

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES
ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POSTGRADUATE SCHOOL FOR THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
THE SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF HISTORY

**PRIVATISATION DE LA REGIE NATIONALE DES
CHEMINS DE FER DU CAMEROUN (RNCF) : ENTRE
RUPTURE ET CONTINUTE DE 1999-2020**

Mémoire présenté et soutenu publiquement le 18 janvier 2023 en vue de
l'obtention du Master en Histoire, option Histoire Economique et Sociale.

Par :

Ornella Passialla TONYE UM

Licenciée en Histoire

Option : Histoire Economique et Sociale



Membres du jury :

Président : Matthieu J. ABENA ETOUNDI (MC) Université de Yaoundé 1

Examineur : Jean P. MENGUE ME NDONGO (CC) Université d'Ebolowa

Rapporteur : Alexis TAGUE KAKEU (Professeur) Université de Yaoundé 1

Année académique 2022/2023

A

Ma mère Sylvie Chantal BIBOUM sans qui ce travail n'aurait été possible

REMERCIEMENTS

Ce travail est aussi le fruit des efforts de plusieurs autres personnes qu'il convient de remercier.

Nous tenons avant tout à remercier notre directeur, Monsieur Alexis TAGUE KAKEU, qui, sans nous avoir préalablement connu, a accepté de diriger ce travail, en se basant uniquement sur notre parcours et notre projet. Sa disponibilité, ses orientations et sa bienveillance ont été capitales. Nous espérons que le résultat de ce labeur comblera son espérance. Ses remarques et opinions sur tous les plans, nous ont énormément apporté pour la réalisation de ce travail et continueront à nous guider dans les échéances à venir ; qu'il trouve à travers ces écrits l'expression de notre gratitude profonde.

Nous exprimons notre reconnaissance à tous nos enseignants du primaire au supérieur en passant par le secondaire et, plus particulièrement à ceux du département d'Histoire de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I qui ont chacun à leur manière, contribué à notre formation.

Notre gratitude va également à l'endroit des responsables des structures visitées et aux nombreuses personnes qui nous ont reçu durant nos enquêtes sur le terrain, qui nous ont bien accueilli et nous ont donné des informations nécessaires pour la réalisation de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble de nos proches qui nous ont soutenu. Nous remercions plus particulièrement le Dr Bienvenu Mbila Enyegue, Michèle Mbollo, Grace Mboua, Daniella Pougue, Ulrich Biboum, Kevin Bayiha, Arsène Um.

RESUME

Le présent travail est intitulé ‘‘La privatisation de la RNCF : entre rupture et continuité, 1999-2020’’. Le but de cette étude est de présenter le bilan de l’exploitation du réseau ferroviaire du Cameroun sous la gouverne de la société concessionnaire CAMRAIL. Autrement dit il s’est agi dans un premier temps d’évaluer la privatisation de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun tout en ressortant le processus de mise en concession, dans un second temps comparer les méthodes d’exploitation du réseau ferré du Cameroun de la RNCF et de CAMRAIL et montrer l’impact de la privatisation de ce réseau ferroviaire. Pour mener à bien cette étude qui pose le problème de rupture ou de continuité, la réflexion principale s’est basée sur la question de savoir : la société CAMRAIL a-t-elle atteint les objectifs établis lors de la signature de la privatisation de la RNCF ? Sur la base d’une documentation variée, constituée d’ouvrages, d’articles, des rapports, des travaux académiques, ainsi que des sources orales, le traitement des données et informations recueillies repose sur l’approche analytique et diachronique. Il ressort de cette étude que la mise en concession de la voie ferrée du Cameroun avait pour objectif de désengager l’Etat d’une entreprise déficitaire, réinvestir dans l’infrastructure, relancer l’exploitation, rationaliser et améliorer la gestion. Au regard des objectifs fixés à cette privatisation, la mise en concession de la RNCF a contribué à l’amélioration significative du chemin de fer camerounais. L’Etat s’est affranchi d’une charge importante, les investissements dans l’infrastructure ont repris, l’augmentation des volumes transportés (très importants pour les marchandises, plus modestes pour les voyageurs) a permis un retour aux bénéfices, et enfin la gestion s’est rationalisée et a bénéficié du savoir-faire de l’opérateur. Nous notons que malgré le bilan positif d’un point de vue opérationnel, la mise en concession du rail camerounais présente quelques limites qui ont freiné les activités et les actions. Des faiblesses chroniques, particulièrement financières, n’ont pas permis la nécessaire réhabilitation des réseaux, le renouvellement du matériel roulant, la mise en place de services de meilleure qualité et au final, l’accroissement des parts de marché du chemin de fer. Dans le contexte de l’amélioration de la performance du secteur ferroviaire au Cameroun, le présent travail propose qu’un accent particulier soit mis sur l’engagement et la participation de l’Etat. Le processus d’amélioration de la performance du rail peut être accompagné par les institutions

financières internationales et le secteur privé, mais le rôle principal revient à l'Etat qui doit montrer combien il est décidé à s'engager fermement dans un programme si complexe.

ABSTRACT

The present work entitled ‘ ‘ privatization of National Railways Companies Cameroon (NRCC): between rupture and continuity; 1999-2020’’. The purpose of this study is to present a network operating report of railways in Cameroon under the governance of the concession company CAMRAIL. In others words, the first purpose is to evaluate the privatization of ‘ ‘ National Railways Companies Cameroon’ ’ while bringing into light the process of concession and on a second hand comparing the railway network operating methods of Cameroon from the RNCF and CAMRAIL, and showing the impact of privatization of this railway network. To carry out this study that brings up a problem of rupture or continuity, our main reflection is based on the question : has CAMRAIL achieved its goals fixed during the signature of the privatization of RNCF ? based on a variety of documentation constituted of works, articles, reports, academical researches as well as oral sources the processing of data and information collected is based on the analysical and diachronic approach. It comes out from this study that concession of track in Cameroon had for objectives of disengaging the state of a loss-making company, reinvesting in infrastructures, relaunch operation, streamline and improve management. In view of the objectives fixed during this privatization, the concession of the RNCF greatly contributed to the amelioration of railways in Cameroon. The state has freed itself from an important burden, infrastructure investment resumed, increases in goods transported (very important for goods and ease travelers) brought a return to profits and the rationalization of management and benefit from the know-how of the operator. We need to note that despite the positive results from an operational point of view the cameroonian rail concession presents some limits to curb the activities and actions. Chronic weaknesses, particularity finances, did not allow the necessary rehabilitation of the network, renewal of rolling stock, the setting of quality services and finally increase in railway loars. In the context of ameliorating railway sector performance can be accompagnied by internationals financials instotutions and private sector but the principal role goes to the state whom has to show how determined she is to engage in a so complex program.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
RESUME	Erreur ! Signet non défini.
ABSTRACT	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES ILLUSTRATIONS	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION GENERALE	1
I – CONTEXTE GENERAL DE L’ETUDE	1
II- LES RAISONS DU CHOIX DU SUJET	2
III- INTERET ET OBJECTIFS DU SUJET	3
IV - DELIMITATIONS SPATIO-TEMPORELLES	4
V - CLARIFICATION CONCEPTUELLE	6
VI- CADRE THEORIQUE	10
VII- REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE	11
VIII- PROBLEMATIQUE	15
IX- LES HYPOTHESES	15
X- LA METHODOLOGIE	16
XI - DIFFICULTES RENCONTREES	18
XII - PLAN	18
CHAPITRE I : LA REGIE NATIONALE DE CHEMIN DE FER DU CAMEROUN : ORGANIGRAMME, REALISATIONS, DIFFICULTES (1972-1996)	20
I- CADRE ADMINISTRATIF DE LA RNCF	20
II- LES REALISATIONS DE LA RNCF	27
III- LES DIFFICULTES DE LA RNCF	42
CHAPITRE II : LA MISE EN CONCESSION DU RESEAU FERRE DU CAMEROUN (1996-1999)	47
I – LES MOBILES DE LA MISE EN CONCESSION	47
1- Les facteurs externes	47
2- Les facteurs internes	51

II – MODELE DE MISE EN CONCESSION DES CHEMINS DE FER AU CAMEROUN	57
III- DE LA STRATEGIE DE PRIVATISATION A LA SIGNATURE DE LA CONVENTION.....	67
CHAPITRE III : LES MUTATIONS INDUITES PAR LA PRIVATISATION	72
DU CHEMIN DE FER AU CAMEROUN (1999-2020)	72
II- LES BIENFAITS DE LA PRIVATISATION DU RESEAU FERRE AU CAMEROUN	74
III – LES AUTRES MUTATIONS INDUITES PAR L’ARRIVEE DE LA CAMRAIL	87
1- La modernisation des TIC.....	87
CHAPITRE IV : LES PROBLEMES ET LES DEFIS DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS FACE AUX ENJEUX DE MODERNISATION ET D’EMERGENCE EN CONTEXTE DE PRIVATISATION	96
I- LES LIMITES DE LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS	96
II- LES PRINCIPAUX DEFIS DU CONCESSIONNAIRE CAMRAIL	109
III - LES PERSPECTIVES POUR UNE NOUVELLE APPROCHE DU DEVELOPPEMENT DU RAIL AU CAMEROUN	116
CONCLUSION GÉNÉRALE	123
ANNEXES.....	126
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	141
TABLE DES MATIERES	150

LISTES DE SIGLES ET ACRONYMES

ACAMRAIL : *Archives Cameroon Railways*

ADG : Administrateur Directeur Général

AFNOR : Association Française de Normalisation

ARNCF : Archives Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun

ANY : Archives National de Yaoundé

AOF : Afrique Occidental Française

CA : Conseil d'Administration

CARFAD : Centre Africain de Recherches Forestières Appliquées

CAMRAIL : *Cameroon Railways*

CHCST : Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail

CNLS : Comité National de Lutte contre le VIH/SIDA

COGEFAR : *Costruzioni Generali Farsura*

CONAC : Commission Nationale Anti-corruption

CTLP : Commission Technique de Privatisation et de Liquidation

CSP : Centrale Syndicale du Secteur Public

DIF : Direction des Installations Fixes

DIRMAT : Direction du Matériel

DQHSE : Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement

DXP	: Direction d'Exploitation
FENASU	: Fédération Nationale des Sports Universitaires
FIDES	: fonds d'investissement pour le développement économique e social
FMI	: Fond Monétaire International
FOCACO	: Fondation Camerounaise des Consommateurs
GICAM	: Groupement Inter-patronal Camerounais
GMAO	: Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
IPL	: Indice de Performance Logistique
MIMFOF	: Ministère de la Faune et de la Flore
MUTRARAIL	: Mutuelle des Travailleurs du Rail
MREP	: Mission de Réhabilitation des Entreprises du Secteur Privé et Parapublic
OCFT	: Office du Chemin de Fer Transcamerounais
OFERFOM	: Office Central des Chemins de Fer d'Outre-mer
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PCA	: Président Conseil d'Administration
PED	: Pays En Développement
PIB	: Produit Intérieur Brut
PPTE	: Pays Pauvres et Très Endettés
REGIFERCAM	: Régie des Chemins de Fer du Cameroun
RNFC	: Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun
SEDOT	: Société Civile d'Etudes du Chemin de Fer Douala-Tchad
SNCF	: Société Nationale des Chemins de Fer Français

SNCIC : Société Nouvelle des Carrières Industrielles du Cameroun

SND : Service Néerlandais pour le Développement

N°	Désignation du tableau	Pages
1	Les directeurs généraux de la RNCF 1966-1999	23
2	Parc du matériel moteur 1972-1978	24
3	Parc matériel remorqué de 1972-1978	25
4	Utilisation des huiles par les chemins de fer du Cameroun sur une période de six mois	31
5	Nature des produits transportés par le train omnibus	35
6	Retards des trains par minutes durant l'exercice 1994-1995	36
7	Retards moyens pour les trains pour l'exercice 1996-1997	37
8	Evolution des tarifs voyageurs de la RNCF de 1968-1978	37

LISTE DES ILLUSTRATIONS

I. TABLEAUX

9	Les principaux produits transportés et leurs volumes	39
10	Mauvaise gestion de la RNCF de l'exercice 1981-1990	52
11	Les accidents sur la voie ferrée et leurs causes	55
12	Engagements de concession entre CAMRAIL et l'Etat camerounais	69
13	ADG successifs de la CAMRAIL	72
14	Diminution des effectifs à CAMRAIL de 1999-2004	100
15	Effectifs restants de 1999 à 2004	100
16	Evolution de la desserte des arrêts de 1997 à aujourd'hui	103
17	Gares transformées en arrêts et celles supprimées par CAMRAIL	103
18	Description des dessertes dites commerciales	104
19	Evolution des tarifs du train voyageur de 2004 à 2005	105

