalisées au même moment dans d'autres capitales de la région. Toutefois, il convient de noter l'existence de deux principales métropoles au Cameroun : Yaoundé (capitale politique) et Douala (capitale économique). L'enquête auprès des PME a été réalisée comme prévu à Yaoundé, mais l'entretien avec l'organisation patronale a dû être réalisé à Douala, où se trouve le siège du GICAM. Malgré cette navette entre les deux villes, il a été possible de s'ajuster afin de mener à bien les activités prévues.

### **7. Recommandations**

Au regard des difficultés mentionnées plus haut, les recommandations suivantes sont formulées en vue d'améliorer les opérations de collecte ultérieures.

## **RAPPORT D'ENTRETIEN**

- Afin de prendre en compte l'existence de deux grandes métropoles au Cameroun, il convient de prévoir les déplacements entre Douala et Yaoundé dans la planification et la budgétisation des études ultérieures.
- Il convient également d'identifier assez tôt les contacts utiles dans les structures auprès desquelles les entretiens doivent être réalisés, afin qu'elles puissent disposer de suffisamment de temps pour rassembler les informations sollicitées dans les délais de l'étude.
- Il serait également utile, dans la mesure du possible, de prévoir la réalisation de spots audiovisuels permettant de montrer de près la réalité économique étudiée, dans le cadre de la dissémination des résultats des travaux auprès des décideurs, partenaires au développement et autres parties prenantes.

### **Conclusion**

Au terme de cette analyse, il ressort que les PME déploient des stratégies originales pour résister à la crise, notamment le télétravail. Toutefois, des efforts supplémentaires devraient être consentis pour accompagner les opérateurs économiques face aux effets néfastes des crises économiques. Il serait notamment utile d'élaborer un indicateur de résilience des PME face aux crises, afin de mieux suivre les progrès réalisés dans ce domaine.

**Le Rapporteur**

**LOTY Pierre Jean-Daniel**  
**Expert du CERAPE à Yaoundé**