



■ **André SIAKA**  
Président du GICAM

N° 28 • Mars • 2005

### Sommaire

EDITORIAL.....1

GICAM-MINEFI :  
*Etat/Secteur privé : L'indispensable  
partenariat* .....2-3

FISCALITE :  
*Redevance Arsel pour auto-production  
de l'électricité* .....4-5

DOSSIER :  
*Normalisation et certification  
d'Entreprises* .....9-12

MANAGEMENT :  
*La fonction documentaire en  
entreprise*.....13-15

EVENEMENT :  
*Les ports d'Afrique au  
GICAM* .....16

BAS :  
*La campagne 2005*.....16

CONJONCTURE :  
*L'attente*.....20-23

GICAM EN MARCHÉ :  
*Les brèves du GICAM*.....24

## L'arbitrage, un outil au service de l'entreprise

**U**n mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès ». Multi-millénaire, cet adage imaginé par les adeptes du jugement en équité n'a jamais pris une ride, son sens ayant su préserver cette pureté originelle qui nimbe les grandes vérités : nous tenons en effet de l'histoire de la gestion des conflits que s'agissant de gérer une controverse politique, sociale ou contractuelle, les parties impliquées ont plus intérêt à recourir à un règlement convenu qu'à chercher à en découdre par le biais de la puissance publique incarnée par le juge étatique.

A la réflexion, l'adage suggère, au point ultime de son raffinement, une autre chose de plus profond. De fondamental. En effet, la formule semble ambitionner de dessiner le profil, costumes et accessoires compris, de ce que doit être une **bonne justice** (the Right Justice). Délicat, le dessein est en même temps osé, car définir les attributs d'une bonne justice peut relever, en poussant un peu plus l'analyse, d'une démarche spirituelle, au-delà pour cette dernière d'être technique. Et c'est certainement pour quoi, des siècles durant, les sociétés et civilisations se sont diversement essayées à cet objectif, en affinant, institution après institution, procédure après procédure, des hommes après d'autres, les modes de règlement des litiges pouvant affecter les relations inter-humaines et/ou inter-institutionnelles.

Pour tenter de dater cette problématique de la bonne justice, il suffira de rappeler qu'aux temps lointainement pré-bibliques déjà, Salomon, sage Roi d'Israël s'il en fut, avait mis au point un style de jugement qui n'empruntait en rien à son autorité pourtant légendaire : la justice de Salomon ou jugement d'équité, consistant à départager les protagonistes en coupant en deux l'objet de leur confrontation. *Partes secanto*, pour que la vérité soit...

De cet affinement par touches successives, est né l'ARBITRAGE, mode d'accès à la justice dédiée aux relations d'ordre contractuel, et dont l'un des principes d'action est le recours aux usages du commerce et à l'équité, comme outils de règlement des litiges.

En créant en son sein un Centre d'Arbitrage, le GICAM a entendu mettre à la disposition des entreprises camerounaises mais aussi étrangères, un outil d'accès à une justice d'autant plus « *performante* » qu'elle est adaptée aux spécificités des relations d'affaires. C'est que, outre la discrétion, l'arbitrage fait valoir des atouts tels la liberté pour les parties de choisir les arbitres, la rapidité, la fiabilité de la procédure et la prévisibilité des coûts.

L'autre mérite du Centre d'Arbitrage du GICAM réside dans son caractère pionnier, tant au Cameroun que dans la zone CEMAC, en tant que ce Centre est la première institution d'arbitrage de cet important espace économique.

Il faut donc promouvoir et assurer le développement de l'arbitrage, et en particulier celui du Centre du GICAM. Or, face à des opérateurs économiques et à des acteurs juridiques et judiciaires nourris, jusque là, à l'unique mamelle de la justice étatique, ce développement reste fortement tributaire de deux données complémentaires : d'autre part, la crédibilité à reconnaître aux arbitrages confiés au Centre d'Arbitrage du GICAM et à quelques arbitres *ad hoc* et, d'une part, le nécessaire rééquilibrage à opérer dans notre culture et nos réflexes juridiques, par un franc basculement vers le recours prioritaire à l'arbitrage, s'agissant du règlement de tout litige d'affaire.

Cette double exigence dont le trait commun est la **promotion de l'arbitrage**, de ses atouts et des principes-clés qui le commandent, est parfaitement comprise du GICAM, qui vient d'ouvrir une série d'activités tendant à la promotion de son Centre. Le récent séminaire-atelier de deux jours en fut le point de départ. En adhérant massivement à cette manifestation, des chefs et cadres d'entreprise, mais aussi des professionnels du droit de spécialités diverses se seront mutuellement enrichis et, fait essentiel, l'arbitrage leur aura livré des pans essentiels de ses atouts et de sa technique. D'autres manifestations suivront, au nombre desquelles je m'empresse d'annoncer le « dossier » de la prochaine livraison de notre Bulletin, qui sera consacré à ce bel outil de sécurisation des transactions.

L'arbitrage est en nous, chez nous et pour nous, sachons-en profiter ! ■

André SIAKA

## ETAT/SECTEUR PRIVE

# L'instable mais indispensable partenariat

## LE CONSTAT DE LA RENCONTRE MINEFI/GICAM



**Hervé YOTCHA**  
Chargé d'Etudes Juridiques et Fiscales

Rencontre inédite que celle qui a mis en présence, le 22 février dernier au siège du GICAM, le Ministre de l'Economie et des Finances (Minefi), le Ministre en charge des PME et environ deux cent cinquante chefs d'entreprises représentant tous les secteurs de l'économie nationale.

Non atteinte du point d'achèvement, crue fiscale, harcèlement fiscal et douanier accru, quasi rupture du dialogue. Telles sont les principales causes du refroidissement observé pendant un certain temps au niveau des relations entre l'Etat et le Secteur privé. Autant de choses qui ont valu à l'opérateur économique d'être gagné par un pessimisme croissant.

Pour cette raison, la rencontre du 22 février 2005 semblait capitale, tant pour les chefs d'entreprises rendus « frileux », que pour l'Etat que le devoir appelait, au moins stratégiquement, à rassurer. En effet, les intérêts des deux parties, bien que quelquefois opposés, devraient nécessairement converger vers la recherche commune du développement économique, social et culturel. L'opérateur économique est soucieux d'exercer ses activités dans un cadre des plus propice. L'Etat, lui, œuvre à mise en place des conditions de création des richesses en vue de la disponibilité de ressources capables de

soutenir la réalisation de ses missions et de son programme multiforme.

A l'évidence donc, beaucoup d'espoir était fondé dans cette rencontre. Aussi nous proposons-nous d'en faire une synthèse, avant de revenir sur quelques contours du partenariat Etat/Secteur privé dans notre environnement.

### SYNTHESE DE LA RENCONTRE GICAM/MINEFI

Diverses questions d'ordre micro et macro économique ont servi de trame à la rencontre du 22 février dernier entre le GICAM et le MINEFI. Les sept points ci-après auront particulièrement retenu notre attention :

**Le harcèlement fiscal et douanier** : avec insistance, les opérateurs économiques ont décrié les contrôles répétés et abusifs des inspecteurs. Justifiant cette situation par les multiples incompréhensions, les comportements répréhensibles de certains fonctionnaires et le non-respect par nombre d'entreprises de leurs obligations fiscales ayant entraîné l'accumulation d'arriérés fiscaux, le Minefi a annoncé que : (i) les contrôles seront désormais planifiés et un calendrier remis à chaque entreprise en début d'exercice ; (ii) des instructions seront données aux collaborateurs en vue du renforcement de la culture du dialogue.

**Le contentieux fiscal** : les critiques ont porté sur les nouvelles règles de procédures fiscales, en particulier l'obligation désormais faite au contribuable de cautionner la totalité des sommes en cause lorsqu'il conteste le bien-fondé d'une imposition. En outre, les opérateurs économiques ont fustigé la pratique de l'apposition des scellés au mépris de la loi. Estimant que certaines mesures visent à prévenir les situations de dilatoire, le Minefi a annoncé que : (i) les entreprises dites citoyennes auront la latitude de présenter des sûretés réelles ou de constituer une caution bancaire ; (ii) les structures paritaires, la Commission centrale des impôts

notamment, sont en cours de réhabilitation.

**La fraude, la contrebande et la contrefaçon** : quelques statistiques ont suffi à renseigner sur l'incidence destructrice de ces fléaux qui minent tous les secteurs de l'économie nationale. Le Minefi a fait part des mesures ci-après, destinées à les combattre : (i) mise sur pied d'un comité interministériel, qui comprendra des représentants du secteur privé ; (ii) création d'un comité ad hoc de coordination des opérations de lutte contre la fraude, la contrebande et la contrefaçon ; (iii) application prochaine de la vignette sur le tabac ; (iv) application des valeurs de référence en douane ; (v) répression des coupables de fraude.

**Le financement des PME** : les intervenants se sont émus de l'absence de structures d'accompagnement des PME/PMI, ressortant alors le contraste avec l'unanime reconnaissance de ces dernières comme socle de toute économie. Le Minefi et le Ministre en charge des PME, M. Messengue Avom, ont annoncé le chantier actuel de la création d'une banque pour les PME ; banque qui sera essentiellement constituée de capitaux privés et qui sera gérée par le secteur privé.

**La dette intérieure** : les chefs d'entreprises ont amèrement relevé que leurs créances sur l'Etat sont sinon gelées, tout au plus très timidement et faiblement réglées. Annonçant que le paiement de cette dette constitue l'une des priorités du Gouvernement, le Minefi a précisé que : (i) la dotation destinée à l'apurement de la dette intérieure a augmenté de 47% ; (ii) dix (10) milliards ont déjà été payés pour les mois de janvier et février 2005 ; (iii) l'audit de la dette se poursuit et les paiements seront fonction des recouvrements des créances de l'Etat.

**La fiscalisation des bons de commande** : Aux dires du Minefi, l'obligation désormais faite d'enregistrer les bons de commande vise à pénaliser les mar-

chés fractionnés et à lutter contre les surfacturations, les livraisons fictives et la corruption.

**Les privatisations** : le Ministre a informé les participants du lancement d'un vaste programme de privatisation et de réhabilitation des entreprises, dont les suivantes : CAMPOST (audit des dépôts des épargnants, sécurisation des nouveaux dépôts) ; CAMAIR (opération de scission-liquidation envisagée) ; SNEC (lancement des appels d'offres en novembre 2005) ; CAMTEL (lancement des appels d'offres en octobre 2005) ; CDC (l'opération devrait aboutir en décembre 2005).

### UN PARTENARIAT QUI CHERCHE SES MARQUES

Partenariat et Dialogue sont deux termes qui ont été employés à suffisance au cours de cette rencontre et davantage par le Ministre de l'Economie et des Finances. Répondant aux critiques relatives au processus d'élaboration de la dernière loi de finances, le Ministre a affirmé qu'il n'y avait dans la démarche de l'Administration aucune volonté de rompre le dialogue, et a ajouté que l'Etat est déterminé à bâtir avec le Secteur privé un « partenariat stratégique, constructif et fondé sur la confiance mutuelle ». Voilà qui précise ce que devrait être un partenariat. Seulement, à l'observation, il est frappant de constater que le partenariat Etat/Secteur privé au Cameroun est plus théorique que pratique.

Le partenariat implique l'appropriation effective de la logique y attachée, sous-tendue par la manifestation de plusieurs facteurs pertinents parmi lesquels le dialogue, le respect et la confiance mutuelle ainsi que les concessions réciproques.

### Dialogue, respect, confiance mutuelle, concessions

Si nous l'entendons comme une discussion visant à trouver un terrain d'entente, il faut également noter que le dialogue suppose sa pratique à divers paliers de la relation par les protagonistes au partenariat. Ainsi, la logique impulsée par la hiérarchie des parties doit être relayée par les collaborateurs à chaque niveau et traduite dans l'attitude et le comportement des personnes concernées. En réalité, c'est d'une démarche, méthodique et suivie dans la plupart des cas, qu'il s'agit. Cela nécessite en effet une disposition effective à

la discussion, en évitant tout dilatoire, toute distraction et toute barrière.

Par ailleurs, pour être mené sur des bases égalitaires, le dialogue implique une certaine parité entre les parties prenantes. Aussi est-il judicieux que celles-ci soient, autant que possible, équitablement représentées.

L'égalité des forces entre les parties étant très souvent relative, le respect et la confiance mutuelle s'imposent comme des éléments déterminants dans un partenariat. Le partenariat ne peut en effet produire tous les effets voulus lorsqu'il est enrayé par la suspicion, que celle-ci soit le fait d'une seule partie ou qu'elle soit entretenue par chacune d'elles.

De la même façon, l'inégalité des forces entre les protagonistes au dialogue ne doit pas être apparente lors des discussions, au risque d'aboutir à des résolutions imposées au plus faible par le plus fort. En matière contractuelle, on parlerait de clauses léonines, susceptibles d'être frappées de nullité.