II. IMAGES

N°	Désignation de l'image	Pages
1	Inauguration du nouveau pont Ferroviaire par le ministre des transports en 1996	29
2	Réhabilitation de la nouvelle déviation mise en place à la suite de l'accident du 7 mars 1996	29
3	Entretien courant des machines au dépôt de Douala en 1996	34
4	Train inter-City en gare de Yaoundé 1996	39
5	Train marchandise transportant des billes de bois à Yaoundé en 1996	39
6	Cheminots CAMRAIL en tenue de travail sur la voie ferrée	77
7	Cheminots de la Régie Nationale de Chemin de fer sans tenue de travail, casques, et chaussures sécurités en 1996	78
8	Rénovation de la voie ferrée sur le tronçon Edéa-Douala	84
9	Département du système d'informatique de CAMRAIL	87
10	Dons de tables bancs offert par la société CAMRAIL à l'école publique de MABANGA à Ngaoundéré	92

III. CARTES

N°	Désignation de la carte	Page
1	Le réseau ferré du Cameroun	71

IV. PHOTOS

N°	Désignation deS PHOTOS	Pages
1	Agent de CAMRAIL en tenue de travail à l'atelier de Bessengue	77
2	Viande de brousse saisie à la gare voyageur de Ngaoundal par les agents des eaux et forêts et agents de sécurité CAMRAIL	81
3	Gare voyageur d'Eseka rénovée	82
4	Gare voyageur de Yaoundé rénovée	82
5	Nouveau Train voyageur	85
6	Nouvelles locomotives	85

V. FIGURES

N°	Désignation de l'image	Pages
1	Transport des personnes par la CAMRAIL de 1991 à 2015	94
2	Trafic et productivité de CAMRAIL entre 1991 et 2015	95

VI. GRAPHIQUES

N°	Désignation de l'image	Pages
1	Parc du matériel moteur de 1972 à 1978	25
2	Parc matériel remorqué de 1972 à 1978	26

INTRODUCTION GENERALE

I – CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Le syndicat des chemins de fer du Cameroun (SYCFC) fondé en 1902 par les Allemands obtient de la puissance coloniale de l'époque le droit de construire des voies ferroviaires dans le pays. Il établit ainsi une ligne de Douala à Nkongsamba (*la kamerun-eisenbahn-gesellschaft*) et commence la construction de la ligne de Douala à Yaoundé ébauche du futur TRANSCAMEROUNAIS (de Douala à Eséka). Lorsque la France prend le relais de l'administration allemande, elle fait achever ce tronçon de ligne dans les années 1930.

Dans le but d'améliorer son réseau ferroviaire, le gouvernement camerounais, par l'arrêté du 17 juillet 1947, crée la régie d'exploitation des chemins de fer du Cameroun en abrégé « REGIFERCAM » qui est un établissement public industriel et commercial, avec pour objectif, assurer l'exploitation du réseau ferré¹. A l'indépendance du Cameroun français en 1960, de nombreux efforts ont été entrepris dans le domaine des transports, tout particulièrement dans le transport ferroviaire en le modernisant puis en l'étendant sur le territoire national. L'office du chemin de fer TRANSCAMEROUNAIS était donc chargé de conduire d'importants travaux de construction et de rénovation. Dans ce cadre, les trains restant exploités par la REGIFERCAM pendant un temps, faisaient de cette entreprise l'un des meilleurs exemples d'exploitation ferrée en Afrique subsaharienne. Elle a assuré, en effet, entre 1996 et 1997, le transport de 1728 millions de passagers et 1452 mil tonnes de marchandises².

Lorsque la réunification entre le Cameroun oriental et le Cameroun occidental est devenue une réalité le 20 mai 1972, la régie fut nationalisée par le président de la république

¹ T. Souka, "Politique de rémunération et performance sociale : cas de CAMRAIL", mémoire de Master en Histoire, ESSEC de Douala, 2014, p.17.

² B. Ngo Kaldjob, "Contraintes naturelles et exploitation du chemin de fer : cas du tronçon Douala-Eséka", mémoire de Maitrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1998, p.25.

Ahmadou Ahidjo par décret n°72-640 du 18 novembre 1972. Par ailleurs la REGIFERCAM changea de nom et devint la régie nationale des chemins de fer du Cameroun (RNCF)³.

Toutefois, après quelques années fastes, la REGIFERCAM s'est avérée progressivement incapable de satisfaire la demande des usagers⁴. Elle a fixé des tarifs bien en dessous du seuil de rentabilité et à sous-investi dans la maintenance et le développement des réseaux entre 1985 et 1995. Ainsi, à partir des années 1980, la gestion du réseau ferré est devenue déficitaire, enregistrant une perte de 4 Milliards de FCFA entre 1995 et 1998⁵. C'est ainsi que le Cameroun comme bien d'autres pays africains passe par les fourches caudines du Fond Monétaire International (FMI) pour pouvoir bénéficier de nouveaux prêts (subvention déguisée)⁶.

La RNCF est inscrite le 29 juillet 1996⁷, dans le processus de privatisation des entreprises de l'Etat camerounais et sa liquidation est chargée, conformément à la légalisation et à la réglementation en vigueur, de la réalisation de l'actif et de l'apurement du passif, dont les éléments respectifs ne sont pas repris pour le compte du concessionnaire, au titre de la convention de concession de l'activité ferroviaire⁸. Cette convention est signée le 19 janvier 1999 pour une durée de 20 années entre la République du Cameroun et la Société Cameroon RailWays (CAMRAIL) avec pour actionnaire de référence ou société-mère Bolloré Africa Logistics. Pour l'Etat camerounais, il s'agissait de réduire sa charge financière liée au transport ferroviaire, inverser les flux (entre l'Etat et le concessionnaire) et d'améliorer durablement l'efficacité du secteur des transports ferroviaires⁹.

II- LES RAISONS DU CHOIX DU SUJET

Le choix d'une telle thématique obéit à une pluralité de raisons notamment scientifique, académique et personnelle.

Tout d'abord cette étude se réclame une portée historiographique. Ceci est conforté par le fait que le thème sur la privatisation de la voie ferrée au Cameroun a été abordé par

³ A.B. Piankeu Tioking, "La gestion des chemins de fer au Cameroun de 1947 à 2005 : approche historique", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010, p.5.

⁴ Notamment pour le fret, où les conditions et les délais de transport de marchandises devenaient inacceptables.

⁵ Ngo Kaldjob, "Contraintes naturelles et ...", p.26.

⁶ E.F. Djoufack, Nguéfack, "Incidence de la privatisation sur la performance des entreprises publiques au Cameroun", mémoire de Master en Economie et Finance, Université de Dschang, 2013, p.15.

⁷ *Ibid.*

⁸ La concession ferroviaire est une forme de partenariat Public-Privé dans le cadre de laquelle, l'exploitation des activités ferroviaires d'un réseau est confiée à un opérateur privé, concessionnaire, la propriété des infrastructures ferroviaires étant conservée directement ou indirectement par l'Etat, autorité concédante.

⁹ Piankeu Tioking, "La gestion des...", p.100.

plusieurs auteurs mais sous des approches assez différentes de la nôtre. Notre travail permet donc de saisir à la lumière de certains travaux de nos illustres prédécesseurs, des réponses sur la question de la privatisation du réseau ferroviaire au Cameroun en général et en particulier dans les régions du Centre et du Littoral.

En ce qui concerne la raison académique nous espérons participer à notre manière à l'édification d'un monde meilleur, car le travail intellectuel, et ses résultats sont aussi des outils de développement ; nous voulons apporter notre modeste contribution à la connaissance d'une portion de l'histoire du transport ferroviaire au Cameroun sur une période allant de 1999 à 2020. Nous voulons également, par ce mémoire, éclaircir l'opinion publique en étudiant un aspect important de la privatisation du réseau ferré au Cameroun.

Notre raison personnelle est animée par la volonté de mettre à jour les différents problèmes que rencontrent en général la population camerounaise et en particulier la population des zones du centre et du littoral sur le plan des transports ferroviaires. La possibilité de pouvoir analyser et exposer les conséquences de la privatisation de la RNCF, dans l'espoir d'inspirer le gouvernement camerounais afin d'obtenir de meilleurs résultats.

III- INTERET ET OBJECTIFS DU SUJET

1-Intérêt du sujet

Aucun travail ne peut être entrepris sans qu'on ait un intérêt sur la chose, objet de recherche. Considérant la nécessité et l'opportunité que revêt la matière traitée, il nous a paru impérieux d'aborder d'une part, l'intérêt scientifique et d'autre part l'intérêt pratique de cette étude. L'intérêt scientifique : toute discipline scientifique ou à caractère scientifique dispose d'un corps constitué de connaissances. Non pas de connaissances figées, mais qui par le biais de recherches nouvelles se complètent et se perpétuent. C'est dans cette optique que s'inscrit notre travail. A travers cette recherche, nous nous proposons de mener l'étude sur la privatisation de la RNCF dans la région du centre et du littoral afin d'apporter des éléments de réponse aux questionnements (quelle est l'œuvre de la RNCF ? Pourquoi et comment a-t-elle été mise en concession ?), en rapport avec la privatisation du réseau ferré au Cameroun. Nous nous lançons aussi dans cette piste nouvelle afin de fournir à la littérature scientifique actuelle un supplément d'enseignements et de données relatives à la mise en concession de la voie ferrée au Cameroun, son bilan et son impact dans les régions traversées par le rail. D'un point

de vue méthodologique, cette aventure scientifique pourrait servir à la fois de tremplin et de boussole aux recherches ultérieures.

En ce qui concerne l'intérêt pratique : il est intéressant d'étudier la privatisation du transport ferroviaire au Cameroun, non pas comme un simple document de mise en commun des différentes évolutions du réseau ferré au Cameroun ou de remise en forme simplifiée des dispositions de la privatisation de la RNCF, mais comme un élément qui impulse des innovations afin d'ajuster le comportement du gouvernement dans les négociations des contrats et la prise de décision pour pouvoir garantir la réussite dans le futur.

2-Objectifs du sujet

Ce travail vise un objectif principal et quelques objectifs secondaires.

L'objectif principal de la présente étude est de présenter et d'évaluer la privatisation de la région nationale des chemins de fer du Cameroun.

Quatre objectifs secondaires sont définis dans le cadre de cette recherche :

- faire un background sur l'avènement des chemins de fer au Cameroun ;
- montrer le processus de mise en concession de la RNCF ;
- comparer les méthodes d'exploitation du réseau ferré du Cameroun de la RNCF et de CAMRAIL ;
- proposer des solutions pour améliorer l'exploitation ferroviaire au Cameroun.

IV - DELIMITATIONS SPATIO-TEMPORELLES

Le présent travail se situe dans un cadre spatio-temporel bien précis.

1- Le cadre spatial

Sur le plan géographique notre étude porte sur les 5 régions camerounaises traversées par le rail.

En ce qui concerne la région du Centre, elle abrite plusieurs villes (Mbalmayo, Bafia, Soa, Obala, Monatele ...) réparties en 10 départements¹⁰. C'est cette région qui abrite

¹⁰M. Mengue Oyono, ' ' Attractivité territoriale et stratégies de localisation des entreprises industrielles dans les collectivités territoriales de la région du centre au Cameroun', Mémoire de Master en Economie du territoire et de la décentralisation, Université de Yaoundé II, 2015, p.20.

également la capitale politique du pays et le siège des institutions, à savoir ; Yaoundé. Elle est située dans le centre du pays et partage des frontières communes avec les régions de l'Adamaoua au nord, l'est, le sud, le littoral et l'ouest Cameroun¹¹. Avec une superficie de 68926 km² et une altitude moyenne de 200 à 600 m², la région du Centre Cameroun abrite en son sein plus de 2501200 habitants, soit une densité de peuplement de 36,3 habitants au kilomètre carré¹².

La région du Littoral au Cameroun quant à elle est située vers le sud-ouest du pays, avec pour chef-lieu la ville de Douala qui est la capitale économique du pays. Elle est composée de 4 départements, couvre une superficie de 20239 km² et abrite plus de 220234 habitants. Sur le plan touristique, la région du littoral possède plusieurs atouts. La zone côtière, propice au tourisme balnéaire, présente, de belles plages de sable fin qui s'étendent à perte de vue, notamment à Yoyo et à Manoka.

Située au Nord du pays, la région du Nord au Cameroun s'étend entre 8° et 10° de latitude Nord et entre 12° et 16° de longitude Est, avec une superficie de 65576 km². Elle est limitrophe de quatre régions du Tchad, d'une préfecture de la République centrafricaine et d'un Etat du Nigeria. La région du Nord est composée de quatre départements (Bénoué, Faro, Mayo-Louti, Mayo-Rey) et compte 21 arrondissements, 21 communes, 6 chefferies traditionnelles de 1^{er} degré, 33 chefferies de 2^e degré et 1124 chefferies de 3^e degré.¹³

Située dans le Sud-Est du pays, avec pour chef-lieu Bertoua, la région de l'Est est couverte de forêt de type équatoriale. Elle est bordée par les régions du Sud, de l'Adamaoua et du Centre. Elle est limitrophe de trois préfectures de la République centrafricaine et d'un département de la République du Congo. La région de l'Est est divisée en quatre départements sur un territoire de 109000 km² et abrite plus de 755100 habitants.¹⁴

¹¹ D.Gourda, " Les massa du centre et la promotion de leur identité culturelle (1965-2011)", Mémoire de D.P.E.S.2 en Histoire, Ecole Normale Supérieure de Yaoundé, 2018, p 4.

¹² F. Essomba, " Organisation administrative : Paul Biya n'avance pas", in *Le messager*, n° 4237, 14 Novembre 2008, pp. 3-4.

¹³ Annuaire statistique du Cameroun, recueil des séries d'informations statistiques sur les activités économiques, sociales, politiques et culturelles du pays jusqu'en 2013, édition 2013, p.37.

¹⁴ Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population du Cameroun, " rapport de présentation des résultats définitifs", sur www.statistics-cameroon.org, avril 2010, p. 8-10, consulté le 20 janvier 2022, 9h30.

La région du Sud-ouest constitue une partie du territoire du Cameroun anglophone et est frontalière du Nigeria. Avec chef-lieu Buéa, la région du Sud-ouest se compose de 6 départements, couvre une superficie de 24571 km² et abrite plus de 1242700 habitants¹⁵.

2- Justification des bornes chronologiques

Du fait de la crise économique de 1980¹⁶, touchant de nombreuses entreprises publiques, l'Etat camerounais à manifester sa volonté de reconstruire son économie à travers des programmes d'ajustements structurels (PAS). L'une des mesures de correction des PAS était la privatisation des entreprises publiques et parapubliques dont la gestion représentait une charge pour l'Etat camerounais¹⁷. La RNCF touchée par cette crise est donc inscrite dans le processus de privatisation des entreprises camerounaises en 1996. L'année 1999 marque le désengagement de l'Etat sur les chemins de fer du Cameroun et la naissance d'une nouvelle société au nom de CAMRAIL¹⁸. Ce désengagement de l'Etat est caractérisé par la signature de l'accord de concession du chemin de fer du Cameroun, signé d'une part par le ministre de l'économie et des finances et le ministre des transports du Cameroun et d'autre part par le directeur général de la société CAMRAIL.

L'année 2020, pour sa part marque les vingt-un ans de service de la société CAMRAIL au Cameroun, depuis sa prise de gestion en 1999. Nous avons choisi la date de 2020 pour pouvoir présenter le bilan de la mise en concession de la régie nationale des chemins de fer du Cameroun sur une période de deux décennies.

V - CLARIFICATION CONCEPTUELLE

Une meilleure compréhension de cette étude passe par l'élucidation des concepts clés qui la sous-tendent. Il est principalement question ici des concepts de : privatisation, RNFC, rupture, continuité.

- La privatisation

¹⁵ ¹⁵ Bureau Central des Recensements et des Etudes de Population du Cameroun, " rapport de présentation des résultats définitifs", sur www.statistics-cameroon.org, avril 2010, p. 11-12, consulté le 20 janvier 2022, 11h00.

¹⁶ A.B., Piankeu Tioking, " La gestion des ...", p.1.

¹⁷ Souka, " La politique de ..." p.21.

¹⁸ M.B., Nga Atangana, " Les gares ferroviaires du transcamerounais et leur impact sur l'environnement socio-économique : cas d'Obala et de Batchenga (1968-2012)", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2016, p.35.

Dans son étymologie, le mot privatisation vient du latin « privore » qui signifie priver ou mettre à part. Elle est l'opération consistant à transférer totalement ou partiellement les activités relevant du secteur public au privé.

La définition de la privatisation est donnée au Cameroun par l'ordonnance n° 90/004 de juin 1990 article 1 : « aux termes de la présente ordonnance la privatisation est l'opération pour laquelle l'état ou un organisme public ou parapublic se désengage totalement ou partiellement au profit du secteur privé des entreprises quel que soit leur forme juridique (établissement public, société d'état, société d'économie mixte ou autre) dans laquelle il détient tout ou une partie du capital »¹⁹.

Vuylsteke (1988) définit la privatisation comme « la vente de tout ou partie du capital de l'Etat dans les entreprises publiques au secteur privé »²⁰.

Pascal Nguihé Kanté définit la privatisation à plusieurs niveaux : au 1^{er} niveau, il désigne la privatisation d'entreprises au sens strict. Selon lui elle vise le transfert à titre définitif d'entreprises du secteur public ou parapublic au secteur privé, sous la forme d'une cession de titres ou d'actifs, ou d'une cession du contrôle. Mais dans un sens plus large, la privatisation peut inclure toute mesure qui opère le transfert temporaire au secteur privé d'activités qui jusque-là avaient été exercées par un organisme public ou parapublic²¹.

A un deuxième niveau, parler de la privatisation d'un secteur implique à titre principal l'ouverture du dit secteur à l'initiative privée à travers l'abolition du monopole public et l'octroi de nouvelles licences à d'autres exploitants. Cette ouverture est souvent, mais pas toujours accompagnée de l'introduction d'une réelle concurrence entre opérateurs²². Le concept de privatisation peut être abordé de manière plus large encore pour inclure, non seulement la privatisation d'entreprises et de secteurs mais également la privatisation d'une économie car l'intensité de la privatisation d'une économie varie selon le degré d'étatisation préalable du programme de réformes entreprises.

¹⁹ Djoufack Nguéfack, « Incidence de la ... » p.1.

²⁰ *Ibid.*, P.2.

²¹ P. Nguihé Kanté, « Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun », *revue internationale de droit économique*, n°4, 2002, p. 602.

²² *Ibid.*, P.603.

Selon P. Guislain la privatisation désigne ‘‘ toute mesure qui opère au secteur privé d’activités qui jusque-là avaient été exercées par un organisme public²³’’. Il peut alors s’agir de l’introduction des entreprises détenues par l’Etat, des modèles de gestion privée comme la sous-traitance, la location gérance, le contrat de gestion, etc. Mais la privatisation ne concerne pas uniquement les entreprises publiques, car elle peut s’étendre sur tout un secteur et même toute une économie. Dans le premier cas, il s’agit de l’ouverture à l’initiative privée dudit secteur qui jusque-là faisait l’objet du monopole public. Et dans le second cas, c’est l’ampleur des programmes de réformes entrepris par rapport au degré d’étatisation préalable qui permet de parler de privatisation de son économie²⁴. Dès lors, la privatisation devient « l’acte qui consiste à réduire le rôle du gouvernement ou à augmenter le rôle des autres institutions sociales dans la production des biens et des services et dans la détentions des biens ²⁵».

- La RNCF

Nous ne pouvons pas définir la RNCF sans toutefois définir les concepts chemin et chemin de fer. En microéconomie le chemin représente dans la théorie de la consommation le lieu géométrique des points de tangence entre les lignes du budget et les courbes d’indifférence ; et dans la théorie de production elle représente le lieu géométrique des points de tangence des lignes d’isocoûts²⁶ et des courbes isoquantes²⁷.

Par métonymie « le chemin de fer » désigne d’une part les sociétés exploitantes souvent appelées autrefois « compagnies », les cheminots (employés du chemin de fer) et d’autre part son infrastructure appelée voie ferrée qui se compose pour la plupart , de deux files de rails posés sur des traverses , d’appareils de voie , de passage à niveau , de la signalisation et , le cas échéant , des installations de traction électrique (sous-stations , caténaires ,etc.) . La voie ferrée est généralement posée en remblai sur un ballast, et peut emprunter différents ouvrages, tunnels, viaducs, tranchées. Le matériel roulant circule communément en convois, appelé trains ou rames; elles sont composés de wagons pour les marchandises ou de voitures pour les passagers, et sont tractés par des locomotives.

²³ P. Guislain, *Les privatisations : un défi stratégique et institutionnel*, Bruxelles, nouveaux horizons, 1995, p. 24.

²⁴P. Guislain, *Les privatisations : un défi*, p. 25.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Un isocoût est une droite représentant toutes les combinaisons des facteurs de production caractérisées par le même coût total.

²⁷ Une isoquante est une courbe qui relie entre eux plusieurs sortes de facteurs (capital et travail) permettant d’obtenir le même niveau de production.

Dans « les entreprises françaises de travaux publics face au développement économique de l'outre-mer : la mise en place du réseau ferré au Cameroun (1945-1972) », Edy-claude Okalla Bana définit la régie nationale des chemins de fer du Cameroun comme une régie autonome à caractère industriel et commercial, étant dotée d'une personnalité civile et d'une autonomie financière tout en ayant pour mission de gérer et augmenter le capital ferroviaire du Cameroun²⁸.

- Rupture

Le concept rupture vient du mot latin *ruptura* ; c'est le fait pour quelque chose de se rompre sous l'effet d'un effort excessif ou trop prolongé ou d'un choc, elle peut être aussi définie comme une action pour un Etat, une entreprise d'être interrompu brusquement. Le mot rupture est aussi une action de considérer comme nul un engagement ou un acte public ou particulier.

Dans le lexique des sciences sociales Madeleine Grawitz définit le concept rupture comme un point singulier dans la durée où se manifestent les aspects créateurs et destructifs du temps sociohistorique. Elle présente la rupture sous 3 formes à savoir : la rupture linéaire qui est une transformation soudaine, la rupture structurelle qui est le passage d'une forme à une autre ou une convergence de crises particulières et la rupture séquentielle qui est la coupure dans la suite logique du modèle dominant de développement²⁹.

- Continuité

Le concept continuité vient du mot latin *continuitas* qui veut dire permanent, persistant, durée, pérennité. Pour Leibniz la continuité est un principe fondamental selon lequel l'évolution des êtres se produit de façon insensible et sans interruption.

Madéleine Grawitz professeur émérite de l'université paris (panthéon-Sorbonne) définit le mot continuité comme une série non interrompue de variations quantitatives sur une dimension³⁰.

Ainsi présenté les contours de la notion de privatisation, de rupture et continuité, il serait temps de nous appesantir sur les théories qui la sous-tendent.

²⁸ E. C. Okalla Bana, " Les entreprises françaises de travaux publics face au développement économique de l'outre-mer : la mise en place du réseau ferré au Cameroun (1945-1972) ", in *revue d'histoire d'Outre-mer*, n° 372-373, 2010, p.15.

²⁹ M. Grawitz, *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1981, p. 103.

³⁰ *Ibid.*

VI- CADRE THEORIQUE

Selon le dictionnaire Le Robert, une théorie scientifique est un système formé d'hypothèses, de connaissances vérifiées et de règles logiques. Plusieurs théories encadrent les réflexions intellectuelles sur les différentes productions liées aux champs d'études des sciences sociales. A cet effet, un travail comme celui que nous proposons d'entreprendre, bien que s'inscrivant dans le cadre des travaux de recherches en histoire économique et sociale, sollicite un déploiement dans son encadrement théorique afin de comprendre la traçabilité historique de la privatisation de la RNCF. Nous avons opté pour la théorie de propriété.

- La théorie des droits de propriété

L'analyse de la privatisation est perçue à travers la théorie des droits de propriété (Furubotn et Pejovich, 1974). Pour les tenants de ce courant théorique, les raisons qui expliquent la supériorité des performances économiques et financières des entreprises privées par rapport aux entreprises publiques tiennent à l'amointrissement des droits de propriété de la firme publique et au risque de faillite³¹.

En effet, le risque de faillite est quasi-existant dans les organisations publiques, alors qu'il constitue une réalité avec laquelle les dirigeants du secteur privé doivent composer. Ceci incite forcément ces derniers à gérer efficacement leur entreprise en vue d'assurer, non seulement, sa survie, mais aussi et surtout le maintien des emplois, la production des revenus et d'une plus-value. Dans ces conditions, on comprend aisément la préoccupation continue des dirigeants du secteur privé sur la productivité, la rentabilité et la solvabilité de la firme (Tézanés du Montel et Simon, 1977)³².

En outre la théorie des droits de propriété insiste sur le fait que la supériorité des performances de l'entreprise privée sur l'entreprise publique tient au fait qu'il existe des mesures disciplinaires émanant du marché boursier qui obligent les gestionnaires à rendre des comptes. L'exercice de ces droits (actionnaires) implique de la part des managers l'obligation d'adopter un comportement discipliné c'est-à-dire un comportement consistant à maximiser le profit et non leurs propres avantages monétaires et non monétaires (salaires, primes, vastes bureaux, voyages, stages, etc.). Ce comportement disciplinaire renvoie à trois formes de

³¹ E. G, Furubotn et S. Pejovich, "Property rights and economic theory: a survey of recent literature", in *journal of economic literature*, vol.10, n°4, 1972, p. 10.