Enfin, qui dit partenariat dit concessions dans les deux sens. Les discussions devant être menées de bonne foi, chaque partie doit pouvoir, au terme de la discussion sur une question déterminée, taire les égoïsmes et reconnaître, lorsque c'est le cas, que telle ou telle chose soit concédée à l'autre.

### Ce qui fait problème dans notre environnement

Le partenariat entre l'Etat et le Secteur privé au Cameroun est perpétuellement en balbutiement, non seulement en ce qu'il est fondamentalement inéquitable, mais aussi parce que l'Etat de droit reste une quête. L'Etat n'hésite pas à user de ses prérogatives de puissance publique, faisant très souvent montre d'un paternalisme exacerbé. Cette seule réalité, en ce qu'elle peut induire la remise en cause unilatérale de mesures arrêtées d'accord parties, est une cause majeure de perturbation du partenariat Etat/Secteur privé.



Poignée de main GICAM-MINEFI

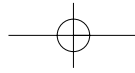
### Le difficile abandon du paternalisme

Au lendemain de l'indépendance en 1960, le Secteur public a, du fait de l'inexistence d'un Secteur privé fort, joué le rôle d'acteur principal d'une économie camerounaise alors fragile. Cette activité s'est poursuivie même après l'émergence d'un Secteur privé capable de prendre le relais. De ce fait, nombre d'entreprises ont fait faillite tandis que l'Etat a maintenu artificiellement beaucoup d'autres grâce à de fortes subventions. Pourtant, les discours qualifiaient déjà l'entreprise privée de moteur de la croissance économique. Ceci illustre fort bien l'attitude de l'Etat qui, depuis toujours, entend jouer un rôle de premier plan dans différentes matières.

Seulement, une question surgit à l'esprit : l'Etat adapte-t-il sa démarche au contexte ? Et subsidiairement : la démarche de l'Etat, aussi guidée qu'elle puisse être par de nobles préoccupations, est-elle apte à permettre l'atteinte des objectifs poursuivis ?

Autant on peut reconnaître à l'Etat d'avoir mis sur pied plusieurs cadres de concertation avec le Secteur privé, autant il faut relever que la plupart des structures ainsi créées présentent des faiblesses aux niveaux organique et fonctionnel (suivi-évaluation en particulier). Malheureusement, les critiques portées en pareil cas restent en majorité lettre morte.

Combien de fois n'a-t-on vu des sujets de discussion entamés et abandonnés faute de compromis ? Encore que l'intérêt en jeu ne justifie pas, au final, que l'Etat prenne unilatéralement la mesure concernée dans le sens qui l'arrange !



## PARA-FISCALITE

### La remise en cause unilatérale des mesures concertées

Le partenariat Etat/Secteur privé au Cameroun a, pratiquement en tout temps, été traversé de « zones de turbulence ». Un seul exemple peut le prouver : on se souvient que, alors qu'on parlait de pause fiscale, l'Etat, parfois subtilement, n'a pas hésité à introduire des mesures remettant celle-ci en cause<sup>1</sup>. La totale remise en cause d'une mesure aussi déterminante, obtenue il y a une dizaine d'années à la suite d'après négociations, aurait mérité qu'on y associât, même pour la forme, ceux-là même qui créent de la richesse.

### L'absence de politique durable et le

### rôle des partenaires multilatéraux

Depuis l'abandon des plans quinquennaux, il ne serait pas exagéré d'affirmer que les différentes politiques définies jusqu'ici ne permettent pas d'avoir une lisibilité suffisante des actions menées ou à mener. L'on n'est pas loin de la navigation à vue, dès lors que la prévision ne semble pas être la chose la mieux partagée chez nous. Sinon, comment comprendre que l'on se permette, en fonction des besoins, de fixer les niveaux de recettes à réaliser, coûte que coûte, par certaines administrations. C'est la principale cause du harcèlement fiscal et douanier accru que vivent les opérateurs économiques depuis quelque temps.

Le dépassement de la fiscalité purement budgétaire devient alors une impérieuse nécessité.

S'agissant de l'action des bailleurs de fonds multilatéraux, nous pouvons regretter d'en être dépendant au point d'accepter et d'appliquer, même au prix de l'éviction d'un partenaire/acteur incontournable du développement économique et social, les conditionnalités par eux dictées. Une question fondamentale nous taraude d'ailleurs l'esprit : un pays en permanence sous ajustement, autrement dit un pays qui n'est pas maître de son destin, peut-il réellement et durablement accéder au statut privilégié de pays développé ? ■

<sup>1</sup> - Très édifiant sur ce point, l'article intitulé « Requiem pour la pause fiscale » paru dans l'édition n° 27 du Bulletin du GICAM, décembre 2004.

## REDEVANCE ARSEL POUR AUTO-PRODUCTION DE L'ELECTRICITE

# Une imposition inopportune, inéquitable et anti-économique

*Dans le cadre des textes régissant le secteur de l'électricité, il a été institué une redevance à la charge des personnes se livrant à l'auto-production (ou production autonome) de l'électricité, et qui mettent en place des dispositifs autonomes de production de l'énergie électrique, tels les groupes électrogènes.*

■ **Dr Sadjo OUSMANOU**  
Secrétaire Exécutif Adjoint, Directeur Juridique

Cette redevance, assise essentiellement sur la puissance en KW/H des installations, vise officiellement à assujettir un régime parmi tant d'autres, d'exploitation d'une ressource énergétique. Officieusement, cependant, la redevance constitue un des moyens de financer les activités « régulatrices » des Agences créées pour la gestion de l'électricité (ARSEL et AER).

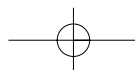
S'agissant d'une redevance frappant l'exercice d'une activité réglementée, nul n'aurait été admis à trouver matière à critique si le recouvrement de ladite redevance initié par l'Agence de Régulation de l'Electricité (Arsel), n'intervenait pas dans un contexte particulier : celui de la crise énergétique au

Cameroun. Aussi, en prenant en compte ce contexte et en tirant le constat que les entreprises recourent à l'auto-production parce qu'elles y sont poussées par le déficit de l'offre de l'énergie que connaît notre pays depuis quelques années, on peut légitimement opposer à la démarche de l'ARSEL de lourdes objections de nature tant économiques que juridiques.

### La perception de la redevance est économiquement pénalisante

En exigeant une redevance pour production autonome d'électricité, l'ARSEL méconnaît que l'acte économique que constitue la production de l'énergie représente pour les entreprises un coût au moins deux fois

“ L'application des textes régissant une matière aussi sensible que peut l'être l'offre de l'énergie électrique dans notre pays, ne saurait se faire au mépris du contexte dans lequel ces textes sont amenés à développer leur empire. Suffit-il, certainement, de rappeler que le droit n'est pas une science abstraite ; il s'enquille, toujours, sur les plissements des faits qui, souvent, sont imprévisibles et têtus ”



supérieur à celui qu'elles auraient dû supporter si l'énergie leur était directement fournie par le concessionnaire du service public. En effet, en plus du coût des équipements et celui de leur exploitation et leur maintenance, les entreprises doivent supporter des charges fiscales afférentes à cette activité, étant donné que le matériel, ainsi que les produits pétroliers par elles utilisés en l'occurrence ne bénéficient d'aucune largesse fiscale.

En exigeant ainsi des entreprises une redevance, l'Autorité de régulation poursuit le recouvrement d'une charge de trop, mettant les entreprises dans un dilemme dramatique : **produire et devoir payer des charges inopportunes, ou ne pas produire et disparaître.**

### La perception de la redevance est juridiquement indéfendable

L'objection principale faite à ceux qui mettent en doute le bien-fondé des actions en recouvrement de la redevance pour auto-production d'électricité consiste à soutenir que « *la loi est la loi ; elle doit être appliquée sans réserve, en dépit du contexte, alors surtout que la crise énergétique est postérieure à l'adoption des textes prescrivant la redevance* ».

Malgré sa brute solennité, cette objection ne saurait résister à l'analyse objective de la situation et des textes en question. En effet :

**Primo**, s'il est vrai que la loi régissant le secteur de l'électricité a été adoptée en 1998, force est de souligner que ses textes d'application n'ont été pris qu'en 2001. Voire, l'Autorité de régulation a préféré attendre l'année 2004, c'est-à-dire en pleine période de crise énergétique, pour démanteler les opérations de recouvrement.

En outre, au plan de la politique juridique, l'application des textes régissant un domaine aussi sensible que celui de l'offre de l'énergie électrique dans notre pays, ne saurait se faire au mépris du contexte dans lequel ces textes sont

amenés à développer leur empire. Il est donc nécessaire de rappeler que **le droit n'est pas une science abstraite ; il s'enquille, toujours, sur les plissements des faits qui, souvent, sont imprévisibles et têtus.**

**Secundo**, dans l'intention du législateur, la réglementation du secteur de l'électricité intervenue en 1998 correspondait à une vision politique soucieuse d' « *établir les bases d'une saine concurrence dans le secteur de l'électricité et d'améliorer la qualité du service fourni et l'accroissement de la desserte* ». Ces objectifs puisaient visiblement dans une politique de libéralisation progressive, mais irréversible du secteur, tant le régime de monopole incar-



Une centrale d'AES SONEL

né jusqu'à lors par l'exploitant public avait vécu. A côté de la mise en concession adjugée par qui l'on sait, les autres régimes de production et/ou de gestion de l'énergie prévus par la loi pouvaient alors prospérer (licence de production, transport, distribution, vente, importation, exportation et, bien entendu, production autonome).

Dans un tel contexte, les activités d'auto-production une telle nome intervenues dans un tel contexte n'intervient en mettant à nu afférentes et de payer les redevances auraient relevé du choix de gestion et même dans une certaine mesure, du luxe. Alors, prescrire et recouvrer une redevance à cet effet n'aurait sérieusement choqué personne. Or, étant donné que la mise en concession

“ De ce point de vue, surseoir à recouvrer la redevance ne serait pas qu'un acte politique ; ce serait une action de salut économique. ”

du secteur d'électricité a été suivie d'une crise sans précédent, l'auto-production par les consommateurs doit s'analyser en un acte supplétif de la défaillance du concessionnaire. Aussi, cette activité aurait-elle dû obéir à un régime fiscal d'exonération par exception.

**Tertio**, à lire attentivement les textes en vigueur, on note qu'une disposition non équivoque de la loi de 1998 précise que :

« *en cas de crise soudaine ou de pénurie sur le marché de l'électricité, les pouvoirs publics prennent des mesures de sauvegarde, de restriction ou de contingentement nécessaires* ». Par analogie, cette disposition taillée pour être invoquée en période de crise pourrait autoriser de soutenir qu'en raison de la crise énergétique actuelle, les pouvoirs publics, à travers l'Agence de régulation, doivent prendre des mesures propres à accompagner les entreprises qui sont ainsi obligées de recourir à l'auto-

production. Une de ces mesures foisonnantes, c'est, justement, le sursis à la réclamation de la redevance d'auto-production.

Sous le bénéfice des arguments qui précèdent, le GICAM soutient fermement que **les activités de production autonome intervenues en période de crise énergétique devraient pouvoir être appréciées avec discernement, de manière à établir une juste adéquation entre les exigences parafiscales et la nécessité de continuité de l'activité économique et celle de survie des entreprises.**

**De ce point de vue, surseoir à recouvrer la redevance ne serait pas qu'un acte politique ; ce serait une action de salut économique. ■**

## REDEVANCE AU TITRE DU DROIT D'AUTEUR

# La marche vers un système consensuel

*Nombre d'entreprises sont depuis quelques mois la cible des Organismes de gestion collective du droit d'auteur et des droits voisins dans le cadre du recouvrement de la redevance au titre de l'utilisation des œuvres protégées, l'un des multiples éléments d'une parafiscalité aux relents tentaculaires avérés.*

■ **Hervé YOTCHA**  
Chargé d'Etudes Juridiques et Fiscales

**A**u courant du deuxième semestre de l'an 2004, plusieurs entreprises furent approchées par la SOCI-DRAP (Société civile des droits audiovisuels et photographiques), mandataire des organismes de gestion collective, en vue du paiement de la redevance au titre du droit d'auteur et des droits voisins. Face aux montants colossaux réclamés en voie d'être recouverts et en bute au durcissement de la position de la Socidrap, les entreprises concernées saisirent le GICAM.

Faisant suite à cette saisine qui intervenait au mois de septembre 2004 et conformément à ses missions, doublé de l'urgence de la question, le Groupement mit sur pied, à travers sa Commission juridique et fiscale, un Comité ad hoc. Ce dernier reçut pour charge de mener une analyse sur la base des différents cas de figure présentés par les entreprises, l'objectif étant de définir une approche simple et équitable du système de redevance en cause, à proposer aux autorités publiques.