³² Y. Simon et H. Tezanés du Montel, "Théorie de la firme et réforme de l'entreprise", in *revue économique*, n°1, mai 1977, p. 24.

disciplines : la discipline contractuelle, la discipline de surenchère et la discipline de la faillite.

Au total, l'exercice effectif de la théorie des droits de propriété par les actionnaires privés permis par la privatisation introduit la discipline nécessaire à l'efficacité de l'entreprise et qui en fait représente souvent le premier objectif économique de la privatisation. Cette théorie nous permettra donc d'évaluer et comparer la gestion du transport ferroviaire au Cameroun par l'entreprise privée et l'entreprise publique.

VII- REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE

Certains auteurs nous ont précédé dans ce domaine. Leurs contributions sont importantes. Elles ont été d'un apport important pour notre étude. Toutefois, cette étude permet de préciser ce que nous apportons de nouveau au regard de ce qui a été déjà fait ou dit.

Y.P. Etogo Nyaga, dans son rapport de recherche du FR-CIEA N°. 12/12 « privatisation et performance des entreprises publiques au Cameroun »³³ nous présente son travail dont l'objectif est d'analyser les effets de la privatisation des entreprises au Cameroun. En particulier il s'agit d'appréhender l'impact de la privatisation sur deux aspects importants de cette performance à savoir la productivité sur le plan interne de l'entreprise et le bien être des consommateurs sur le plan externe. Ce rapport de recherche apporte beaucoup à notre étude car il présente l'impact de la privatisation des entreprises camerounaises, mais il est pour nous limité et un peu globalisant. Il n'est pas une étude de cas, or notre travail car s'intéresse particulièrement au transport ferroviaire.

R. A. Abissi³⁴, parle de l'impact de la ligne de chemin de fer Douala-Nkongsamba sur la ville de Nkongsamba. Elle montre comment cette ligne a suscité la croissance de la ville, en même temps qu'elle a causé le déclin de son économie après sa suppression. Ce travail est intéressant pour nous car il nous renseigne sur l'apport du chemin dans la ville de Nkongsamba ; mais il n'aborde pas le sujet de la performance ou non des entreprises.

³³Y.P. Etoga Nyaga, 'La privatisation et performance des entreprises publiques au Cameroun', rapport de recherche du FR-CIEA N°. 12/12, 2012.

³⁴ R.A. Abissi, 'Le chemin de fer du Nord et la ville de Nkongsamba : croissance et déclin (1911-1991)', mémoire de Maîtrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1996.

C.A.P. Bakop³⁵, montre l'impact du transport ferroviaire sur les populations et relève également l'action néfaste qu'a eu « l'axe lourd » sur la vie économique et sociale de ces populations dépendantes du rail. Nous regrettons que cette étude ne s'attarde pas sur la gestion et l'exploitation du transport ferroviaire par la REGIFERCAM et CAMRAIL.

J. Nellis³⁶, énumère plusieurs facteurs de la privatisation des entreprises publiques dont les principales raisons proviendraient de la performance des entreprises publiques qui s'est révélée décevante. En effet de nombreux gouvernements se sont trouvés face à un inquiétant déficit budgétaire et à une crise des finances publiques. Cet ouvrage apporte beaucoup à notre travail, en ce sens qu'il nous renseigne sur les principales raisons de la privatisation des entreprises publiques en Afrique. Seulement il ne s'intéresse pas à l'impact de cette privatisation dans ces pays d'Afrique.

A.B. Piankeu Tioking³⁷, retrace tout d'abord la genèse des chemins de fer du Cameroun en montrant les motivations qui ont poussé l'administration coloniale allemande à construire les chemins de fer au Kamerun, présente son évolution au cours de l'administration française avant la création de la REGIFERCAM, ensuite il examine l'organisation, le fonctionnement et les infrastructures d'équipements de la structure jusqu'à sa dissolution en insistant sur les mécanismes qui ont abouti à la création du concessionnaire et enfin il présente la gestion des cinq premières années du concessionnaire en insistant sur les changements des mentalités. Ce mémoire nous est utile, du fait, qu'il nous apporte des informations sur la naissance du réseau ferré au Cameroun, il survole son organisation jusqu'à sa privatisation. Cependant, il fait le bilan de la gestion du chemin de fer par CAMRAIL sur une période de cinq années, par contre nous nous intéressons à sa gestion sur une période de vingt-un ans c'est-à-dire de 1999 à 2020.

V. Bikié³⁸, remonte la situation du transport ferroviaire Cameroun avant et pendant la période allemande. Elle aborde les raisons qui poussèrent les Allemands à mettre sur pied une infrastructure ferroviaire. Par la suite elle présente les ruptures et les continuités qui ont freiné l'évolution de la construction du chemin de fer « transcamerounais » et la poursuite de

³⁵ C.A.P. Bakop, " Le transport ferroviaire : le cas du tronçon Douala-Edéa. Impact sur les populations avant et après la construction de l'axe lourd Douala-Yaoundé (1970-1990) ", mémoire de D.I.P.E.S en Géographie, Ecole Normale Supérieure de Yaoundé, 1995.

³⁶ J.Nellis, *Les entreprises publiques en Afrique*, Washington, D.C., Banque Mondiale, 1989.

³⁷ A.B. Piankeu Tioking, " La gestion des chemins de fer au Cameroun de 1947 à 2005 : approche historique ", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010.

³⁸ V. Bikié, " Le réseau ferroviaire du Cameroun de 1920-1960 ", mémoire de maîtrise en histoire, Université de Yaoundé, 1991.

l'œuvre par les Français, elle démontre également comment le rail a favorisé l'évolution des régions traversées, ainsi que la poursuite de l'œuvre par le gouvernement camerounais. Ce mémoire apporte beaucoup à notre recherche car il décrit la situation du transport ferroviaire au Cameroun avant et pendant la période allemande, mais ne s'intéresse pas à la période post-allemande comme le veut notre étude.

M.B. Nga Atangana³⁹, elle aborde la genèse des chemins de fer au Cameroun, en présentant l'historique des chemins de fer au Cameroun de 1906 à 1914, et de 1922 à 1960. Elle examine les raisons qui ont poussé le gouvernement camerounais à mettre en œuvre la construction du chemin de fer et les gares de la Lekié, par la suite elle porte une étude sur la vitalité des gares de la Lekié, en présentant les différentes gares, ainsi que les activités qui se développent autour de celles-ci depuis 1968 à 2012. Dans son dernier chapitre elle fait le bilan des gares de la Lekié, en ressortant l'impact positif et négatif des différentes gares, tout en proposant des perspectives pour l'avenir. Ce travail apporte beaucoup à notre étude car il présente, la construction et la gestion du réseau ferré au Cameroun de 1906 à 1960. Toutefois, ce travail est plus concentré sur les gares ferroviaires, pourtant notre étude s'attarde sur la privatisation du transport ferroviaire.

J. L. Chaléard et C. Jabeur⁴⁰, présentent plus largement un panorama de la situation de ce mode de transport en Afrique, ses perspectives ainsi que ses évolutions récentes, marquées par la mise en place des politiques néo-libérales et les privatisations. Mais ils n'entrent pas dans les détails en ce qui concerne l'impact positif ou négatif de la privatisation des entreprises publiques dans ces pays d'Afrique.

P. Bourrières⁴¹, aborde l'aspect économique des transports dans les pays développés et sous-développés, tout en relevant les conséquences économiques et sociales du transport ferroviaire en Afrique. Cet ouvrage apporte beaucoup à notre recherche car il revisite l'apport économique des transports pour le développement des pays développés et sous-développés. Seulement il survole le volet du transport ferroviaire et ne s'intéresse pas sa privatisation.

³⁹ M. B., Nga Atangana, ‘‘ Les gares ferroviaires du transcamerounais et leur impact sur l'environnement socio-économique : cas d'Obala et de Batchenga (1968-2012) ’’, mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2016.

⁴⁰ J.L. Chaléard et C. Jabeur, *Le chemin de fer en Afrique*, Paris, Karthala, 2006.

⁴¹ P.Bourrières, *L'économie des transports dans les programmes de développement*, Paris, P.U.F., collection tiers-monde, 1964.

A. F. Dikoumé⁴², fait une étude sur les travaux publics au Cameroun, retrace la poursuite historique de l'œuvre infrastructurelle commencée par les Allemands et poursuivie par la France, tout en abordant l'aspect économique et social des transports. Ce travail nous est utile car il présente l'organisation et la structure des entreprises publiques au Cameroun, mais il est limité pour nous car son cadre temporel s'arrête en 1960.

P. Decraene⁴³, présente la naissance du rail au Cameroun en montrant son importance dans l'économie camerounaise depuis plus d'une décennie, par la suite il présente l'évolution structurelle et la gestion du réseau ferroviaire exploité par la REGIFERCAM tout en faisant un bilan de ses statistiques entre 1968-1969. Cet article est intéressant pour nous car il renseigne sur l'origine et l'évolution du rail au Cameroun sous l'exploitation de la REGIFERCAM. Seulement il ne s'intéresse pas à la privatisation de ce transport ferroviaire.

E. De Vergeron, directeur adjoint de Bolloré *Africa Logistics*⁴⁴, nous montre que si l'intérêt économique des lignes ferroviaires est important pour les Etats africains, les acteurs privés comme le groupe Bolloré qui gère en concession SITARAIL et CAMRAIL doivent aussi relever de nombreux enjeux. D'après lui le poids des investissements, les difficultés techniques et les versements dus au concédant alourdissent l'endettement des compagnies. Cet article présente les avantages et les inconvénients de la privatisation du transport ferroviaire africain dans son économie. Mais il est pour nous trop globalisant car son champ d'étude est vaste et il ne s'intéresse pas particulièrement au transport ferroviaire camerounais.

E.F. Djoufack Nguéack⁴⁵, présente l'analyse statistique des entreprises privatisées en montrant l'amélioration significative de la rentabilité commerciale, financière, et évalue l'incidence de la privatisation sur la performance microéconomique des entreprises camerounaises. Ce mémoire est intéressant pour nous car il nous renseigne sur les statistiques des entreprises privatisées au Cameroun. Seulement il survole le volet du transport ferroviaire et ne s'intéresse qu'à l'apport positif de la privatisation.

Au regard de cette revue de littérature, il convient de dire que la préoccupation qui est la nôtre est d'actualité. Ainsi, nous proposons d'analyser la privatisation de réseau

⁴² A.F. Dikoumé, 'Les travaux publics au Cameroun sous administration française de 1922 à 1960 : mutations économiques et sociales', Thèse de Doctorat d'Etat en Histoire, Université de Yaoundé I, 2006.

⁴³ P. Decraene, 'le chemin de fer Trancamouais facteur de développement et d'unification', *Le Monde Diplomatique*, n° 15, Septembre 1971.

⁴⁴ E. De Vergeron, 'concessions ferroviaires en Afrique : difficultés rencontrées et solutions envisagées', in *Secteur Privé et Développement*, n° 23, Avril 2011.

⁴⁵ E.L. Djoufack Nguéack, 'Incidence de la privatisation sur la performance des entreprises publiques au Cameroun', mémoire de Master en Histoire, Université de Dschang Cameroun, 2013.

ferroviaire au Cameroun sous l'angle de ses structures et de sa gestion, nous voulons présenter les objectifs de la concession des chemins de fer au Cameroun, tout en faisant un bilan de cette privatisation afin de savoir si ces différents objectifs ont été atteints ou pas.

VIII- PROBLEMATIQUE

Après l'accession du Cameroun français à l'indépendance le 1^{er} janvier 1960, le nouvel Etat camerounais hérite du réseau de chemin de fer à voie unique exploitée par la Régie Nationale de Chemin de Fer depuis 1947. Cependant son exploitation se heurte à des contraintes naturelles et techniques. C'est ainsi qu'elle est inscrite le 29 juillet 1996⁴⁶ dans le processus de privatisation par l'Etat camerounais dans le cadre de la relance économique du pays alors qu'elle présentait un déficit moyen d'exploitation, d'où sa dissolution donnant naissance à CAMRAIL le 1^{er} Avril 1999⁴⁷.

Durant la signature de cette mise en concession de nombreuses réformes ont été élaborées et de nombreuses missions concédées à CAMRAIL dans l'exploitation technique et commerciale des services de transport ferroviaire, la maintenance, l'aménagement, la gestion des infrastructures ferroviaires et la gestion courante du domaine ferroviaire. Dans notre travail nous nous proposons de répondre de façon précise à la question spécifique suivante : durant les vingt-un ans d'exploitation du chemin de fer camerounais, la société CAMRAIL, a-t-elle atteint les objectifs établis lors de la signature de la privatisation de la REGIFERCAM ? Autour de cette question centrale gravite quatre questions secondaires que sont : Quelle est l'œuvre de la REGIFERCAM ? Pourquoi et comment la REGIFERCAM a-t-elle été privatisée ? Quelle différence organisationnelle y'a-t-il entre la REGIFERCAM et CAMRAIL ? Quelles sont les étiologies de la privatisation du rail dans la région du centre et du littoral au Cameroun ? Pour y répondre quelques hypothèses ont été formulées.

IX- LES HYPOTHESES

Notre hypothèse centrale à tester dans cette étude, est que les objectifs de la privatisation de la REGIFERCAM n'ont pas tous été atteint par CAMRAIL. Plus spécifiquement, les hypothèses que nous cherchons à valider empiriquement sont :

- 1- La régie d'exploitation du réseau ferré du Cameroun a été créé en 1947 pour des objectifs économiques.
- 2- La RNCF a été privatisé à cause d'un déficit économique.

⁴⁶ A MINERESI, *Jeune Afrique Economique*, hors-série-Cameroun, 1996, p.221.

⁴⁷ Nga Atangana, "Les gares ferroviaires..." p.36.

- 3- La privatisation de la RNCF à un impact économique mitigé d'une part et d'autres part de retombées négatives sur l'économie camerounaise.
- 4- CAMRAIL n'a pas atteint les résultats escomptés.

X- LA METHODOLOGIE

Pour A. Kaplan, 'le propre de la méthode est d'aider à comprendre au sens le plus large, non les résultats de la recherche scientifique, mais le processus de recherche lui-même'⁴⁸. De cette définition, il ressort que la méthode renvoie à la démarche utilisée par le chercheur pour résoudre un problème. L'adoption d'une démarche méthodologique demeure fondamentale, car elle oriente de manière méthodique, la collecte et l'analyse des données. A cet effet dans le cadre de notre travail, nous avons mobilisé les techniques suivantes :

1- Le choix des techniques de collecte des données

Dans cette partie du travail il sera question pour nous de ressortir les différentes sources qui seront exploitées dans le cadre de notre sujet. Elles sont de plusieurs ordres à savoir : écrites, orales, iconographiques.

- Recherche documentaire

La collecte des données par le biais des sources écrites (archives, rapports, livres, articles, mémoires, thèses, correspondances, etc.) sera faite à la suite de nombreuses lectures et pensées de plusieurs auteurs relatifs à notre thème de recherche. Ces différentes lectures vont être faites, en grande partie dans les centres de documentation de la ville de Yaoundé. Il s'agit notamment de la bibliothèque de l'Ecole Normale Supérieure de Yaoundé (ENS), la bibliothèque du Cercle d'Histoire Géographie et Archéologie de l'Université de Yaoundé 1 (CHGA), la bibliothèque de la Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé 1 (FALSH). Nous allons consulter des documents d'archives au ministère des transports de Yaoundé, au siège de la société CAMRAIL et aux Archives Nationales de Yaoundé (ANY). Il faut noter qu'outre notre modeste bibliothèque personnelle, certains camarades et enseignants nous ont prêté leur documentation. Par la suite nous constituerons les données recueillies en fiche de lecture pour une approche critique.

⁴⁸ A. Kaplan cité par Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, p. 15.

- **Technique de collecte des données sur le terrain**

En ce qui concerne les sources orales, pour les avoir, nous allons procéder par des enquêtes sur le terrain, celles-ci vont se faire dans la région du Centre et du Littoral du Cameroun à travers les questionnaires et les guides d'entretien. Ici il sera question d'interroger certains informateurs et dont le choix sera fait en fonction de plusieurs critères à savoir : il doit être un employé ou un ex employé de la REGIFERCAM ou de CAMRAIL, avoir au moins 5 ans d'expériences au sein de ces sociétés et un âge supérieur ou égal à 35 ans. Pour mieux analyser les données recueillies, nous allons procéder par la suite à la transcription, au dépouillement, à l'interprétation, à la confrontation et à la critique.

- **Sources iconographiques**

L'iconographie dans cette étude est constituée des photos, tableaux et images dont l'analyse et l'interprétation permettront d'exposer les faits. Les sources iconographiques ont pour but d'éclairer, d'illustrer une idée ou un fait.

Après la collecte, le traitement de ces informations constituera une étape déterminante dans la réalisation de ce travail. Les informations orales nous permettront de vérifier la véracité des informations écrites et vice versa.

2- Les techniques d'analyse des données

Dans cette partie nous avons opté pour deux méthodes d'analyse.

- **La méthode qualitative**

La méthode qualitative a pour but de comprendre ou d'expliquer un phénomène, il s'agit d'une méthode de recherche plus descriptive et qui se concentre sur les interprétations des expériences et leurs significations. Ce type d'étude s'appuie sur une collecte des données obtenues grâce à deux méthodes ou techniques principales que sont l'observation et l'entretien. Ces données qui ne sont pas mesurables statistiquement seront interprétées de façon subjective et exprimées avec des mots.

- **La méthode quantitative**

La méthode quantitative est une méthode de recherche se fondant sur une épistémologie utilisant des données d'analyse mathématiques et statistiques, en vue de décrire, d'expliquer et prédire des phénomènes par le biais de concepts opérationnalisés sous

forme de variables mesurables.⁴⁹ Elle nous aidera à prouver ou démontrer des faits en quantifiant un phénomène, ces résultats seront exprimés en données chiffrées sous forme de tableaux statistiques ou graphiques.

Par ailleurs, étant donné que ce sujet est complexe, nous utiliserons à la fois les approches analytiques et diachroniques. Analytique d'une part parce que nous procéderons à un regroupement des faits et témoignages collectés dans les ouvrages et par les entretiens effectués sur le terrain. Diachronique d'autre part en ce sens que nous analyserons les faits d'après une démarche chronologique.

XI - DIFFICULTES RENCONTREES

Toute recherche scientifique sur le terrain présente des difficultés qu'il faut surmonter pour pouvoir continuer. Nous n'entrons pas dans les détails. Mais les difficultés majeures qui méritent d'être soulignées sont celles relatives au manque des sources documentaires et des moyens financiers et matériels.

La réalisation de cette étude n'a pas été aussi facile. La difficulté la plus importante a été liée au refus de certains informateurs de nous recevoir. Malgré les déplacements et le long séjour que nous avons passé dans certaines villes du Cameroun, nous n'avons pas pu être reçus par tous les informateurs utiles pour enrichir ce travail. Sur le terrain d'enquête, la tâche n'a pas été du tout aisée. Etant donné le changement de climat nous avons été confrontés à quelques problèmes de santé. Il est également important de relever que nous n'avons pas eu assez de documents d'archives sur la question ceci à cause du contexte sanitaire qui prévaut dans le monde en général et en particulier au Cameroun (Covid-19). Pour terminer cette introduction générale, nous avons structuré le plan de ce travail en 5 chapitres.

XII - PLAN

C'est à la lumière des informations collectées, à partir des sources primaires et secondaires que nous avons organisé notre travail en quatre chapitres.

Le premier chapitre s'intitule : Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun : organigramme, réalisations, difficultés (1972-1996). Ce chapitre présente 'organisation interne de la RNCF, ses réalisations et ses difficultés.

⁴⁹ R. Ebale, *Initiation aux méthodes quantitatives pour historien*, Paris, Editions Arimathée, 2014, p.7.

Le deuxième chapitre quant à lui s'intitule : La mise en concession du réseau ferré du Cameroun (1996-1999). Ce chapitre examine les causes ou les facteurs naturels ; techniques et ou financiers ayant conduit à la dissolution de la REGIFERCAM donnant naissance à la société CAMRAIL.

Le troisième chapitre est intitulé : Les mutations induites par la privatisation du transport ferroviaire au Cameroun (1999 – 2020). Ce chapitre présente le bilan de la gestion réseau ferroviaire par le concessionnaire, il évoque les réalisations faites par CAMRAIL, en insistant sur l'impact de la privatisation du rail sur l'économie et la vie socio-culturelle des populations.

Le quatrième chapitre enfin s'intitule : Les problèmes et les défis du chemin de fer camerounais face aux enjeux de modernisation et d'émergence en contexte de privatisation. Ce chapitre examine le déficit et les défis de CAMRAIL, tout en proposant quelques solutions.

CHAPITRE I : LA REGIE NATIONALE DE CHEMIN DE FER DU CAMEROUN : ORGANIGRAMME, REALISATIONS, DIFFICULTES (1972-1996)

L'étude de la privatisation des chemins de fer du Cameroun, nécessite de faire un flash-back pour pouvoir établir les faiblesses de l'entreprise précédente. L'organisation interne de la RNCF fait l'objet d'une pyramide hiérarchisée. A priori, cette structure semble être parfaitement cohérente, mais comme il apparaîtra plus loin dans cette partie, la régie connaît un certain nombre de difficultés.

I- CADRE ADMINISTRATIF DE LA RNCF

L'organisation administrative et le fonctionnement des services de la régie nationale des chemins de fer du Cameroun relèvent du décret n° 85/ 1208 du 06 septembre 1985.¹ Ce dernier texte est inscrit dans le cahier de charges de la RNCF, qui fixe les règles générales de gestion et d'exploitation par la RNCF du réseau et des services ferroviaires de transport de marchandises et de voyageurs. D'après ce texte deux organes concourent à l'administration des chemins de fer du Cameroun. Il s'agit du conseil d'administration, organe délibérant et de la direction générale qui exécute les décisions du conseil d'administration.

1- Le conseil d'administration

En vertu d'un décret présidentiel de 1965 modifié le 18 novembre 1972, la régie nationale des chemins de fer du Cameroun était administrée par un conseil. Il fut établi que le Ministre des transports présidait ce conseil.²

Selon ce document faisant foi d'instrument juridique, le conseil d'administration de la RNCF était investi de plusieurs charges. Premièrement, il était chargé de la mise en œuvre de la politique de transport par chemin de fer, dont les décisions sont soumises à l'approbation du gouvernement, qui indique s'il a des suggestions. Deuxièmement, le conseil détenait une autorité suffisante dans tous les domaines de l'activité ferroviaire, et pouvait déléguer des pouvoirs importants à un comité de direction et/ ou au directeur général³. Toutefois, le conseil

¹ A. B. Piankeu Tioking, " La gestion des chemins de fer du Cameroun de 1947 à 2005 : approche historique", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010, p. 50.

² *Ibid.*

³ République du Cameroun, "Ministère des transports, programme sectoriel des transports", Rapport final sur l'évaluation environnemental de la mise en concession des chemins de fer du Cameroun, Novembre 1998, p. 9.

ne s'ingérait pas indûment dans les opérations quotidiennes des chemins de fer, qui relevaient du directeur général et des deux directeurs généraux adjoints.⁴

Le conseil d'administration de la RNCF était composé de douze membres dont deux étaient des représentants des usagers et tous étaient élus pour un mandat de quatre ans. Il s'agissait donc de :

- Un représentant du ministre des transports ;
- Un représentant du ministre des finances ;
- Un représentant du ministre du plan et de l'aménagement du territoire ;
- Un représentant du ministre du développement industriel et commercial ;
- Un représentant du ministre de l'emploi et de la prévoyance sociale ;
- Un représentant du conseil économique et social ;
- Le directeur général de l'office national des ports ;
- Un représentant de la chambre de commerce et de l'industrie ;
- Un représentant de la chambre d'agriculture ;
- Le directeur de l'office du chemin de fer Trancamérounais ;
- Une personnalité nommée par le gouvernement.⁵

Nous constatons que le conseil d'administration de la RNCF était constitué de plusieurs membres du gouvernement et touchait plusieurs secteurs d'activités du pays (l'agriculture, le commerce, l'industrie, les finances, le transport, etc.). La RNCF était donc résolument entrée dans le processus de développement du Cameroun, car, elle avait compris que le meilleur moyen de réussir à remplir ses charges était de travailler en complémentarité avec d'autres secteurs d'activités. Par ailleurs, cet organigramme montre que cette entreprise de transport était au carrefour de tout l'appareil administratif de l'Etat camerounais. C'est donc une preuve que la communication en général, le transport en particulier a grandement été un point charnier du désenclavement du Cameroun et de son développement autocentré selon la politique de l'Etat.