Dans la foulée, le GICAM entrait en pourparlers avec la CPMC (Commission Permanente de Médiation et de Contrôle des Organismes de gestion collective du droit d'auteur et des droits voisins) et demandait au Ministre en charge de la Culture, un sursis à toutes mesures d'exécution à l'encontre de ses adhérents dont la procédure de recouvrement était déjà entrée en phase de litige. En contrepartie, le Groupement s'engageait à inciter toutes les entreprises le constituant ainsi que celles qui adhèrent à ses principes à s'acquiescer spontanément de la redevance en question, dès l'aboutissement de la négociation proposée avec la CPMC.

A mi-parcours du processus engagé, nous avons jugé utile d'informer, ne fût-ce que brièvement, les différents acteurs sur les contours de la question.

## Aspects légal et institutionnel de la redevance

Le droit d'auteur et les droits voisins sont régis par la Loi n° 2000/11 du 19 décembre 2000 y relative, ainsi que par le Décret n° 2001/956/PM du 1er novembre 2001 qui en fixe les modalités d'application. Il faudrait certainement mentionner la pléthore - plus d'une trentaine - de décisions prises par le Ministre en charge de la Culture, visant chacune une activité précise ou un groupe précis d'activités. S'agissant des institutions, à côté du

Ministère de la Culture qui assure la tutelle, on dénombre deux types d'organes : d'une part la CPMC, dont l'une des missions principales consiste en l'organisation et la supervision des concertations et négociations entre les organismes de gestion collective ou entre ces derniers et les usagers ; d'autre part, les organismes de gestion collective, constitués par catégories de droit d'auteur et de droits voisins. Il en existe quatre : SOCLADRA (Société civile des droits de la littérature et des arts dramatiques), SOCIDRAP (Société civile des droits audiovisuels et photographiques), SOCADAP (Société civile du droit d'auteur et des droits voisins des arts plastiques et graphiques), CMC (Cameroon music corporation).

## Grandes lignes du texte proposé par le GICAM

Soucieux d'un dispositif légal et réglementaire qui ne préjudicie aux intérêts d'aucune partie intéressée, le Groupement a élaboré et proposé au Ministre de la Culture un projet de texte général qui ambitionne de satisfaire les objectifs de prévisibilité, simplicité et efficacité du recouvrement. Ce projet de texte, qui porte modalités de détermination, de perception et de recouvrement de la redevance au titre du droit d'auteur et des droits voisins, et qui a été mis en ligne sur le site web du GICAM, a pour principales articulations :

- **Administration des droits** : distinction entre administration directe par les auteurs (cas du contrat signé entre l'auteur et l'utilisateur, notification à faire et irrévocabilité de l'option pendant l'exercice considéré) et administration par les organismes de gestion collective (présomption de délégation de gestion en cas d'absence de notification de l'option d'administration directe) ;

- **Taux de la redevance** : les taux sont fonction de la catégorisation ci-après : usagers faisant profession habituelle d'exploitation à des fins commerciales des œuvres de l'esprit ; usagers dont l'exploitation des œuvres de l'esprit, bien qu'à des fins commerciales, demeure accessoire par rapport à leur activité ; usagers faisant profession habituelle d'exploitation à des fins non commerciales des œuvres de l'esprit ; usagers dont l'exploitation des œuvres de l'esprit à des fins non commerciales demeure en outre accessoire par rapport à leur activité ; cas d'exploitation occasionnelle à des

fins commerciales ou non. La possibilité reste ouverte à l'utilisateur de négocier directement le montant des droits à payer en fonction de son **utilisation effective** ;

- **Classification** : l'appartenance à une catégorie résulte d'une négociation entre l'Organisme de gestion collective compétent et l'utilisateur, sous l'arbitrage de la CPMC. Il est fait recours au Centre d'Arbitrage du GICAM en cas de persistance du désaccord dans les litiges de classification malgré l'arbitrage de la CPMC ;

- **Apurement des arriérés** : montant représentant 10% du forfait annuel pour la période 2001-2003.

## Principaux points d'achoppement

Aux termes d'une réunion contradictoire entre le GICAM et la CPMC, le consensus n'a pu être obtenu sur les points suivants du projet de texte proposé :

- **Nature et portée du projet de texte** : la CPMC entend considérer le texte comme un contrat, d'application limitée dans le temps et l'espace et opposable à tous les membres du GICAM, bien qu'il n'ait reçu aucun mandat exprès et écrit pour cela.

- **Classification et montants de la redevance** : la CPMC estime que les montants proposés sont faibles et s'oppose aux catégories définies. Elle entend limiter ces dernières à celles prévues par la loi : utilisation à titre principal et utilisation à titre accessoire, étant entendu dans le premier cas que la **taxation est proportionnelle** ;

- **Litiges de classification** : malgré la pertinence des arguments avancés pour soutenir le choix de la justice alternative, principalement la célérité de la procédure, la CPMC estime que le juge administratif est le juge naturel de l'Administration ;

- **Gestion des arriérés** : la CPMC trouve le taux de 10% bas, bien qu'il ait été fait cas de la difficulté qu'il y aura à payer ces arriérés pour des exercices déjà clos. Elle propose l'application de ce taux de 10% à chaque exercice de la période.

## Perspectives

Les discussions, au demeurant houleuses, présentent l'avantage de la bonne foi des deux parties, résolues qu'elles sont à aboutir à un consensus. Il ne pouvait en être autrement, au vu de la nature et de la sensibilité des intérêts en cause. Reste qu'il ne s'agit là que de l'étape n°1 d'un processus... certainement long ! ■



## Société de Trading et d'Exportation de Pétrole Brut et de Produits Pétroliers

- 🔥 **Approvisionnement régulier et sûr des pays de la CEMAC en produits pétroliers et lubrifiants de qualité à des prix compétitifs**
- 🔥 **Soutages maritimes**

***B.P. 1468 Bonanjo Douala /Cameroun***

**• Tél. : (237) 343 63 / 343 63 76**

**• Fax : (237) 343 63 80**

***Sur Internet : [www.tradexsa.com](http://www.tradexsa.com)***

***Email : [tradex@tradexsa.com](mailto:tradex@tradexsa.com)***

***Roue Bouée De Lapeyrere, Akwa, Carrefour AMACAM***

# Nos solutions Logistiques sont taillées sur mesure pour Vous.



Quelque soit la taille de votre Entreprise, nous relevons avec succès le Défi de transporter, manutentionner et entreposer sur mesure vos diverses marchandises.

La **personnalisation** est le fondement qui guide nos actes depuis le diagnostic de vos besoins jusqu'à la mise en place de votre solution.

Avec les solutions Logistiques Transimex, vous accédez au **professionalisme certifié d'un spécialiste du sur mesure**. Notre enjeu, aujourd'hui puisque jamais, est de vous offrir des prestations logistiques uniques et complètes.

Pour toutes informations contacter votre conseiller Transimex au (237) 347 33 15 / 347 47 79 / 991 87 46 / 995 46 06  
B.P. 3191 Douala - Email : [transimex@comnet.cm](mailto:transimex@comnet.cm)



**TRANSIMEX LOGISTICS**

**Solutions Logistiques sur Mesure...**



## ENTREPRISES CAMEROUNAISES

# Les enjeux de la normalisation

■ Sylvain MBOUM  
Attaché de Presse

En 2007, les accords de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) entreront en vigueur et s'imposeront à tous les pays signataires et même, dans une certaine mesure (à leurs dépens surtout), aux non signataires. Pour cette raison, beaucoup pensent qu'il vaut mieux être dans l'OMC qu'en dehors. A l'examen de certaines clauses de ces accords qui régulent le commerce mondial, l'on constate qu'une place de choix est accordée à la normalisation.

En raison de ces accords consacrant dans moins de deux ans la mondialisation de l'économie, la suppression des barrières nationales et l'ouverture des marchés, les entreprises camerounaises seront confrontées à deux problèmes :

- voir débarquer des sociétés « étrangères », sans doute plus puissantes, qui viendront leur faire concurrence « chez elles ».

- être en déphasage avec la nouvelle philosophie du marché qui requiert l'intégration de normes consensuelles dans leurs démarches. Pour être compétitives, les entreprises devront de plus en plus adopter ces normes.

Grâce ou à cause du processus de globalisation, la plupart des entreprises dont la vie était jusque là « un long fleuve tranquille », pourront voir leur environnement complètement modifié. Comment cela ? Par exemple, l'obtention d'un marché par une entreprise pourra être sujette au respect préalable d'un certain nombre de normes dans son fonctionnement interne et dans la qualité de ses produits. Il sera alors possible de voir un marché échapper à une entreprise camerounaise au Cameroun ou dans la sous-région ou encore sa production interdite de commercialisation parce que son mode de fonctionnement ou ses produits n'ont pas franchi avec succès l'examen de conformité. En outre, ne pourraient accéder à certains marchés que les entreprises ayant une certification prouvant qu'elle font usage de pratiques et méthodes normalisées, dans la protection des écosystèmes, dans leur management et leur production.

Aujourd'hui, de tels cas de figure relèvent certes encore de la fiction ou de scénarios catastrophes mais n'en sont pas moins de possibles réalités de demain.

Assurément, les nuages s'amoncellent au dessus des entreprises camerounaises. C'est à l'effet de prévenir et donner l'alerte de l'orage à venir que nous consacrons ce dossier à la normalisation et à la certification. Qu'est-ce que c'est ? Pourquoi et comment s'y conformer ? Où en est-on au Cameroun ?

## Normalisation et Certification

### Facteurs de compétitivité des entreprises

La majorité des chefs d'entreprises ont déjà entendu parler de norme, de certification ou encore de démarche qualité, sécurité ou environnement. Mais ces notions sont assez souvent floues dans les esprits. Voici néanmoins une tentative d'éclairage.

**P**our une meilleure compréhension de la notion de normalisation et de certification, il est sans doute utile de commencer notre propos par la question : « **qu'est-ce qu'une norme** » ?

La norme est un « document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » (extrait du Guide ISO/CEI 2).

Une fois son contenu technique rédigé, le document suit un processus « administratif » de reconnaissance par l'intermédiaire d'un organisme de normalisation d'un

pays donné. Une norme est donc un document révisable et évolutif ayant une dimension officielle et qui est le fruit d'un travail collectif (associations interprofessionnelles, représentants des instances publiques, entreprises privées, représentants des consommateurs,...). Au Cameroun, le Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique (Ex-MINDIC) possède une cellule de normalisation spécifiquement chargée de formaliser les pratiques appliquées dans le pays ou dans la sous-région. Les premiers travaux de cette cellule ont permis l'apparition de normes camerounaises qui sont utilisées pour protéger de façon efficace contre les importations, la production locale.

Quand la majorité des produits ou des services, dans un secteur spécifique des affaires ou de l'industrie, sont conformes à des normes internationales, on peut dire qu'il existe une **normalisation** à l'échelle de l'industrie. Concrètement, si nous sommes producteur de jus de fruits à Bafia et que nous voulons écouler notre production dans un marché réglementé, nous sommes tenus de respecter certaines normes en matière d'hygiène, d'emballage, de teneur en sucre, etc.

Dès lors qu'une entreprise a adopté une démarche normalisée, elle peut s'engager dans un processus de certification. Cela nous amène à nous demander également : **Qu'est-ce que la certification ?**

## DOSSIER

« La certification est une reconnaissance tierce partie par un organisme indépendant de l'application d'un référentiel le plus souvent normatif par une entreprise ou tout autre organisme (associations, structures publiques,...) » (Op. cit). Derrière le terme de certification se cache différentes réalités qui dépendent de la nature de ce que l'on certifie : 1) La certification peut porter sur des produits ou des services. Les prestations et biens manufacturés sont dans ce cadre réalisés suivant des exigences liées à un cahier des charges ou une norme de référence. 2) La certification peut également porter sur l'entreprise. Dans ce cas, elle s'intéresse à la reconnaissance de la mise en place de systèmes d'organisation conformes à des normes de management.

### Le système de management

La mise en place d'un système de management vise à améliorer de façon continue l'efficacité de l'organisation d'une entreprise et de garantir : la satisfaction des clients, la maîtrise de l'environnement, la prévention des sinistres sur les biens et les personnes ou encore les trois éléments à la fois. On parle alors de système de management intégré ou système QSE (Qualité / Sécurité / Environnement).

La mise en place de telles organisations requiert une analyse des procédés de fonctionnement de l'entreprise et leur optimisation dans une optique de maîtrise des risques. De grands principes de management leadership - satisfaction des clients, des actionnaires, de l'Etat, des employés, des fournisseurs, de la société - amélioration continue - implication du personnel - Ecoute client) sous-tendent le déploiement de ces systèmes d'organisation.

La durée de construction de systèmes organisationnels de ce type peut être plus ou moins importante en fonction du niveau de performance initial de l'entreprise (de quelques mois à deux ou trois années). Elle dépend également des moyens affectés à ce projet ainsi que de l'implication du chef d'entreprise.

### Quelques idées fausses sur la certification et les systèmes de management

Quelques idées reçues freinent souvent la prise de décision d'un chef d'entreprise de se lancer dans une telle démarche. Ainsi, il est faux de penser qu'un système de management va générer un surplus de « *paperrasse* » dans l'entreprise. Sa mise en place ne doit tout simplement pas passer par une approche administrative.

1 ISO : Organisation internationale de normalisation  
BVQI : Bureau Veritas Quality International  
DNV : Det Norske Veritas

TUV : Technische Überwachungs-Vereine (Associations de surveillance technique)

## Les normes, les organismes certificateurs et les coûts

**S**i les normes n'existaient pas, nous le remarquerions sans tarder. La contribution des normes, bien qu'elle soit très souvent imperceptible, est considérable dans la plupart des aspects de nos vies. L'importance des normes se manifeste lorsque celles-ci font défaut. Ainsi, en tant qu'acheteur ou utilisateur de produits, nous remarquons rapidement si ces produits sont de mauvaise qualité, s'ils ne sont pas adaptables, ou s'ils sont incompatibles avec d'autres appareils que nous possédons déjà, s'ils ne sont pas fiables ou présentent des dangers. Il nous semble aller de soi que les produits répondent à nos attentes. Nous n'avons d'ordinaire pas conscience du rôle que les normes jouent pour améliorer les niveaux de qualité, de sécurité, de fiabilité, d'efficacité et d'interchangeabilité ainsi que des avantages qu'elles apportent.

Réseau d'instituts nationaux de normalisation de 148 pays, l'ISO<sup>1</sup> est le plus grand organisme de normalisation au monde. Elle a pour activité principale l'élaboration de normes techniques, mais ces dernières ont aussi d'importants aspects économiques et sociaux. Les normes ISO ont une influence positive, non seulement pour les ingénieurs et les fabricants, auxquels elles apportent des solutions à des problèmes de production et de distribution, mais pour la société dans son ensemble.

Les normes ISO par exemple, contribuent à un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, sûrs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière

de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent également à protéger les consommateurs, et les utilisateurs en général, de produits et services, ainsi qu'à leur simplifier la vie. Mais l'ISO n'est pas seule à opérer dans la certification.

Plusieurs organismes certificateurs se partagent le marché. Les deux premiers organismes certificateurs mondiaux BVQI et AFAQ sont les plus présents en Afrique. Suivent ensuite des organismes tels que DNV, TUV cert, Moody international, ... Le choix de l'organisme certificateur dépend essentiellement de la notoriété recherchée et par la même du positionnement vis à vis des clients. Le niveau qualitatif de leurs prestations est très comparable.

### coût d'une certification

La prestation de certification a bien entendu un coût qui va dépendre de la taille de l'entreprise donc essentiellement du nombre d'employés. En moyenne pour une entreprise de 15 à 40 personnes le coût des audits de certification sur un processus de trois années (audit initial, audit de suivi 1, audit de suivi 2) et frais associés peut se chiffrer entre 9 et 16 millions de F CFA. Ce coût n'est donc pas négligeable et le retour sur investissement doit en être apprécié au plus juste. A ce coût de la certification se rajoute bien entendu les frais de la mise en place d'une organisation conforme aux normes. Il s'agit ici essentiellement des investissements matériels éventuels ainsi que du temps passé par le personnel (y compris les temps de formation) sur ce véritable projet d'entreprise. ■

Il est également faux de penser que les systèmes de management et la certification ne peuvent s'appliquer qu'aux grandes entreprises. Des PME souvent dirigées de façon paternaliste gagnent beaucoup d'efficacité dans le cadre de ces démarches et assurent leur pérennité de cette manière. Enfin, il est important de comprendre que ces systèmes impliquent avant tout la mise en place

d'outils de management utilisés par et pour l'encadrement de la Direction Générale. Le personnel de base n'est ainsi touché que de façon induite.

### La certification d'entreprise

La certification d'entreprise vise à attester de la conformité d'un système d'organisation à un référentiel. Elle représente donc une reconnaissance externe des

efforts consentis par l'entreprise dans le cadre de la mise en place d'un système de management. Cette certification ne peut être considérée par l'entreprise comme un aboutissement mais comme une première étape dans l'amélioration continue de son organisation. Les certificats d'entreprise sont délivrés par des entités dédiées : les organismes certificateurs (Voir encadré page...).

### Les étapes de l'obtention d'une certification

Après avoir mis en place son organisation et en avoir mesuré l'efficacité notamment au travers d'audits internes, l'entreprise qui souhaite obtenir une certification fait appel à un organisme certificateur auquel elle doit adresser un dossier de présentation. Suite à l'analyse satisfaisante de ce dossier, l'organisme certificateur mandate des auditeurs indépendants et certifiés pour mener un examen de conformité de l'organisation au(x) référentiel(s) choisi(s).

Le processus de certification est par la suite basé sur un cycle de certification généralement sur trois années qui comprend : un audit initial, un audit de suivi et un audit de suivi 2.

A chacune des étapes de ce processus l'organisme audité peut perdre sa certification. L'audit initial (ou l'audit de renouvellement) est un examen de l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Les audits de suivi 1 et 2 sont des examens partiels de l'organisation.

### Les intérêts d'une certification

La certification permet de rassurer les clients et de les fidéliser sans pour autant être le seul facteur déclenchant d'un achat. Mais, à prix comparable, l'entreprise certifiée sera toujours favorisée par rapport aux entreprises ne pouvant pas démontrer la qualité de leur organisation. C'est pourtant dans les intérêts en interne qu'il faut rechercher les réels points positifs d'une démarche qualité et à terme l'obtention d'une certification. La mise en place d'une organisation plus fiable et plus rigoureuse concourt à l'optimisation des modes de fonctionnement de l'entreprise et donc par là-même à la diminution des dysfonctionnements et de leurs coûts non désirables associés. De nombreuses études ont démontré que les entreprises engagées dans une certification connaissent une amélioration de leur productivité ainsi qu'une diminution des coûts de la non-qualité. En outre, des effets induits sur la motivation du personnel et l'adhésion à la politique d'entreprise sont dans la plus grande majorité des cas observés.

Enfin, les audits de certification réalisés permettent à l'entreprise une identification extérieure de ses points forts, de ses points faibles et de ses dysfonctionnements mais également de piste de progrès servant à l'amélioration de son fonctionnement. La certification apporte donc une formidable impulsion au moteur d'amélioration de l'entreprise.

### Le point sur la certification dans le monde

Le processus de certification d'entreprises a débuté à la fin des années 1990 en Europe par la mise en place de systèmes qualité de type ISO 9000. Aujourd'hui et en moyenne dans les grands pays industrialisés, plus d'une grande entreprise (plus de 500 salariés) sur deux est certifiée. Il en est de même de plus de 35% des entreprises de 200 à 500 employés, 18% des entreprises de 50 à 199 personnes et à peine 8% pour les entreprises de 20 à 49 personnes. Cela

représente par exemple pour la France environ 55 000 entreprises (70 000 pour la Grande Bretagne, environ 60 000 pour l'Allemagne). Si le nombre d'entreprises certifiées dans ces pays tend aujourd'hui à stagner ou à progresser très lentement, il en est tout autrement en Afrique. La situation est très disparate en fonction des pays. Si certains Etats tels que le Maroc (environ 90 à 100 entreprises certifiées), la Tunisie (environ 50 à 60 entreprises certifiées) ou le Sénégal (environ 40 entreprises certifiées) et la Côte d'Ivoire (environ 35 entreprises certifiées) possèdent un nombre d'entreprises labellisées intéressants, le constat est très différent en Afrique Centrale. Au Cameroun on dénombre moins de 15 entreprises certifiées. D'importants efforts de promotion de telles démarches et éventuellement de subventions sont donc à mener pour convaincre les dirigeants de s'intéresser à ce processus. ■

## Avantage des normes pour la société

**Pour les entreprises** : l'adoption répandue des Normes internationales signifie que les fournisseurs peuvent baser le développement de leurs produits et services sur des spécifications qui bénéficient d'une large acceptation dans leurs secteurs. Ceci, signifie ensuite que les entreprises qui ont recours aux Normes internationales peuvent de plus en plus librement accéder à des marchés beaucoup plus nombreux dans le monde.

**Pour les clients** : la compatibilité mondiale de la technologie, qui est obtenue avec des produits et services basés sur des Normes internationales, ouvre un choix d'offres de plus en plus diversifié. Ils en retirent aussi les avantages des effets de la concurrence entre fournisseurs.

**Pour les gouvernements** : les Normes internationales fournissent les bases technologiques et scientifiques qui sous tendent la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement.

**Pour les dirigeants économiques** : négociant l'ouverture de marchés régionaux et mondiaux, les Normes internationales créent une «place de marché» équitable pour tous les concurrents. L'existence des normes nationales ou régionales divergentes peut créer des obstacles techniques au commerce, même en présence d'accords poli-

tiques visant à bannir les contingents à l'importation et autres quotas semblables. Les Normes internationales sont les moyens techniques qui permettent la mise en pratique d'accords commerciaux.

**Pour les pays en voie de développement** : les Normes internationales qui représentent un consensus international sur l'état de la technique, constituent une source importante de savoir-faire technologique. En définissant les caractéristiques que les produits et services doivent réunir pour accéder aux marchés d'exportation, les Normes internationales sont une base qui permet aux pays en voie de développement d'étayer leurs décisions lorsqu'il s'agit d'investir leurs ressources rares et d'éviter de les dilapider.

**Pour des consommateurs** : la conformité des produits et les services aux Normes internationales fournit une assurance de qualité, de sûreté et de fiabilité.

**Pour tous** : les Normes internationales peuvent contribuer à la qualité de vie en général, en assurant la sécurité des transports, des machines et des outils que nous utilisons.

**Pour la planète que nous habitons** : les Normes internationales sur la qualité de l'air, de l'eau et du sol, et sur les émissions de gaz et le rayonnement, font partie des efforts visant la protection de l'environnement. ■

## DOSSIER

## Parole aux acteurs

**Armel FRANCOIS**  
**Directeur Général - PHP**


« Le Groupe PHP est certifié ISO 14000 depuis juillet 2001 et ISO 65 depuis décembre 2004.

La mise en route du processus de normalisation est le résultat :

- d'abord, de la volonté du Groupe Compagnie

Fruitière de formaliser sa démarche de produc-

teur respectueux de l'environnement et des hommes.

- Ensuite, la pression des clients européens réclamant des assurances quant au respect du milieu naturel et humain.

- Enfin, la nécessité de fédérer l'ensemble du personnel autour des projets mobilisateurs, innovants et normatifs.

En termes financiers, les certifications ont été consommatrices d'investissements, de formation et de recours aux Experts internationale-

ment reconnus. Le principal bénéfice est le raffermissement de l'image de marque du Groupe dont les retombées financières sont difficiles à mesurer. On peut ajouter que l'entreprise ne pouvait plus demeurer sans certification face à la concurrence internationale qui avait entamé ces démarches.

Nous n'imaginons pas notre entreprise aujourd'hui sans cette disposition » ■

**Mireille FOKA**
**Chef Service Qualité - PLASTICAM**


« Plasticam a engagé une démarche globale qui a permis sa certification entreprise aux normes ISO 9001 version 1994 en 1999 ; nous sommes actuellement en phase de renouvellement de notre certificat ISO

9001 version 2000 et passerons un audit de certification d'ici fin 2005. Cette future certifica-

tion sera encore une certification entreprise.

Nous avons été motivés par des contraintes externes et internes. Pour ce qui est de l'externe, nos principaux clients qui appartiennent à la filière banane exportaient leurs produits par le biais de nos emballages, notamment le carton ondulé. Ceux-ci étaient en perpétuelle compétition avec les emballages importés d'où notre souci de compétitivité.

En interne, nous avons un souci principal, celui de réduire les dysfonctionnements

internes grâce à la maîtrise de la documentation et à l'implication du personnel à la satisfaction du client interne comme externe.