Le 6 septembre 1985, fut signé un décret portant sur la fixation de l'organisation et des conditions de fonctionnement de la régie nationale des chemins de fer du Cameroun. Suite à ce décret, le comité de direction fut dissout, néanmoins les missions du conseil

⁴ Document de la Banque Internationale pour la Reconstruction et Développement Association Internationale de Développement, évaluation d'un deuxième projet ferroviaire, rapport n°423a-CM, 13 juin 1974, p.8.

⁵ Décret n° 72-640 du 18 novembre 1972, p.3.

d'administration restèrent inchangées. Cependant, les différents membres du conseil d'administration de la RNCF furent changés, on note ainsi :

- Un président, qui était nommée par le président de la république ;
- Un représentant de la présidence de la république ;
- Un représentant du ministre des transports ;
- Un représentant du ministre du plan et de l'aménagement du territoire ;
- Un représentant du ministre du commerce et de l'industrie ;
- Un représentant du ministre du travail et de la prévoyance sociale ;
- Un représentant du conseil économique et social ;
- Le directeur général de l'office des ports du Cameroun ;
- Un représentant de la chambre de commerce et de l'industrie ;
- Un représentant de la chambre d'agriculture ;
- Le directeur de l'office du chemin de fer Transcamerounais ;
- Une personnalité nommée par le président de la république.⁶

En plus de ces personnalités, s'ajoutent des conseillers avec voix consultative :

- Le directeur général ;
- Les directeurs généraux adjoints ;
- Le commissaire au compte de la régie ;
- Les représentants des autres administrations ou collectivités publiques ;
- Un ou deux représentants du personnel désignés par le gouvernement sur propositions des organisations syndicales

2- La direction générale

La direction générale était chargée de mettre en pratique les décisions prises par le conseil d'administration à qui elle rendait compte de la gestion du fonctionnement, de la sécurité d'exploitation et de l'entretien du réseau. Elle était placée sous l'autorité d'un directeur général souvent assisté d'un ou de deux directeurs adjoints tous nommés par décret présidentiel et dont le rôle était d'assumer les charges du directeur général en son absence ou en cas d'incapacités. Les différents dirigeants de la RNCF ont été d'après le tableau suivant.

⁶ Décret n°85/1208 du 06 septembre 1985, fixant l'organisation et les conditions de fonctionnement de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun, p.3.

Tableau 1 : Les directeurs généraux de la RNCF 1966-1999

Prénoms et noms	Années d'administration
A. Destoppeleire	1966- 1975
Gilbert Ntang	1975-1979
Tobie Kuoh	1979-1982
Adolphe Moudiki	1982-1986
Youssoufa Daouda	1986-1987
Samuel Minko	1987-1999

Source : Archives CAMRAIL, centre de documentation, Douala.

D'après ce tableau, nous constatons qu'avant sa nationalisation en 1972, les directeurs généraux de la REGIFERCAM n'étaient que des Européens. Ce n'est qu'à partir de 1975 que fut mis à la tête de la RNCF un premier directeur camerounais qui fut Gilbert Ntang. Le dirigeant ayant mis le moins de temps à la tête de la RNCF fut Youssoufa Daouda (1an) et celui ayant mis le plus de temps fut Samuel Minko (12 ans), certainement à cause de sa grande connaissance de l'entreprise.⁷ C'est sous le règne de Tobie Kuoh que l'entreprise a commencé à faire face à un certain nombre de difficultés, suite à la crise économique de 1980. En douze années d'activités, Minko a conduit l'entreprise ferroviaire de la phase de restructuration jusqu'à la mise en concession.⁸ Durant son parcours, on note plusieurs problèmes à l'instar des plaintes des cheminots dues au non-paiement de certaines primes.⁹

3- Les services rattachés

Depuis sa camerounisation en 1972, la RNCF a subi plusieurs mutations au niveau de ses directions. Les principales structures rattachées de la direction générale sont les cinq directions techniques :

⁷ En effet, à la sortie de l'école avec son titre d'ingénieur, Samuel Minko s'est retrouvé cheminot, avant d'être chef de département du matériel et de la traction en 1973. Ensuite il est nommé directeur de l'exploitation avant d'être admis à la direction générale de la régie comme conseiller technique avec le rang de directeur général adjoint en 1976.

⁸ C'est lui qui était à la tête de la RNCF durant tout le processus de mise en concession.

⁹ Piankeu Tioking, ' ' La gestion des ... ' ', p. 82.

- **La direction commerciale**

La direction commerciale était chargée de la vente à la clientèle des prestations du transport ferroviaire, marchandises et travailleurs. Elle avait pour rôle d'élaborer la politique d'acheminement des marchandises, de concevoir et mettre en œuvre un plan d'action opérationnel, de veiller au maintien des connaissances du personnel de conduite et des gares.

- **La direction du matériel et de la traction,**

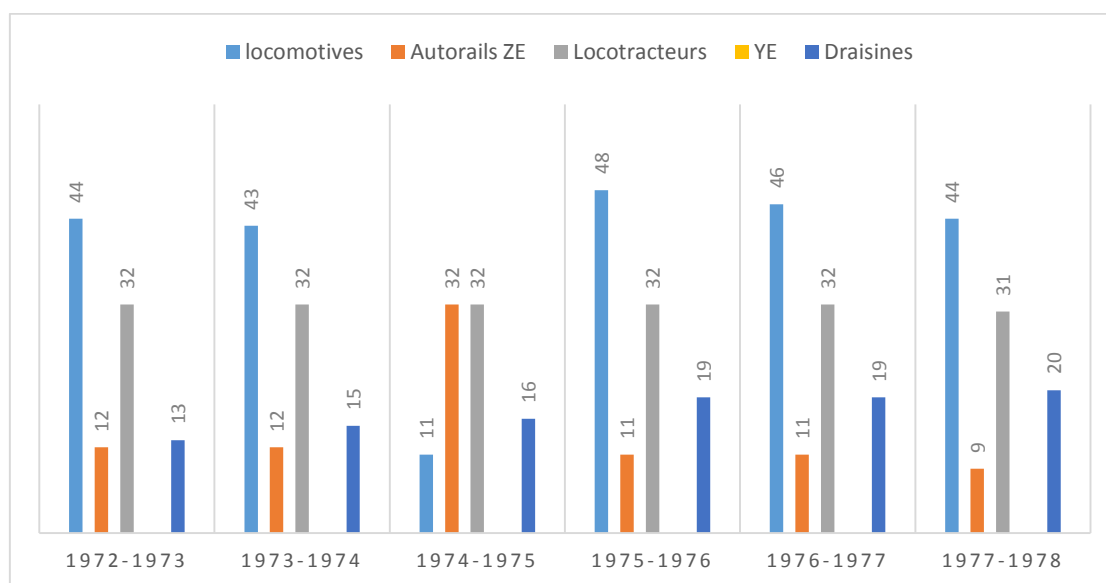
Responsable de l'entretien et du fonctionnement du matériel roulant ainsi que la conduite des trains, la direction du matériel et de la traction devait en plus, définir et appliquer la politique de maintenance de l'ensemble du parc matériel roulant ferroviaire. Former le personnel aux règles d'entretien matériel roulant, produire les informations nécessaires au système de reporting, assurer les travaux de relevage et réaliser les modifications importantes sur le matériel roulant.¹⁰ Le parc matériel de la RNCF connaîtra une amélioration à partir de 1973.

Tableau 2 : Parc du matériel moteur de 1972 à 1978

Types de machines	1972-1973	1973-1974	1974-1975	1975-1976	1976-1977	1977-1978
Locomotives	44	43	41	48	46	44
Autorails ZE	12	12	11	11	11	9
Locotracteurs YE	32	32	32	32	32	31
Draisines	13	15	16	19	19	20
Total	101	102	100	110	108	104

Source : rapport du conseil d'administration de la RNCF, statistique 1977-1978, p.20.

¹⁰ Piankeu Tioking, " La gestion des...", p. 82.

Graphique 1 : Parc du matériel moteur de 1972 à 1978

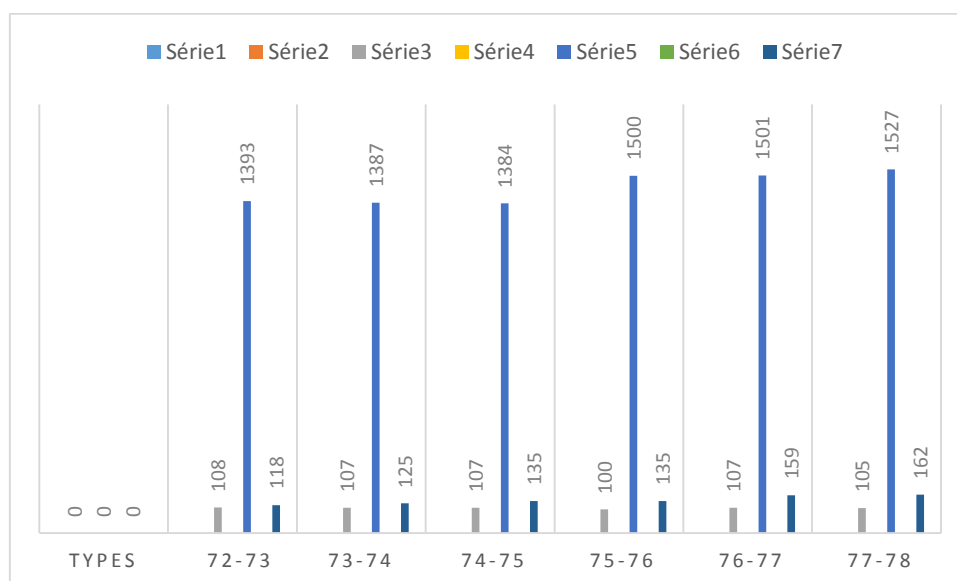
Source : rapport du conseil d'administration de la RNCF, statistique 1977-1978, p.20.

En se basant sur le tableau ci-dessus, on constate que jusqu'au 30 juin 1955, la traction des trains se faisait par le biais des machines à vapeur. C'est ainsi qu'on note certaines forêts réservées à la RNCF pour des besoins en bois de chauffage. A partir du 1^{er} juillet 1955, les machines à vapeur sont remplacées par les machines diesel compte tenu de leur capacité économique et leur caractère durable. Quant au parc matériel remorqué entre 1972 et 1978 on note :

Tableau 3 : Parc matériel remorqué de 1972 à 1978

Types	72-73	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78
Voitures et fourgons	108	107	107	100	107	105
Matériels marchandises	1393	1387	1384	1500	1501	1527
Véhicules de service	118	125	135	135	159	162
Total	501	1619	1626	1600	1767	1794

Source : Rapport du conseil d'administration de la RNCF, notes annuelles de statistique de 1972- 1978, p.23.

Graphique 2: Parc matériel remorqué de 1972 à 1978

Source : Rapport du conseil d'administration de la RNCF, notes annuelles de statistique de 1972- 1978, p.23.

A cause de la réfection de quelques véhicules usés, de la transformation en véhicules de services de quelques unités du parc commercial et de nombreux déraillements, on note la diminution des voitures et des fourgons (07) dans l'exercice 1975-1976. Nous notons aussi que les matériels marchandises ont augmenté, en raison de la mise en service de 35 wagons¹¹. Parallèlement, aux matériels marchandises, les véhicules de service ont connu également un accroissement progressif, ils sont quittés de 118 dans l'exercice 1972-1973 à 162 dans l'exercice 1977-1978.

- **La direction des installations fixes**

Cette direction était chargée d'assurer la disponibilité en parfait état des équipements indispensables à la circulation des trains (voies, ouvrages d'art, bâtiments, réseaux de télécommunications et de signalisation) ; elle élaborait et proposait aussi des budgets annuels de maintenance des installations et les projets d'investissement.¹²

- **La direction des ressources humaines**

Le rôle de la direction des ressources humaines était d'assurer la gestion du personnel, en conformité avec les textes en vigueur et la politique définie par l'entreprise en cette matière.

- **La direction administrative et financière**

¹¹ Il s'agissait uniquement de 35 wagons citernes pour le transport des hydrocarbures liquides.

¹² Décision n°99/CA/1993 du 12 aout 1993, fixant l'organigramme général de la Régie Nationale des chemins de fer du Cameroun.

Elle s'occupe de la gestion comptable et des finances de la RNCF, et veille à la sauvegarde de son économie. Sa mission était d'élaborer et de mettre en œuvre la politique financière et comptable de la RNCF, à partir des objectifs généraux définis par la direction générale.

Les délégations régionales ont pour rôle essentiel de représenter la RNCF auprès des autorités, de la clientèle et des fournisseurs de leur zone de compétence, et de coordonner les activités de tous les services techniques du ressort de leur compétence.