La valeur ajoutée de cette démarche quantifiable a été de documenter notre organisation, de fidéliser certains clients par notre réactivité et la qualité de nos produits, de valoriser la notion de client interne et à base des audits qualité internes, d'identifier nos dysfonctionnements internes puis de les réduire en partie » ■

**Martin YANKWA**
**Chef de Cellule de la Normalisation et de la Qualité**  
**Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique**


«Aujourd'hui, l'économie Camerounaise est engagée dans une option libérale consacrée par la signature des accords de l'OMC le 1er Janvier 1995 à Marrakech. En conséquence, elle fait face à une concurrence

effrénée de produits et services du marché mondial. En fait, si le libre échange est le choix optimal, la désillusion libérale impose que soient conçus et mis en œuvre des outils permettant d'accompagner la libéralisation. Or l'outil scientifique, mondialement reconnu, devant réguler le commerce international est la norme, conformément aux accords SPS et OTC de l'OMC. Qui plus est, l'entrée en vigueur dès le 1er janvier 2008 de l'accord de Cotonou qui met fin aux préférences non réciproques, consacrant ainsi la libre circulation et la défiscalisation externe entre l'Union Européenne et les Pays ACP, donne à la normalisation toute son importance en tant qu'outil privilégié devant permettre de maîtriser les effets pervers de la Mondialisation. Aussi, face à la menace qui pèse sur les industries, la normalisation vise 4 objectifs, à savoir : l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises ; la protection de la santé, de la sécurité des consommateurs et de l'environnement ; la protection de l'industrie nationale et l'instauration de la loyauté commerciale ; la protection des investissements, des exportations et de la consommation locale. A ce jour, 233 normes ont été élaborées et homologuées au Cameroun. Nos industries ne pourraient pas résister face à la concurrence des importations, si ces normes n'existaient pas (Ex: les importations de farine de froment au port de Douala sont passées de 6.5 milliards en 2001, à 0 FCFA à ce jour grâce à l'adoption de la norme ). Et

puis, nos produits ne pourraient franchir les marchés extérieurs que s'ils sont conformes aux normes des pays destinataires. En effet, les produits devant circuler de pays en pays sont accompagnés d'un certificat de conformité qui constitue le passeport sur leur qualité. En outre, certaines industries ne s'approvisionnent que chez les fournisseurs d'intrants ou de matières premières certifiées qualité, sécurité, ou environnement. De même, certaines normes sont rendues obligatoires par arrêté ministériel, et font à ce moment, l'objet d'une certification obligatoire. 12 normes sont ainsi obligatoires : farine de froment, bouteilles de gaz GPL, sacs en jute, étiquetage des denrées alimentaires préemballés, laits concentrés, aliments lactés et yaourts. La production ou l'importation de tels produits en vue de leur commercialisation est soumise à la présentation d'un certificat de conformité. A ce jour plus de 130 certificats de conformité ont été délivrés aux entreprises au Cameroun, dont une cinquantaine aux industries locales.

**L'adhésion des entreprises**

Celles-ci sont associées à tous les niveaux du processus de normalisation, notamment :  
 1- au niveau de l'élaboration : les normes élaborées ou adoptées, pour avoir un caractère international, c'est-à-dire reconnues par l'ISO, doivent l'être conformément au code de bonne pratique d'élaboration et d'application des normes. Au Cameroun, elles sont élaborées dans 20 comités techniques animés par le Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique.  
 2 - au niveau de la promotion, le Cameroun célèbre chaque 14 octobre la journée mondiale de la normalisation. Elle est précédée par une semaine Nationale sur la qualité, organisée par le secteur privé, avec l'appui du Ministère chargé de l'Industrie, en symbiose avec tous les partenaires de la qualité au Cameroun.  
 3- au niveau de la normalisation interna-

le, la position camerounaise sur les projets de norme internationale transmises par l'ISO ou par la Commission du Codex Alimentarius, est prise après une concertation avec le secteur privé et la société civile.

**Conséquences de la non prise en compte des normes**

Elles sont nombreuses et graves. Un dicton Indien affirme : « la norme est à l'Industrie ce que la culture est à une société ». S'il n'y a pas de société sans culture, il ne saurait exister d'industrie, sans la prise en compte des normes. Le non respect des normes de production, à l'importation ou dans le management de l'entreprise accroît les coûts de non qualité dans l'entreprise, portant ainsi préjudice à sa compétitivité sur son propre marché. Il est donc illusoire de penser à exporter sans respecter les normes du pays destinataire. Il s'agit ici d'un problème de survie de l'entreprise. Chaque entreprise devrait disposer d'un cercle de la qualité, à côté du service qualité, pour prendre en compte tous les aspects de la normalisation, de la certification et de la qualité. La normalisation et la certification seront non seulement des instruments privilégiés de lutte contre la fraude, la contrefaçon et la contrefaçon qui minent notre industrie-priorité affirmée du gouvernement mais aussi des critères d'application de privilèges économiques et fiscaux à accorder aux entreprises dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des codes sectoriels prévus par la charte des investissements. Enfin, la commercialisation des produits dont la norme est obligatoire est interdite, sous peine des sanctions graves prévues par la loi, sans préjudice des destructions et scellées. Enfin ces produits ne peuvent être importés sans la présentation à la douane et à la SGS d'un certificat de conformité à la norme délivré par le Ministre Chargé de l'Industrie » ■

Dossier réalisé par Sylvain MBOUM (Documentaliste-Attaché de Presse / GICAM) avec la collaboration de Laurent ENJALBAL (Auditeur ICA / AFAQ - Consultant ADRH APAVE et Coordinateur Afrique Centrale au sein de la Direction Afrique / Océan Indien / Moyen Orient CETE APAVE SUD EUROPE). Sources : Guide ISO/CEI 2 - www.iso.ch

# La fonction documentaire en entreprise

## Incidences de son absence, avantages de sa valorisation

*Un pays d'Afrique subsaharienne avait depuis le lendemain des indépendances négligé de se doter d'une politique documentaire. Quand 40 ans plus tard, il se posa un problème frontalier, il ne put retrouver à temps dans ce qui faisait office d'Archives, l'intégralité des documents prouvant sa souveraineté sur le territoire disputé et dû se retourner vers l'ancienne métropole pour obtenir certaines copies des documents probants.*

*Dans le même pays, un fonctionnaire du ministère de la défense fut surpris un jour en train de brûler des documents qu'il jugeait encombrants. Malheureusement, il s'agissait d'une partie des archives de la guerre d'indépendance du pays en question.*



**Sylvain MBOUM**  
Documentaliste, Attaché de Presse

Les deux cas ci-dessus cités sont suffisamment graves pour susciter non seulement notre étonnement et notre indignation, mais aussi pour interpeller notre bon sens et nous pousser à l'action. Sans doute parce qu'il s'agit de faits ayant des suites sur l'histoire et l'intégrité d'un pays, cette légèreté choque et heurte avec violence les consciences. Mais pour malheureuses que soient ces situations, elles n'en révèlent pas moins avec éloquence leurs causes véritables : l'imprévision et l'absence d'une authentique culture de la collecte, de la sauvegarde, du stockage et de la communication des documents et des informations stratégiques. Ce manque de culture documentaire qui prévaut sur le plan macro, à l'échelle nationale, semble être également une réalité sur le plan micro, dans la plupart de nos entreprises. Aussi nous posons-nous 3 questions: quelle est la situation documentaire de nos entreprises ?

Est-elle porteuse de risques ? S'ils existent, comment pourrait-on y remédier ?

### Etat des lieux

L'observation nous indique qu'en matière de documentation, la plupart de nos entreprises accusent - par rapport à l'évolution de la profession et des enjeux liés à la croissance et à la pérennisation de leurs activités - un retard important. En effet, les Archives dans plusieurs entreprises ne le sont que de nom. Il s'agit en réalité d'un vaste fouillis documentaire. C'est le dépotier de tout ce qui est vieux, poussiéreux et encombrant. Pourquoi cela ? Parce que dans les entreprises, la fonction documentaire est galvaudée, confiée souvent, par ignorance des vrais enjeux, aux secrétaires et autres employés non qualifiés dans ce domaine. Aujourd'hui encore, l'affectation aux Archives est vécue comme une disgrâce voire une punition. Comme conséquence de ce legs à des mains non expertes des archives d'entreprises, le temps mis pour retrouver une information est très souvent considérable.

Egalement, les cadres des entreprises souffrent du manque d'espace de lecture et de fonds documentaires faits d'ouvrages professionnels leur permettant d'acquérir et de renforcer les connaissances, les capacités et les compétences qu'ils mettront au service de l'entreprise. Par ailleurs, les informations dont ils ont besoin dans l'exercice de leurs fonctions étant éparpillées, leur collecte demande des trésors de temps et d'énergie à consacrer à une recherche souvent infructueuse.

A l'évidence, les faits montrent que le traitement de l'information documentaire n'est pas, à l'heure actuelle, une priorité pour l'entreprise camerounaise en général, ce qui constitue pour elle un facteur limitant son développement et susceptible de se muer en germe de son déclin. Or, l'entreprise en tant qu'entité qui participe au progrès financier, social, économique et humain, ne devrait pas manquer de s'arrimer à toute mouvance qui pourrait favoriser l'épanouissement des hommes qui la composent et ne devrait pas laisser peser sur elle un danger qui menacerait son essor. Les menaces existent pourtant.

### Menaces

S'ils ne se posent pas déjà avec acuité dans certaines entreprises, les problèmes de gestion des flux d'informations et de documents ainsi que les besoins en informations stratégiques se manifesteront de plus en plus. En effet, les interconnexions entre secteurs, le développement des activités et de la taille des entreprises ont engendré une croissance exponentielle de la demande en information et de la production de documents dans les entreprises. L'on a pourtant, avec les progrès de l'informatique et l'avènement du « tout numérique », espéré sinon l'ère du « bureau sans papier » du moins une diminution significative de la production de documents sous supports papiers. Mais c'est le contraire qui s'est produit. La production de papier n'a cessé de croître au point où l'on peut craindre dans certaines

## MANAGEMENT

sociétés, un engorgement consécutif à la combinaison de trois facteurs : production croissante de documents, absence d'organisation scientifique et manque d'espace de stockage.

Au même moment, rares sont les entreprises camerounaises, qui disposent pourtant chacune d'importants fonds (documents papiers, audio-visuels, photographiques, numériques,...), qui ont investi dans la préservation et l'organisation rationnelle de leurs archives. Dépourvues de documentalistes, beaucoup agissent comme si l'on peut gérer inconsciemment mais scientifiquement sa documentation, un peu comme Monsieur Jourdain faisait la prose sans le savoir.

D'un autre côté, l'évolution de la donne professionnelle requiert des cadres chaque jour une plus grande technicité et l'affinage de leurs capacités et connaissances. De ce fait, faute d'une réelle prise en compte de la fonction documentaire, les entreprises camerounaises courent le risque de voir disparaître une partie de leur mémoire, d'avoir un personnel non compétitif, aux compétences figées et anachroniques et subseqüemment, de voir leur développement compromis. En réalité, les entreprises camerounaises pourront de plus en plus difficilement se passer de professionnels de la documentation. Si les décisions qui s'imposent ne sont pas prises la masse de documents à traiter dans les entreprises sera aussi impressionnante que décourageante. Alors que faire ?

### Politique de l'information

Jusqu'ici, la plupart des entreprises ont défini une politique de communication. Elles gagneraient cependant à aller plus loin en intégrant à leur vision stratégique globale une politique de l'information de nature biphale, dont la politique de communication serait une des deux composantes, l'autre composante étant la politique documentaire. Cette dernière, reflet de la vision que les diri-

geants de l'entreprise ont de la gestion des documents, détermine le cadre et les orientations de cette activité, induit les missions et les objectifs des unités de travail mises en place pour la mettre en œuvre et atteindre les objectifs fixés.

Valorisation de la fonction documentaire

Néanmoins, une telle politique ne pourrait véritablement être un succès et atteindre son but dans nos entreprises que si elle intègre une fonction



«Archives» d'une entreprise

documentaire valorisée. En clair, il s'agit de considérer la documentation telle qu'elle est réellement, c'est-à-dire vitale pour l'entreprise et d'agir en conséquence en en confiant la gestion à des documentalistes professionnels, pouvant faire face à l'ensemble des problèmes actuels et à venir. Ceci viendra dépoussiérer l'image de cette profession dont le terme générique « *documentaliste* » couvre une multitude de spécialités (archivistique, record management, intelligence économique, bibliothéconomie, ...) dont certaines sont adaptées aux pays techniquement et économiquement avancés mais sont encore trop pointues pour notre environnement économique. Il est toutefois des domaines adaptés à notre contexte, vers lesquels les entreprises devraient impérativement orienter leurs actions. Les archives et les Centres

d'Information et de Documentation d'entreprises peuvent, à notre sens, être deux de ces domaines de prédilection.

### Intérêt des Archives

Il ne sont pas rares les cas où la disparition ou la présentation tardive d'un document s'est traduite par une perte financière pour l'entreprise. Or, l'intérêt de pouvoir retrouver rapidement le document qui sera une preuve déterminante lors d'un procès ou qui servira de référence, d'information de base ou de précédent pour aider à résoudre un problème est évident. Il est donc essentiel pour une entreprise d'avoir des archives bien tenues, lesquelles sont au demeurant le reflet d'un bon management.

Par ailleurs, les archives qui sont des documents générés ou reçus dans le cadre de l'activité de l'entreprise, font partie d'un passé auquel on devrait absolument s'intéresser. Elles renferment les valeurs, les méthodes, les traditions, bref, la culture

d'une entreprise, qui peut être utilisée pour maintenir sa cohésion, son identité et partant, son efficacité. Elles portent le témoignage du contexte ainsi que des efforts de ceux qui ont créé, maintenu ou développé l'entreprise. Renfermant le patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise, elles ont une valeur aussi bien probante que documentaire, et constituent la mémoire de l'entreprise. C'est pourquoi la disparition d'une pièce ou d'un dossier d'archives peut avoir des conséquences désastreuses (pas seulement financières) pour l'entreprise. En outre, des archives bien tenues sont un véhicule d'image. Parce qu'elle doit présenter, non pas l'original d'une pièce mais une copie, l'image de l'entreprise se dégrade.