II- LES REALISATIONS DE LA RNCF

L'objet de notre étude dans cette partie est d'évaluer les différentes innovations entreprises par la RNCF dans le but d'améliorer l'exploitation du réseau ferroviaire au Cameroun. Dans cette perspective, il est question de présenter tout d'abord les travaux effectués par la RNCF, ensuite présenter son trafic, et enfin présenter l'exploitation de la voie ferroviaire camerounaise par la RNCF.

1- Les travaux effectués

Au sein des chemins de fer du Cameroun, il existe une structure dénommée Directions des Installations Fixes (DIF), chargée entre autres de l'entretien du réseau ferroviaire¹³. En réalité, cette activité est en majorité sous-traitée, et la DIF quant à elle, s'occupe essentiellement des opérations de planification, de programmation et de suivi dans son ressort de compétences. Depuis plus de deux décennies, le réseau des chemins de fer n'a pas connu une extension qui devait nécessiter des travaux de construction lourds. Néanmoins, quelques travaux de réhabilitation et de rectification du réseau existant ont été exécutés. Cette réhabilitation et l'entretien du réseau englobent toutes les activités concourantes à la mise en état du chemin de fer existant.

- **La réhabilitation de la voie ferrée**

Plusieurs paramètres motivent le remplacement ou la réhabilitation d'un rail : l'usure suite au frottement entre métaux, la déformation ou la rupture du rail suite à un accident.

En ce qui concerne la ligne principale, 628 km (Yaoundé- N'Gaoundéré), environ 1.147 km ont été construits selon les normes techniques élevées, de sorte que les coûts d'exploitation marginaux ont été sans doute assez faibles. Etant l'une des voies la mieux entretenue dans l'ensemble, la ligne Douala-Yaoundé avait néanmoins des tronçons en très

¹³ République du Cameroun, "Ministère des transports ...", p. 25.

mauvais état nécessitant une entière remise à neuf. Le système général de signalisation est satisfaisant compte tenu du trafic, mais les communications le long de la ligne Douala-Yaoundé sont insuffisantes. Etant donné que de bonnes communications sont indispensables à l'exploitation, à la gestion et aux activités commerciales, la RNCF propose une nouvelle liaison radio avec circuit phonique et télex¹⁴. Cela a permis aussi d'améliorer l'efficacité de la direction.

Les installations faites sur la ligne Nord environ 172 km (Douala-Nkongsamba) se trouvant en détérioration et dont la vétusté de la voie ferroviaire rendait le trafic dangereux après le pont de Nlohé, n'ont pas été réparés. La ligne fut supprimée à cause de la forte concurrence du transport routier dans la zone et du fait que les caractéristiques de la nouvelle génération des locomotives ne correspondaient pas aux dimensions des anciens ouvrages construits par les Allemands en 1907.

En 1986, la ligne Edea-Eseka-Maloumé a été réhabilitée et rectifiée. Les rails légers de 26 kilos par mètre ont été remplacés par des rails de 36 kilos par mètre¹⁵, beaucoup plus résistants, capables de supporter le poids des wagons et des chargements plus lourds. La réhabilitation était accompagnée par l'exécution d'importants travaux d'excavation inhérents à la construction des tunnels, des viaducs et des gares¹⁶. En marge de ce projet exécuté il y a plusieurs années, un projet de réhabilitation de la voie est projeté entre Yaoundé et Tabene, tronçon inscrit dans la zone Yaoundé-Belabo. Comme la ligne Douala-Yaoundé avait été réhabilitée avec de nouveaux rails plus résistants, le tronçon Yaoundé-Belabo reste celui qui pose le plus de problèmes. Les chemins de fer du Cameroun enregistrent sur cette ligne le plus grand nombre d'incidents ferroviaires, pour les travaux de réhabilitation de cette voie la REGIFERCAM remplaça environ un minimum de 23000 m de rails et installa environ 150000 traverses en bois.¹⁷ A cela sont ajoutés quelques milliers de mètres cubes de ballast et des matériaux encavés pour réhabiliter le lit de la voie.

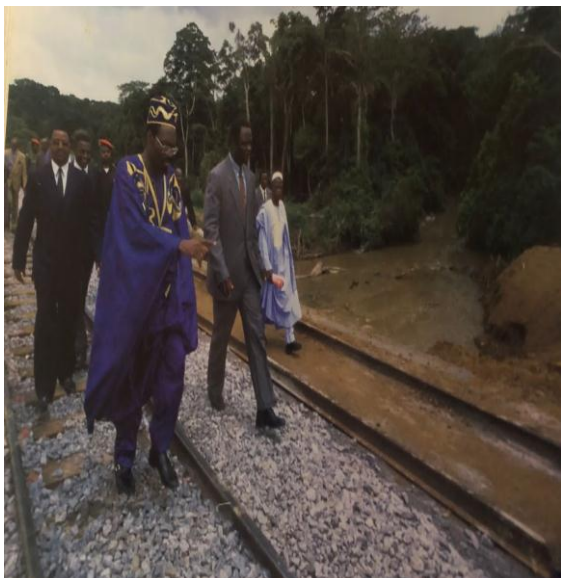
¹⁴ République du Cameroun, "Ministère des transports ...", p. 25.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ J. P. Bejot, "Un chemin de fer au service de l'économie camerounaise", in *Jeune Economique*, Hors-Série, 1916, p. 476.

¹⁷ République du Cameroun, "Ministère des transports...", p. 25.

Image 1 : Inauguration du nouveau pont Ferroviaire par le ministre des transports en 1996



Source : J. P. Bejot, “Un chemin de fer...”, p. 474.

Image 2 : Réhabilitation de la nouvelle déviation mise en place à la suite de l'accident du 7 mars 1996



Source : J. P. Bejot, “Un chemin de fer...”, P. 473.

La RNCF a entrepris un important effort pour moderniser son réseau de rails et de télécommunications. Les gares sont désormais équipées d'immenses antennes approvisionnées en énergie par des panneaux solaires. Ce projet réalisé par la société Siemens dans le cadre de la coopération allemande, a coûté au total 41 millions de marks allemands¹⁸

S'agissant du Transcam 1 et le transcam 2, ils étaient construits avec des rails de 26 et 30 kilos par mètre, maintenant ces rails sont considérés comme très légers compte tenu des charges actuellement transportées et de la norme en vigueur qui est de 50 kilos par mètre¹⁹. Le rail ancien s'est avéré dépassé avec l'introduction dans le parc des wagons de 40 tonnes ceux de 80 tonnes. Les wagons de 80 tonnes sont surtout utilisés pour le transport des billes de bois entre Belabo et Douala.

- **L'entretien de la voie ferrée**

¹⁸ Ce projet portait sur la mise en place d'un réseau de faisceaux hertziens de 60 voies téléphoniques entre Douala et Ngaoundéré, servant d'épine dorsale de transmission à tout le système ainsi que trois centraux téléphoniques numériques à Yaoundé, Belabo et Ngaoundéré.

¹⁹ Piankeu Tioking, “ La gestion des...”, p. 45.

Pour l'entretien des voies, la RNCF utilisait en moyenne 30000 mètres cube²⁰ de ballast par an. Ce ballast provient de la carrière d'Etaka à Belabo et est exploité par la société nouvelle des carrières industrielles du Cameroun (SNCIC), qui est une entreprise privée, appartenant au groupe Wamba et située à Douala-Bonaberi. Les travaux d'entretien nécessitent un certain nombre de matériaux pour établir le lit de la voie ferrée et pour construire les abords des ouvrages d'art.

Pour obtenir les matériaux nécessaires à l'entretien des chemins de fer, ils procèdent souvent à des terrassements des zones d'emprunts par des entreprises privées. La construction des ouvrages de franchissement avait pour but d'assurer la sécurité de la voie, mais sous préoccupation particulière quant à la préservation de l'environnement naturel aussi proche que possible de l'état original. En principe, ces ouvrages sont entretenus et réhabilités lorsque la sécurité de la voie se détériore à cause de la vétusté de la structure ou des dégradations de talus²¹ de la voie ferrée aux approches. Le plus souvent cela arrive lorsque les ouvrages de franchissement n'ont pas été bien dimensionnés ou que le lit qui porte l'ouvrage n'a pas les mêmes mesures que le lit du cours d'eau.²²

Le traitement des traverses en bois est fait à l'aide du créosole (connue comme un produit comportant de risques importants pour la santé humaine). Les traverses en bois (de dimensions 13 22 190 cm) sont achetées chez des fournisseurs et séchées dans les ateliers centraux de bassa pendant une année. Une fois séchées, elles passent à l'entaillages où elles sont percées et entaillées pour recevoir les rails et leurs attaches, ensuite elles sont traitées avec une substance toxique contenant 70% de créosole et 30% de gasoil dans une cuve sous pression à l'unité de traitement. La cuve de traitement est un long cylindre pouvant contenir à la fois sept petits chariots de traverses. Les chemins de fer du Cameroun utilisent deux types de traverses à savoir :

- Les traverses en bois : elles sont les plus utilisées sur la voie ferroviaire à cause de leur faciliter d'acquisition et leurs caractéristiques mécaniques. Une fois traitées contre les effets néfastes des insectes et de l'eau à l'aide du créosole, elles peuvent durer plus longtemps que les traverses métalliques (environ 30 à 35 ans). Leur obtention est facile car le Cameroun dispose des bois forestiers tels que le camlinstar, le thali, le

²⁰ République du Cameroun, "Ministère des transports...", p. 26.

²¹ Talus est un terrain en pente très inclinée, aménagé par des travaux de terrassement latéralement à une plateforme (de route, de voie ferrée, etc.) ou résultant de l'équilibre naturelle d'une zone déclive.

²² CAMRAIL, la réforme des chemins de fer : manuel pour l'amélioration de la performance du secteur ferroviaire, inédit, p. 15.

moyingui, l'azobé, permettant la fabrication de traverses en bois de très bonne qualité à bon prix.

- Les traverses métalliques : elles sont faites à base de tôle mal façonné afin d'avoir la forme nécessaire pour fonctionner comme celles en bois, mais sont moins solides qu'elles. Les traverses métalliques ont une forme moins grande que les traverses en bois. L'oxydation au fil des années et des chocs suite à un déraillement ou à un accident génèrent des cassures ou des déformations. L'avantage des traverses métalliques est qu'elles sont réutilisables sur les voies secondaires ou sur les lignes légères après leur retrait d'une voie principale.

- **L'entretien de matériels roulants et des équipements**

L'entretien des équipements et des trains comporte plusieurs phases à savoir : le contrôle périodique, les vérifications de routine, les essais de fonctionnement et les réparations en cas de nécessité. C'est dans les ateliers de Bassa-Douala et dans les principaux dépôts (Yaoundé, Belabo, Ngaoundéré) que se déroulent les activités d'entretien de matériels roulants, sous la supervision de la direction du matériel et de traction et sont faites pour l'essentiel par le personnel.

La plupart des entretiens importants et la vidange des locomotives sont fait au principal dépôt qui est celui de Douala²³. Les autres dépôts sont chargés des petits travaux d'entretien, comme par exemple le remplacement des semelles des freins et rarement des vidanges. Cependant, ils doivent vérifier le niveau d'huile et faire un appoint en cas de nécessité. En ce qui concerne les entretiens d'urgence, les locomotives sont tractées jusqu'au dépôt de Douala plutôt que dans les autres dépôts secondaires. L'entretien du matériels roulants et équipements regorge quatre types d'activités, entre autre :

- Le stockage du gasoil et des huiles : les chemins de fer du Cameroun manipulent et stockent en quantité importante le gasoil, les huiles de graisses, de peinture et d'autres produits de nettoyage. Cette activité génère une quantité de déchets ayant un impact majeur sur l'environnement. La RNCF consomme plus de 1 million de gasoil par an et environ 123000 litres d'huile de vidange pendant six mois (période comprise entre le 1^{er} octobre 1997 et le 31 mars 1998).²⁴

²³ République du Cameroun, " Ministère des transports...", p.28.

²⁴ République du Cameroun, " Ministère des transports...", p. 30.

Tableau 4: Utilisation des huiles par les chemins de fer du Cameroun sur une période de six mois

Les huiles	Quantité et unité
Huile de mobilgard en VR pour moteur en diesel	122.960 litres
Huile ‘‘ 2temps’’ pour tronçonneuses à rails et à bois	204 litres
Huile spirax HD 90	4.960 kg
Huile spirax HD 140	5.290 kg
Huile tellus 46	3.000 kg
Huile viscolite AA	1.800 kg
Huile multigrade mobil SU XHP 20 W 50	1.080 kg
Huile RANDO oil HD 68	7.400 litres

Source : fiche historique des mouvements des stocks, REGIFERCAM, période recensée du 1/10/97- 31/3/98.