Pour s'en préserver, l'on a besoin d'archives structurées, et donc, d'archivistes professionnels qui, à l'aide d'outils, de méthodes et techniques

propres, garantiront la sécurité des fonds (contre le vol, les disparitions, les parasites, l'incendie, etc), un gain de temps, d'espace et d'argent, guidés par les trois principes qui constituent la finalité de l'archivistique à savoir : conservation de la mémoire, efficacité administrative et accès facile à l'information.

Sans conteste, la bonne tenue des archives est un facteur d'essor de l'entreprise, celle-ci ne pouvant se projeter dans l'avenir qu'en s'appuyant sur son passé opportunément préservé.

### Centre d'Information et de Documentation (CID)

L'information étant l'auxiliaire indispensable du travail intellectuel et des décisions d'une institution, il importe qu'elle soit facilement localisable. Un Centre d'Information et de Documentation (CID) est le lieu idéal d'organisation de ce travail. Cellule spécialisée dans un ou un petit nombre de domaines et chargée de mettre ses documents et sa capacité d'information à la disposition d'une entreprise ou d'un public, elle n'est nullement un luxe inutile pour les entreprises camerounaises.

Le prix Nobel d'économie H.E. SIMON qui a étudié l'information en rapport avec la décision conclut que grâce à l'information, on est capable d'agir et de prendre des décisions qui modifient l'environnement car s'informer est l'acte qui précède la décision. C'est en effet le rôle essentiel des CID : collecter, répertoire, conserver et communiquer l'information nécessaire à la vie de ou des entreprises. La création de tels services par un nombre croissant d'organisations au Cameroun n'est pas un fait fortuit. Un CID est aujourd'hui un atout majeur pour les entités qui se veulent compétitives. Ceci pour au moins deux raisons : 1) il fournit au manager une information précise et récente ainsi que des produits documentaires pertinents. «*Qui a l'information, a le pouvoir* » dit l'adage. En procurant des arguments, l'information devient facteur d'aide à la décision. Le manager peut

ainsi faire des choix éclairés et la documentation devient alors comme le disent certains théoriciens, document-action. 2) dans un monde en pleine mutation, les cadres de nos entreprises qui voient de plus en plus leurs domaines d'intervention s'élargir, ont besoin d'informations sur l'évolution des idées, des méthodes, des pratiques et des connaissances dans leurs domaines et dans des domaines connexes. Le CID met à leur disposition des informations et des documents porteurs de ces connaissances nécessaires.

Aussi, une entreprise qui, par un acte citoyen, se dote de cet instrument stratégique qu'est un CID s'assure-t-elle une information à jour, indispensable à son action, mais aussi de ressources humaines compétitives.

Mais, certains s'interrogeront :

«*Aussi important qu'il soit, combien d'entreprises camerounaises ont les moyens de s'offrir un CID ?* ». Même si les coûts relativement bas d'un CID montrent que beaucoup peuvent s'en doter, cet obstacle peut être contourné si, au lieu d'un CID par entreprise, l'on optait pour une solution plus adaptée au contexte camerounais : celle de CID des chambres consulaires, des organisations patronales ou encore de CID dédiés à certains secteurs d'activité et corporations (assurances, brasseries, produits pétroliers, etc). Pour une économie qui se veut émergente comme la nôtre, les CID ont une valeur ajoutée décisive grâce à leur capacité à fournir aux cadres, chercheurs, étudiants et investisseurs l'information et la documentation nécessaires à leurs besoins. Si certains pays ou entreprises peuvent se vanter d'être des gisements de matières grises, les CID en sont absolument pour beaucoup.

Indéniablement, l'absence ou la non valorisation de la fonction documentaire dans les entreprises est un danger qui, même s'il n'est pas encore clairement perçu aura assurément, tôt ou tard, et bien plus tôt qu'on ne le pense, des conséquences néfastes sur le développement et la survie des entreprises, dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Tant il est vrai

que «*qui veut la paix prépare la guerre* », les entreprises ont tout intérêt à investir dans la rationalisation de leur documentation.

En définitive, la valorisation de la fonction documentaire en entreprise est un facteur de développement humain, de célérité dans l'accès à l'information, d'efficacité dans la décision et la gestion ainsi que de préservation du patrimoine culturel, documentaire et informationnel, bref de préservation de la mémoire de l'entreprise. Elle découle d'une décision managériale comparable à l'investissement dans la sécurité, les moyens de production ou de distribution. Les exemples cités en introduction montrent à suffisance que dans ce domaine, l'inaction coûte plus cher que l'action. Le pire peut arriver. Pour le chef d'entreprise, ne pas s'y préparer reviendrait à multiplier les risques. Il doit user de son gouvernail managérial pour éviter le naufrage sur les écueils que sont : la perte ou la destruction incontrôlée de documents, l'engorgement documentaire, les recherches infructueuses, la carence en connaissances et compétences ainsi que l'inculture de ses cadres.

Les services de la documentation semblent être les «*cendrillons* » des entreprises, ces mots de Benjamin Franklin<sup>1</sup> donnent à réfléchir : «*A cause d'un clou manquant, le cheval perdit son fer; à cause de ce fer manquant, le régiment perdit un cheval; n'ayant plus de cheval, le cavalier fut capturé et tué par l'ennemi ; à cause d'un soldat manquant, le régiment perdit la bataille; à cause d'une bataille, le général perdit la guerre. Tout cela à cause d'un clou.*» C'est dire qu'il ne faut rien négliger. Les managers ont donc deux choix : prévenir par des actions concrètes les problèmes à venir ou devoir s'attendre à les guérir le moment venu, après en avoir subi les affres. ■

<sup>1</sup> - Ancien Président américain, 1706 - 1790

## EVENEMENT

# Les ports d'Afrique au « Gicam Business Center »

■ **Sylvain MBOUM**  
Attaché de Presse

**T**rois cent vingt et un participants, soixante dix organisations (entreprises, organisations maritimes et associations), trente et un pays. Tels sont les principaux chiffres qu'on gardera du 28ème conseil annuel de l'Association pour la Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC) tenu à Douala à l'Immeuble-Siège du GICAM du 17 au 23 février 2005. Cette importante rencontre dont le thème a porté, cette année, sur « la nouvelle coopération portuaire dans le cadre du nouveau régime de sécurité et de sûreté » et qui coïncidait avec la célébration du cinquantième du Port de Douala, était particulière à plus d'un titre :

Tout d'abord par la participation : en plus des ports membres de l'organisation, l'événement a connu la participation de ports d'Europe, d'Asie et d'Amérique, ainsi que de pays africain dépourvus d'ouverture maritime. Cela a augmenté le nombre de participants pour une manifestation qui, d'habitude, ne compte pas plus de cent cinquante participants.

Par sa thématique ensuite. Elle a introduit pour la première fois en Afrique, les problèmes de sécurité dans les préoccupations des membres de l'organisation. En effet, les attentats du 11 septembre 2001 ont créé des exigences qui ont contraint les Etats membres de l'Organisation Maritime Internationale (OMI) à préconiser de nouvelles mesures (appelées Code ISPS) garantissant la sécurité des ports et la sûreté des navires, lesquelles mesures sont entrées en vigueur le 1er juillet 2004.



Le Ministre des Transports visitant un stand

Dans le sillage de cette exigence de sécurité, le Port Autonome de Douala a noué un partenariat avec SEAQUEST TECHNOLOGIES, entreprise canadienne d'informatique, spécialisée dans l'intégration de technologies de l'information maritime et portuaire. Elle va accompagner le PAD dans la mise en place de structures, de mesures de sécurité et de sûreté des navires et du port, telles que l'exigence le code ISPS.

Comme autre particularité, la rencontre a permis au public de découvrir que le modèle Built Operate and Transfert (BOT) est possible au Cameroun. En effet, l'infrastructure que mettra en place SEAQUEST TECHNOLOGIES et qui permettra à la place portuaire de disposer d'un point unique à l'information portuaire, sera entièrement financée par son concepteur et exploitée pendant dix ans avant qu'elle ne devienne la propriété du Port Autonome de Douala.

Cet événement aura également marqué par son impact économique bien sûr, mais aussi en terme d'image. Economiquement, plus de trois cent personnes de cette trempe dans une ville pendant dix jours, c'est un pouvoir d'achat et des flux financiers importants. Mais au delà de tout, c'est l'image du Port Autonome de Douala et partant, du Cameroun qui en sort grandie. En effet, cette manifestation qui était suivie par la communauté portuaire mondiale a crédibilisé et augmenté aux yeux des investis-



Stands sur le parking avant du GICAM

seurs tant nationaux qu'internationaux, le crédit de confiance des infrastructures du Port Autonome de Douala qui au demeurant, sert d'entrée à 80 % des matières premières des industries de la sous-région.

La réunion du conseil terminée, toutes ces personnes sont sans aucun doute reparties avec un souvenir positif du Cameroun, du Port autonome de Douala, mais aussi du Gicam dont les infrastructures ont abrité la grande partie de la rencontre. Le site du **Gicam Business Center** a révélé sa capacité à accueillir de grandes manifestations. Pendant dix jours en effet, quatre salles étaient occupées en permanence. L'aire d'exposition du **Business Center** a quant à elle été, aussi bien à l'arrière qu'à l'avant et de manière ergonomique, occupée par les stands des différentes entreprises exposantes. Cette première a suscité ce commentaire d'une visiteuse :

« Depuis bientôt deux ans, je suis une habituée des manifestations organisées par ou au siège du Gicam. Je n'avais pas du tout conscience de l'exploitation qu'il était possible de faire de cet espace. Je suis vraiment surprise et admirative. Cette exposition qui me rappelle les salons souvent organisés au Palais de Congrès à Yaoundé est très réussie. J'ai désormais un autre regard et une autre idée des installations du Gicam ».



Aire d'exposition arrière du GICAM








**Global  
Net**

Telecommunications Solutions Provider



En Afrique et à travers le monde, nous optimisons la connectivité de vos entreprises



Vous avez été nombreux à nous honorer une fois de plus de votre confiance en 2004. Soyez assurés de notre souci constant de vous rendre toujours meilleure satisfaction.



Best Wishes 2005



**Siège Social :**  
3278 Bid de la République  
B.P. 1781 Dia - Cameroun  
Tél.: +237 341 02 72  
Fax: +237 341 02 95  
Service clientèle: Tél.: +237 340 12 47  
E-mail: .info@globalnet.cm  
[www.globalnet.cm](http://www.globalnet.cm)



*Une ambition africaine...*



“une dynamique dans la réduction des coûts  
et des délais à l’import / export”

### Objectifs :

\* L’objectif du Guichet Unique des Opérations du Commerce Extérieur (GUCE) est de diminuer les coûts et les délais dans la réalisation des opérations commerciales et logistiques au port de Douala grâce à une circulation plus grande et plus efficace des documents requis par les différents intervenants.

\* Le Guichet unique correspond à une logique de facilitation et de simplification des procédures au profit d’une expansion économique du Cameroun et de la sous-région.

### Missions :

\* Minimiser les risques et les pertes de temps en rassemblant en un même point tous les intervenants du commerce extérieur ;

\* Accélérer le traitement des dossiers ;

\* Informer les opérateurs sur la nature et la portée des procédures ;

\* Optimiser les avantages de l’information des échanges de données.



Groupement d’intérêt Economique B.P. 12679 Douala - Cameroun  
Tél. : (237) 341 02 43 / 341 02 44 / 341 02 45 / 341 02 46 - Fax : (237) 343 60 78  
www.guichetunique.org - e-mail : guce-gie@guichetunique.org

## Business Advisory Services (BAS)

# La campagne 2005

■ Alex EBOBISSE  
Responsable BAS

**I**nculquer l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise. Tel est le principal objectif de la campagne 2005 des formations du Business Advisory Services (BAS, sa structure d'appui et d'assistance aux PME/PMI.

Le premier cycle de cette campagne s'est déroulé du 28 février au 26 mars 2005 dans la salle polyvalente du Siège du GICAM. Ce cycle de formation s'articulait principalement autour des quatre modules suivants : « *Contrôle fiscal, comment s'y préparer?* », « *Organisation personnelle: gestion du temps et des priorités* », « *Elaborer son tableau de bord* », « *Esprit d'équipe et culture d'entreprise* ».

Durant un peu plus d'un mois, quatre cabinets conseils rompus à la tâche et dont la renommée et la compétence ne sont plus à démontrer (CGM/GKM, ADRH-APAVE, PRICEWATERHOUSECOOPERS et PANES'S CONSEIL) ont transmis aux participants des connaissances leur permettant de donner un coup d'accélérateur au développement de leurs entreprises. Comme ce fut le cas lors de ses précédentes sessions de formation, le BAS a bénéficié du soutien de ses traditionnels partenaires que sont la GTZ (coopération Allemande) et l'APDF (Africain Project Development Facility).

L'organisation de la campagne 2005 s'inscrit dans le cadre de la mission de renforcement des capacités managériales des PME/PMI que s'est assignée

le GICAM à travers son Business Advisory Services.

Convaincu du bien fondé de la formation et de l'intérêt du renforcement des capacités des dirigeants et personnels des PME/PMI, le BAS s'apprête à lancer, dès le mois de mai, grâce à l'appui et à l'expertise du BIT (Bureau International du Travail) des formations en Santé et Sécurité au Travail (SST). Le calendrier de ce programme sera bientôt mis à la disposition des entreprises. Ces formations en Santé et Sécurité au Travail se feront parallèlement au 2e Cycle des formations du BAS qui débutera aussi en mai 2005.

Opérationnel depuis février 2004, le BAS est à la disposition des PME/PMI camerounaises. Il les aide notamment à améliorer leur rentabilité et leur capacité de gestion pour une meilleure adaptation aux rudesses de l'environnement économique national et pour une meilleure participation à la croissance économique du pays. Pour mieux répondre aux besoins des PME/PMI, le BAS entend lancer sous peu le Conseil et l'Assistance. Ceci permettra de donner aux dirigeants de PME/PMI l'opportunité d'élaborer des projets d'investissement pertinents ainsi que des outils pour une gestion de qualité.

Par des actions successives, le GICAM est en train de mettre en œuvre sa vision du BAS : **être une structure de référence pour la PME/PMI camerounaise.** ■

**Contacts du BAS :** Tél. : 342 31 41 / 342 64 99 / 971 89 98  
Fax : 343 38 80 E-mail : bas\_gicam@yahoo.fr



Séance de formation de BAS

### Module « ELABORER SON TABLEAU DE BORD »

#### L'avis d'une participante

**P**ermettez-moi tout d'abord d'apprécier le cadre dans lequel s'est déroulé le séminaire. Nous étions 16 apprenants confortablement installés, puisque chacun était séparé de son camarade d'environ un mètre, dans une salle suffisamment grande pour nous contenir tous, avec une température idéale. Cela nous permettait d'être à l'aise mais aussi favorisait la concentration.

Au début du séminaire, le formateur m'a paru un peu théorique et je me disais intérieurement : « suis-je venue ici me bourrer la tête de définitions ? » En fait, j'avais soif d'action, de pratique.

Et plus les jours passaient, plus ma soif se dissipait. J'allais petit à petit vers mon objectif, je mesurais l'importance de la théorie et je comprenais que pour élaborer un tableau de bord, il y a des éléments à respecter. Je tiens d'ailleurs à féliciter notre formateur pour sa patience, sa compréhension, sa disponibilité et surtout sa capacité à démystifier le plus rapidement possible la pratique et l'utilisation du tableau de bord. Je rappellerais quand même que j'ai choisi le module « ELABORER SON TABLEAU DE BORD », compte tenu de mes missions et de mes responsabilités dans notre entreprise. A la sortie de ce séminaire, je peux confirmer que non seulement mes objectifs ont été totalement atteints car aujourd'hui je peux élaborer le tableau de bord et mieux encore, être consultée pour son élaboration, mais aussi, j'ai été beaucoup enrichie par les multiples échanges avec les autres participants». ■

Simone LALONG  
DAF, MIT CHIMIE

## CONJONCTURE

# Conjoncture Economique

## L'ATTENTE



■ **Justin FOTSING**  
Economiste Principal

*L'économie camerounaise peine à se maintenir durablement sur le chemin de la croissance. Sur la base des données recueillies auprès des entreprises membres du GICAM, après un taux de croissance acceptable en 2003, la production industrielle a stagné en 2004, le chiffre d'affaires industriel a faiblement évolué tandis que les effectifs ont diminué. La balance commerciale bien qu'encore positive s'est effritée. Les résultats des autres secteurs (agriculture d'exportation, transport, commerce et distribution) demeurent aussi préoccupants.*

### 1. Activités industrielles

**Tab 01 : Synthèse des activités industrielles au cours de l'année 2004**

Valeur en milliards Fcfa

	Année 2003	1 <sup>er</sup> Trim	2 <sup>ème</sup> Trim	3 <sup>ème</sup> Trim	4 <sup>e</sup> Trim (p)	Année 2004
1- Indice de la production (100=1995/96)	141,43	151,7	144,4	135,2	138,8	142,48
* Industries Manufacturières	141,36	139,1	128,2	134,9	132,7	133,72
* Industries Non Manufacturières	141,49	161,9	157,6	156,2	143,7	154,85
2- Chiffre d'affaires global H.T.	1 254,3	332,2	329,4	328,5	326,5	1 320,8
* Chiffre d'Affaires Intérieur	859,8	213,0	215,5	213,4	226,1	872,4
* Chiffre d'Affaires à l'Exportation	394,4	119,1	113,9	115,0	100,4	448,3
- Exports vers CEMAC	75,6	19,1	22,3	15,4	15,6	71,8
- Exports hors CEMAC	318,6	100,0	91,6	99,6	84,5	376,6
3- Effectifs occupés (nombre en fin de période)	51 717	50 548	48 214	45 151	50 090	50 090
4- Masse salariale	119,0	32,1	30,4	28,3	32,0	123,7

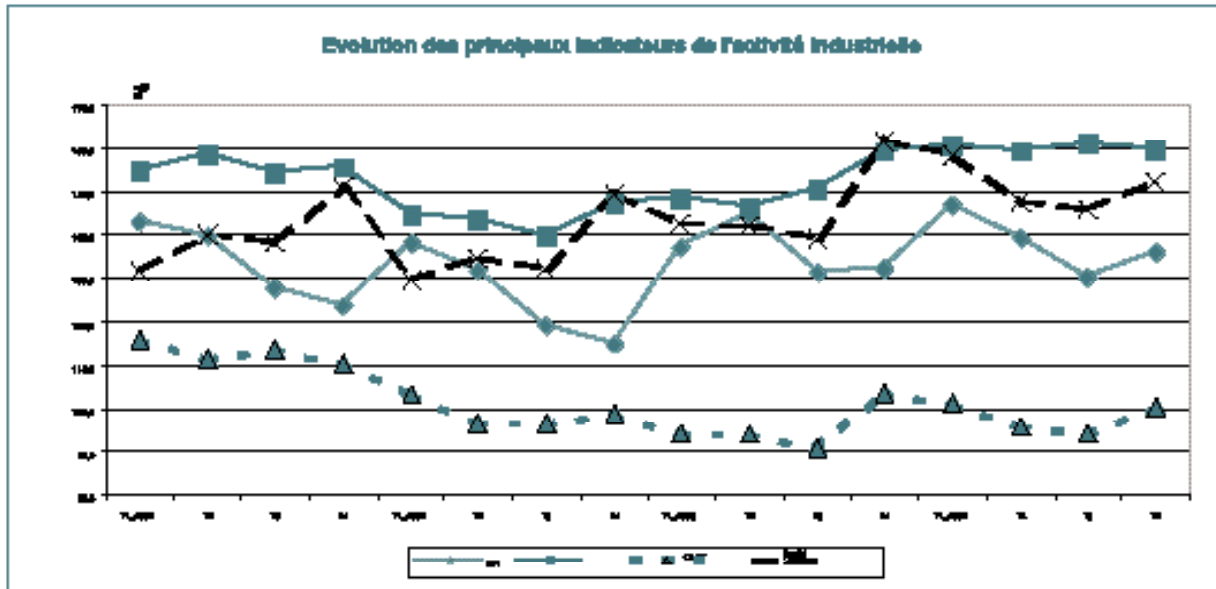
**Source :** Enquête Trimestrielle de Conjoncture du GICAM (p): les données du 4<sup>ème</sup> trimestre 2005 sont provisoires

La production industrielle a faiblement évolué en 2004. Sur la base de l'échantillon des entreprises industrielles membres du GICAM, l'indice de la production industrielle en volume enregistre une progression de 0,7% par rapport à 2003 contre +7,9% un an plus tôt. Cette faible performance résulte du comportement des

industries manufacturières dont la production a diminué de 5,4% notamment les industries alimentaires (-9,8%), la fabrication des boissons et tabacs (-4,0%), le textile (-13,0%) et la Chimie (-9,7%). La production des industries non manufacturières a par contre progressé de 5,8% dont Agro-industrie (3,4%), eau & énergie (5,6%)

et industrie forestière (8,9%).

- Le chiffre d'affaires global hors taxes a augmenté de 5,3% en 2004 (contre 5,1% en 2003), soutenu par les exportations hors zone CEMAC. Les secteurs qui ont contribué à l'accroissement du chiffre d'affaires sont l'eau et l'énergie (+17,6%), l'agro-industrie (+4,1%), le ciment et la métallurgie



(+8,8%). Le chiffre d'affaires du secteur des boissons et tabacs est demeuré par contre stable (+0,6%) alors que celui des industries alimentaires et les industries forestières ont diminué respectivement de 18,1% et 3,7%.

- Les exportations globales ont progressé de 13,7% dont +18,2% pour les ventes hors CEMAC alors que les ventes à destination de la CEMAC ont baissé de 5,2%. Les exportations représentent pour la période 33,8% du chiffre d'affaires industriel contre 31,4% en 2003. Les principaux secteurs ayant enregistré un accroissement de leurs exportations sont l'eau et l'énergie avec les produits pétroliers (+43,9%), l'agro-industrie avec le coton brut (+15,9%), le ciment et métallurgie avec les ventes d'aluminium brut (+29,0%). Les exportations des industries alimentaires ont par contre fortement chuté (-22,7%), les emballages diminuent (-64,2%), les produits de la Chimie (piles électriques et allumettes notamment) ont baissé de 46,0%.

- Au 31 décembre 2004, les effectifs occupés étaient de 50 090 personnes (permanents et temporaires contre

48 214 au 30 juin 2004 et 51 717 au 31 décembre 2003. Cette réduction des effectifs occupés a concerné tous les secteurs dont notamment l'industrie forestière (-34,2%), le textile (-13,6%), boissons et tabacs (-4,4%).

Quant à la masse salariale globale, elle a progressé de 4,0%. Toutefois en dehors de l'accroissement observé dans le secteur ciment et métallurgie (26,2%), eau et énergie (10,1%), la masse salariale a diminué dans tous les autres secteurs.

## 2. Agriculture d'exportation

- Après un niveau de plus de 300 000 tonnes en 2003, la production de **la banane** d'exportation atteint 278 333 tonnes au cours de l'année 2004, soit un repli de 7,7%. Cette chute qu'on observe depuis le début de l'année a touché essentiellement le Groupe PHP (-17,2%). Les exportations de la bananes ont cependant bénéficié de la hausse des cours de l'ordre de 12,6% sur la période.

- Pour les produits de rente, selon les statistiques du Conseil Inter Professionnel du Cacao et du Café (CICC), les exportations de **cacao** au titre de la campagne 2004/2005 se chiffrent en Janvier 2005 à 120 209

tonnes contre 107 839 tonnes à la même période de la campagne écoulée, soit 12 370 tonnes de plus. Avec la tendance observée au cours des trois dernières campagnes, la production atteindra les 150 000 tonnes à la fin de la campagne 2004/2005.

- Quant au Café, la campagne de **l'Arabica** finit en septembre 2004 avec un cumul de 4 345,9 tonnes contre 4 566,7 tonnes au titre de la campagne 2002/2003. Depuis 2001/2002 la production du Café arabica ne fait que chuter. Pour la variété **Robusta**, les exportations atteignent 41 460 tonnes contre 40 492 tonnes la campagne écoulée et 40 236 tonnes 2001/2002. Alors que le cours du café robusta est tombé à son plus bas niveau des quatre dernières années, celui de la variété Arabica s'est mieux comporté avec une hausse moyenne de 7,4% par rapport à 2003.

- La production **du coton** égrené se situe à 107 864 tonnes en 2004 contre 108 191 tonnes en 2003. Cette stagnation de la production s'est accompagnée d'un repli des cours mondiaux (-9,9%) qu'on observe depuis le 2ème trimestre 2004. Il y'a lieu de s'attendre à la persistance de cette baisse

## CONJONCTURE

dans la mesure où le marché mondial est caractérisé par un excédent important de l'offre sur la demande.

- Enfin la production **du caoutchouc naturel** a faiblement augmenté. Elle

atteint 52 974,5 tonnes en 2004 contre 51 134,7 tonnes en 2003, soit 3,6% de plus. En dehors de la CDC dont la production a diminué de plus de 20%, les autres entreprises ont accru

leurs productions. Malgré un relatif tassement de la demande mondiale, ce produit a bénéficié de la hausse de plus de 15% des cours sur le marché mondial.

### 3. Commerce et Distribution

Tab 02 : Evolution des ventes de véhicules neufs

Unité : Nombre

Type de véhicule	12 mois 2002	12 mois 2003 (1)	12 mois 2004 (2)	Variation en % (2)/(1).
Véhicules de Tourisme	542	409	423	3,4
Véhicules Tout Terrain (4x4)	690	633	563	-11,1
Véhicules de Transport	546	479	334	-30,3
Utilitaires légers	927	820	885	7,9
Poids Lourds	462	410	353	-13,9
<b>TOTAL</b>	3 167	2 751	2 558	-7,0

Source: Chambre Syndicale de l'Industrie Automobile au Cameroun (CSIAC)

- **Les ventes de véhicules neufs** ont porté sur 2 558 unités en 2004, en retrait de 7,0% par rapport à l'année 2003. En deux ans les ventes de véhicules neufs ont ainsi diminué de 19,2% (soit près de 609 unités). Cette chute des ventes a touché essentiellement les véhicules de transport (-30,3%), les poids lourds (-13,9%) et les voitures « tout terrain » (-11,1%). Les ventes des véhicules de tourisme et des utilitaires légers ont par contre progressé de 3,4% et 7,9%, sans pour autant atteindre les niveaux de l'année 2002. Pour les deux premiers mois de 2005, la baisse globale est de 18,6% par rapport à la même période de 2004.

- **La distribution du carburant** par la Société Camerounaise de Dépôts Pétroliers (SCDP) sur le marché local a atteint 1 159 667 m3 en 2004, soit 2,3% de moins qu'au cours de l'année 2003. En dehors du supercarburant (+2,6%), les ventes des autres types de carburant ont diminué dont pétrole lampant (-9,3%) et le jet A1 (-19,3%).

Les ventes du gaz butane se situent à 41 925 tonnes en progression de

4,4%. Cette hausse a été particulièrement sensible au cours du dernier trimestre 2004.

### 4. Services

- Le trafic global au **Port Autonome de Douala** enregistre une progression de 6,9%, dont 8,4% à l'exportation et 5,9% à l'importation. Au niveau des importations, la hausse a concerné les principaux produits suivants : le clinker (+13,9%) et les engrais binaires (+72,5%). Quant aux exportations, on relève l'augmentation des sorties de cacao en fèves (+17,2%), et des plaques d'aluminium (+38,1%). Les exportations de banane ont diminué de 7,7%.

Par types de transport, le mode conventionnel (38,4% du trafic global contre 44,2% l'année dernière) a diminué de 7,3% alors que le container et le vrac augmentent respectivement de 17,4% et 18,9%.

- Le **transport ferroviaire** a été marqué en 2004 avec une faible progression du trafic marchandises de 2,3% et une baisse du trafic voyageurs de 3,4%. Ainsi le chiffre d'affaires global n'a pas varié (-0,1%). Les effectifs et la masse salariale ont par contre

augmenté de 4,9% et 11,6% respectivement.

- Le sous-secteur **des banques** poursuit son développement, même s'il a connu un petit ralentissement au second semestre. Par rapport à 2003, le chiffre d'affaires a augmenté de 10,0%, le total des bilans de 8,9% et les dépôts de 7,9%. Les effectifs occupés par le sous-secteur à la fin de l'année 2004 ont aussi légèrement progressé (+4,1%) alors que la masse salariale a stagné (+0,6%).

### 5 . Commerce Extérieur

- Les cours mondiaux des principaux produits d'exportation se sont encore dégradés en 2004. Ainsi en dehors du caoutchouc, de la banane et du café arabica, les cours des autres produits agricoles ont diminué : cacao brut (-19,5%), café robusta (-13,1%), coton fibre (-3,1%).

Avec une moyenne 38,1\$ en 2004, le baril de l'huile brut de pétrole enregistre une hausse de 32,8% par rapport à l'année dernière. Il a atteint 49,8\$ en octobre 2004 et les données disponibles sur le 1er trimestre 2005 dégagent un prix moyen au dessus

Tab 03 : Evolution du commerce extérieur du Cameroun

Quantité en milliers de tonnes, Valeur en milliards de Fcfa

	Année 2002		Année 2003		Année 2004		Variations en %	
	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs	Quantités	Valeurs
Exportations	6 937,7	1 252,9	6 749,6	1 318,2	7 1334,0	1 306,1	6,3	-0,9
Importations	4 012,0	1 295,0	4 382,1	1 251,6	4 488,9	1 290,9	2,4	3,1
<b>Balance Commerciale</b>		-42,1		66,6		15,3		
Taux de Couverture (%)		96,7		105,3		101,2		
<b>Balance hors pétrole</b>		-419,5		-335,4		-329,0		

Source : Comité Technique National de la balance Commerciale

de 50\$US le baril.

• En 2004, la valeur globale des échanges commerciaux a progressé de 1,1% et se solde par un excédent de près de 15,3 milliards Fcfa contre 66,6 milliards en 2003. Cette faible performance résulte de la baisse de la valeur des exportations de 0,9% face à un accroissement des dépenses d'importation de 3,1%. Le taux de couverture des importations par les exportations passe de 105,3% à 101,2%. Enfin la balance commerciale hors pétrole brut, bien que déficitaire, continue à s'améliorer avec une réduction de quelques 6,4 milliards Fcfa.

• La hausse des dépenses d'importations, a touché essentiellement les noyaux Alimentation-Boissons et Tabacs (+11,2%) et les biens d'équipements industriels (+12,0%). Tous les autres noyaux ont enregistré des baisses dont notamment Energie et lubrifiants (-37,0%) et Consommation des entreprises (-4,7%).

• Malgré l'augmentation des quantités (+6,3%), la valeur des exportations est restée stable (-0,9%). Les exportations ont ainsi été victimes, non seulement de la chute des cours mondiaux pour certains produits (cacao, café robusta et aluminium notamment), mais aussi de la faiblesse du dollar US (monnaie de transaction) par rapport à l'Euro (-13,4%). La baisse des recettes concerne essentiellement les huiles brutes de pétrole

(-7,2%), les bananes fraîches (-4,4%) et les pâtes de cacao (-48,0%). Les ventes de certains produits se sont cependant améliorées en 2004. Il s'agit de coton brut (+21,6%), café robusta (+17,5%), bois et ouvrages en bois (+18,8%), du cacao en fève (+16,7%) et aluminium brut (+11,3%). Enfin il faut souligner que les exportations demeurent encore très concentrées. Les recettes de pétrole brut, malgré la baisse de 7,2%, représentent cette année 41,1% de la valeur des exportations (contre 43,9% en 2003) tandis que les douze premiers produits d'exportation procurent 92,8% des recettes d'exportation totales.

#### 6. Indice des prix à la consommation

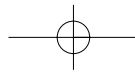
• L'inflation a continué à décélérer. Selon l'Institut National de la Statistique, les prix de détail à la consommation, après une hausse moyenne de 0,6% en 2003, n'a progressé que de 0,3% en 2004. En dehors des boissons et tabacs et des dépenses de maison, pour lesquels les prix ont enregistré des hausses de 6,4% et 2,6%, au niveau des autres fonctions de consommation c'est la stagnation voire la baisse comme les prix des produits alimentaires (-1,9%). Toutefois avec la hausse observée depuis le début de l'année et malgré les actions que mène le Ministre du Commerce, il y a lieu de s'attendre à une certaine envolée des prix à la consommation en 2005.

• A Douala comme au niveau national, l'indice des prix a aussi faiblement évolué. Après avoir reculé au cours des 1er et 2ème trimestres 2004, les prix se sont relevés au 3ème trimestre et au 4ème mais pour une variation annuelle +0,4% par rapport 2003.

#### 7. Conclusion

Les résultats ci-dessus traduisent les difficultés dans lesquelles ont évolué les affaires. Faute d'investissement, la demande intérieure ne peut plus tirer la croissance économique comme les années passées. La loi de finances 2005 ne suscite que des inquiétudes de la part des opérateurs économiques. Le relèvement du taux de la TVA, la suppression des exonérations sur certains produits de première nécessité, l'alourdissement de certaines taxes ne peuvent contribuer qu'à freiner cette consommation intérieure qui est déjà atone.

Les entreprises attendent que les Pouvoirs Publics s'investissent davantage dans la relance de l'économie notamment par le paiement de la dette intérieure (dont l'apurement des crédits TVA), une amélioration du rythme de consommation des crédits PPTE, toute chose qui donnerait un coup de pouce à la consommation intérieure et partant à la production des entreprises. ■



## LE GICAM EN MARCHÉ

# Les brèves du GICAM

## Commissions du GICAM : les plans d'action

### Commission Sociale

Présidée par M. Protais AYANG-MA, cette Commission a reconduit les sous-commissions qui la composent et défini le plan d'action suivant : veiller à l'application effective du Code éthique ; assurer le suivi et la mise en œuvre du Global Compact ; évoluer vers la création d'une structure commune plus large et plus appropriée de lutte contre le VIH-Sida ; en vue du développement des ressources humaines, mettre sur pied un outil d'observation des qualifications académiques ; poursuivre le dialogue social à travers des rencontres périodiques avec les syndicats de travailleurs, les administrateurs du travail et d'autres partenaires ; renforcer, préciser ou redéfinir selon les cas les relations avec les partenaires institutionnels (BIT, CNLS, Ministère du Travail et de la Sécurité sociale, Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, etc.).

### Commission Juridique et Fiscale

Cette Commission, présidée par M. Olivier BEHLE, a maintenu sa subdivision en quatre sous-commissions : Fiscalité, Juridique et contentieux, Éthique et Gouvernance d'entreprise, Finance. Les activités ci-après peuvent être rele-

vées au titre du plan d'action 2005 : réfléchir à la réforme du contentieux fiscal ; assurer l'interface entre l'Administration et le contribuable ; réactiver le Comité ad hoc Gicam/Direction des Impôts ; réfléchir sur la portée des textes communautaires et sur l'intégration des sociétés d'investissement à capital variable dans l'OHADA ; rechercher des voies de résolution des problèmes juridiques des entreprises ; identifier et vulgariser les informations relatives à la bonne gouvernance.

### Commission Economique

La commission économique va une fois de plus se déployer à travers ses deux sous-commissions. La sous-commission développement sectoriel se penchera le développement du tourisme intérieur et, au plan industriel, sur les problèmes de compétitivité de ce secteur notamment sur les éléments de coût des facteurs. Elle se propose également de suivre la rédaction de ces codes sectoriels.

La sous-commission cadre macro-économique politique économique aura essentiellement à élaborer les préoccupations des entreprises à proposer dans le cadre de la prochaine loi de finances. D'autres thèmes seront également abordés : le partenariat Etat/secteur privé (cas du CIESP), les stratégies de réduction de la dette intérieure (la

compensation), l'emploi en entreprise (recrutement, incitation à la formation, etc)

### Séminaire sur l'Arbitrage

Les 3 et 4 mars derniers, des Directeurs Généraux, des responsables des affaires juridiques/contentieuses des entreprises, des Avocats, Notaires, Huissiers, Magistrats et Juristes en général se sont retrouvés dans la Salle de conférences de l'Immeuble-siège du Gicam à l'occasion du Séminaire-atelier sur les « Atouts et la technique de l'arbitrage au Cameroun ». Durant deux jours, environ soixante-dix (70) participants se sont entretenus sur les thèmes suivants : l'arbitrage comme moyen de sécurisation des affaires, le Règlement d'arbitrage du Centre d'Arbitrage du Gicam (CAG), la typologie et les conventions d'arbitrage, force exécutoire de la sentence CAG et recours contre ladite sentence : rôle du juge étatique, gestion du contentieux : quand et comment choisir l'arbitrage dans le cadre de la gestion des contentieux. Les participants ont été unanimes sur la pertinence du sujet et les travaux pratiques ont davantage aidé à déceler diverses subtilités. La maîtrise qui a caractérisé le panel impressionnant des intervenants, l'implication de la quasi-totalité des participants et la qualité des débats, parfois passionnés, ont justifié que rendez-vous soit pris pour une deuxième session de formation avant la fin de l'année ■



- Directeur de Publication : André Siaka
- Comité éditorial : André Siaka, Protais Ayangma, Olivier Behlé, Marème Malong, Martin Abéga
- Rédaction : Martin Abéga, Ousmanou Sadjó, Justin Fotsing, Hervé Yotcha, Sylvain Mboum, Alex Ebobisse
- Suivi Edition : Sylvain Mboum
- Publicité /Abonnement : Laurence A. Nouna
- Coordination éditoriale : Sylvain Mboum
- Crédit Photo : Benjamin Bassaga
- Impression : Multiprint Offset

LE BULLETIN DU GICAM  
Trimestriel d'Information du Patronat Camerounais  
B.P. 829 Douala Tél. : (237) 342 31 41 / 342 64 99  
Fax: (237) 343 38 80 / e-mail: gicam@legicam.org