Dans l’usine de Douala la réserve de gasoil est stockée dans deux cuves d’environ 300000 litres avec un bac fait de béton, dont le rôle est de recueillir le gasoil lors d’un incident. Les pompes permettant le transfert du gasoil et ceux du système des huiles de vidange se trouvent dans un bâtiment placé à 10 mètres de la barrière qui entoure les cuves de gasoil. On retrouve aussi dans ce même dépôt deux citernes de 50000 litres pour les huiles neuves et les huiles usées, et une voie ferrée passant juste à côté de la structure des cuves de gasoil pour le ravitaillement de celles-ci et le transfert d’une partie de leur contenu vers d’autres dépôts à l’aide des wagons citernes.

- Gestion et manipulation des hydrocarbures : la vidange au dépôt de Yaoundé, se fait par le biais d’un tuyau qui transporte les déchets dans une fosse à l’arrière du dépôt. La végétation près de la fosse est morte et ce qui se trouve sur les côtés de la fosse est noirci par les tâches d’huile. La surface des liquides dans la fosse est noire avec l’apparence d’une marre d’huile. Un caniveau (en dessous d’une petite routes) relie la fosse au cours d’eau(Mfoundi) qui traverse la gare.

La vidange au dépôt de Douala, s’effectue par un système d’aspiration qui pompe les huiles usées du carter des locomotives directement dans une citerne près de la structure des réserves à gasoil. Cependant, nous notons que, les hydrocarbures se déversent souvent dans la fosse au moment des opérations d’entretien des locomotives ou pendant les opérations de vidange d’huiles ou encore pendant leur ravitaillement en huiles et en gasoil. La fosse a un système de canalisation qui permet que le sol soit lavé (avec de l’eau ou le gasoil), les déchets

sont transportés à la station de décantation où les hydrocarbures peuvent être séparés et récupérés.

- Elimination des huiles : en 1987, la Société de Traitement des Déchets et Hydrocarbures en abrégée SOTRADHY avait signé un contrat de gré à gré “ pour la récupération des huiles usagées issues de l’entretien du parc matériel de la RNCF”.

Cette société est dûment agréée au MINMEF pour la récupération et le traitement des huiles usées. La SOTRADHY traite les huiles pour les revendre comme combustibles aux industries utilisant des chaudières. La société pratique l’auto-surveillance de la qualité des rejets par des analyses de laboratoire, c’est ainsi que l’arrêté n° 4 du 30 janvier 1998, impose que “ l’installation d’épuration sera telle que l’effluent ultime rejeté possède au maximum les caractéristiques suivantes”²⁵ :

PH : de 5,5 à 8,5

DCO : 200 mg/l

Cadmium : 0,005 mg/l

Nickel : 0,05 mg/l

Plomb : 0,05 mg/l

- Le lavage des locomotives et des pièces : un côté du dépôt de Douala est aménagé pour le lavage des locomotives. Des bandes de deux ou de trois mètres entre les axes des différentes voies sont rendues imperméables par un dallage en béton de ciment et il y’a plusieurs robinets qui donnent accès à l’eau²⁶.

Les locomotives et les pièces sont souvent lavées avec des détergents acides (parfois avec du gasoil) pour éliminer les résidus de suie déposés sur les tôles et l’extérieur des locomotives ou de l’huile enveloppant les pièces démontées du moteur. Les eaux sortant sur le dallage sont canalisées dans la direction de la station de décantation, mais n’y arrivent pas. La Photo suivante montre l’entretien courant des machines au dépôt de Douala en 1996.

²⁵ Décret n° 4 du 30 janvier 1998.

²⁶ *Ibid.*

Image 3 : Entretien courant des machines au dépôt de Douala en 1996



Source : Bejot, ‘‘Un chemin de fer...’’, p. 476.

- **Elimination des matériels usés**

L'élimination des traverses en bois se fait de façon suivante : abandonné dans la nature, elles se décomposent car elles sont biodégradables, mais le créosole qui s'y trouve reste dans son état initial et pollue le milieu naturel. Elles servent dans certaines maisons dans le cadre de la construction ou comme bois de chauffage. Quant aux traverses métalliques usagées, elles sont régénérées dans l'atelier de régénération des traverses métalliques de Bassa- Douala.

Les rails, étant constitués d'acier de bonne qualité et relativement facile à stocker sont très sollicités par les ferrailleurs pour la vente ou pour la fabrication d'autres instruments.

2- Le trafic ferroviaire de la RNCF

Dans cette partie, il est question pour nous de présenter les différentes activités du transport ferroviaire. Ces activités sont orientées vers le transport des personnes et des marchandises.

- **Le trafic des voyageurs**

Le service voyageur de la RNCF est assuré par cinq types de trains : omnibus, couchettes, express, inter-city, Ngon Etenga.

Le train omnibus dessert toutes les gares et se présente ainsi comme un moyen de locomotion au service des populations riveraines qui ont possibilité de voyager avec leurs colis. Le train omnibus concourt à l'approvisionnement des grandes villes et sert de liaison entre la campagne et la ville, d'où son rôle de levier du développement socio-économique des zones qu'il dessert²⁷. Il est composé de voitures de deuxième classe et fourgons collecteurs adaptés au transport des colis et bagages. Le trafic voyageurs omnibus représentait en moyenne 300 millions de FCFA de chiffres d'affaires par an durant l'exercice 1992-1997.²⁸ Les produits transportés par l'omnibus à des volumes considérables, sont des produits de consommation courante par les citoyens²⁹.

Tableau 5 : Nature des produits transportés par le train omnibus

Voie ferrée	Groupes de gares d'embarquement	Produits
ligne ouest	-Kumba-mbanga -Mbanga-douala	-Cola, igname, plantain -Banane, macabo, canne à sucre, plantain
Transcam 1	-Douala- edéa -Edéa- makak -makak- yaoundé	-Manioc, vin de palme -Manioc, canne à sucre, légumes, huile de palme, fruits -feuilles de jonc, fruits, légumes
Transcam 2	-yaoundé-belabo -belabo- Ngaoundal -Ngaoundal- Ngaoundere	-manioc, macabo, plantain, piment, mangue -manioc, plantain, macabo, gibier, maïs -maïs, miel, gibier, pistache

Source : Rapport final du programme sectoriel des transports, "Evaluation environnemental...", p. 38

Le train couchette est un train qui ne fonctionne que dans la nuit.³⁰ Il s'arrête à plusieurs gares en fonction du volume du trafic voyageur et son service se limite au transcam

²⁷ Enyegue Erménegild Leopold, 63 ans, Cheminot retraité, Otélé, le 10-08-2021.

²⁸ A. Blanc, O. Gourand, "la concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire", in *Agence française développement*, Août 2007, p. 20.

²⁹ Enyegue Erménegild Leopold, 63 ans, Cheminot retraité, Otélé, le 10-08-2021.

³⁰ Piankeu Tioking, " La gestion des...", p.44.

2. Le train express quant à lui, ne fonctionne que de jour mais ayant les mêmes caractéristiques que le train couchette et est présent sur le transcam 2³¹.

Le train Inter-City (IC) est un train d'un niveau de service supérieur à cause de son confort et de sa rapidité. L'IC dessert les gares situées dans les grandes villes, qui sont des chefs-lieux, des départements³², à l'exception de celle de Makak qui est un grand centre doté d'importants établissements scolaires. Ce service s'est ajouté aux autres pour répondre aux problèmes de la concurrence voie ferroviaire- voie routière sur la corridor Douala- Yaoundé³³.

Le Ngon Etenga (c'est-à-dire la fille d'Etenga) est le nom donné par les Etenga au train voyageur qui assurait la navette sur le tronçon Yaoundé-Mbalmayo. L'embranchement partait d'Otéle et passait par Ngoumou, avec pour terminus Mbalmayo. Les Etenga peuplaient majoritairement la région située entre Otélé et Mbalmayo, ils aimaient beaucoup le Ngon Etenga car chacun d'eux avait la capacité de faire arrêter le train dans son champ et non à la gare pour décharger ou charger de l'huile de palme.³⁴

Le trafic des voyageurs est passé de 157 à 221 millions de voyageurs- km entre 1968-1972, puis est soudainement tombé à 193 millions de passagers – km entre 1972-1973. Cet accroissement d'abord enregistré s'explique par l'ouverture du tronçon Yaoundé-Bélabo de la ligne ferroviaire, et le déclin survenu ensuite est probablement dû à la concurrence accrue des autocars entre Douala-Yaoundé, ainsi qu'à la ponctualité décroissante des trains et à un service peu sûr.

Tableau 6 : retards des trains par minutes durant l'exercice 1994-1995

Type de train	Retard par minutes
Inter-city	38
Omnibus	282
Couchette	133
Marchandises	350

³¹ Le transcam 2 est le tronçon Yaoundé-Ngaoundéré (622km) du Transcamerounais. Il fut construit entre 1964 et 1974.

³² MINTRAN, MINTP, " Evaluation environnemental de la mise en concession de chemins de fer du Cameroun", Rapport Final : Programme Sectoriel des Transports, Novembre 1998, p.8.

³³ Ndjock Peract, 77 ans, cheminot retraité, Edéa, le 20-08-2021.

³⁴ J. Chaléard, C. Chanson-Jabeur, C. Béranger, *le chemin de fer en Afrique*, karthala, paris, 2006, p. 246.

Express	72
---------	----

Source : jeune Afrique Economique, le sommet de Yaoundé 8-10 juillet 1996, p.469.

Tableau 7: retards moyens des trains pour l'exercice 1996-1997

Type de train	Retard au départ (en minutes)	Retard à l'arrivée (en minutes)
Inter city	4,4	55,8
Express	71,3	200,8
Couchette	44,5	230,8
Omnibus	167,6	351,4
Marchandises	195,3	541,3

Source : REGIFERCAM, tableau de bord mensuel de pilotage, exercice 1996-97

En 1994-1995, le trafic de la RNCF a porté sur 1728000 voyageurs, en recul de 5,28% sur les prévisions, soit 317 millions de voyageurs par kilomètres, permettant de réaliser un chiffre d'affaire de 3,283 milliards de francs CFA. Au cours de l'exercice 1996-1997, 1487000 personnes ont été transportées et ont produit une recette de 3,240 millions de francs CFA³⁵. Ce résultat pouvait être meilleur, mais la concurrence de la route, la qualité du service fortement dégradée, la recrudescence des incidents liés entre autres à l'état de la voie qui impose d'importants ralentissements et les difficultés de maintenance y ont été un frein³⁶. Pour faire face à ces problèmes, la RNCF fut contrainte de réduire les tarifs voyageurs.

Tableau 8 : Evolution des tarifs voyageurs de la RNCF de 1968 à 1978

Date d'entrée en vigueur du tarif (francs cfa)	1 ^{er} classe	2 ^{ème} classe
1 ^{er} janvier 1968	5,90	3,15
12 juillet 1971	6,10	3,30

³⁵ Document de banque internationale pour la reconstruction et le développement association internationale de développement, évaluation d'un deuxième projet ferroviaire, rapport n°423a-CM, 13 juin 1974, p. 11.

³⁶ Georges Essiane, 70 ans, Cheminot retraité, Douala, le 23-08-2021.

1 ^{er} juin 1976	11,20	6,90
1 ^{er} juillet 1978	11,72	7,22

Source : H. Hamel, ‘ Evolution du trafic voyageur sur les lignes de la REGIFERCAM’, *in la vie du rail d’outre-mer*, n° 216, avril 1972, p. 23.

Depuis sa création en 1947, la régie avait fixé les tarifs voyageurs à 3,30 francs cfa pour la première classe, 2,25 francs cfa pour la deuxième classe et 0,80 francs cfa pour la troisième place. Ces différents tarifs ont progressé au fil du temps³⁷. Cependant, le 1^{er} janvier 1958, on note la suppression de la troisième classe qui devient deuxième classe, mais cela n’empêcha pas que le prix des tarifs continu d’augmenter. Toutefois, la RNCF faisait des tarifs spéciaux³⁸, dont le but était de réduire ou augmenter les prix par rapport aux tarifs de base, en fonction des capacités du client.

En plus, il est apparu à travers les interviews réalisées, que le faible niveau de recettes du trafic voyageur³⁹ est imputable à une gestion très laxiste par les chemins de fer du Cameroun. En effet, des catégories socio-professionnelles ne paient de ticket ni pour eux-mêmes ni pour leur colis. Par ailleurs, lorsque certains voyageurs s’acquittent de leur droit de voyage, les sommes d’argent correspondantes vont plutôt dans les poches des contrôleurs.

Au risque d’être démenti par une étude plus fine, il apparaît que le caractère de service social attribué au train omnibus n’est qu’apparent. En effet, on peut penser qu’une rationalisation du service omnibus peut prouver sa rentabilité financière.

- **Le trafic des marchandises**

Le chemin de fer est le mode de transport le plus adopté pour les marchandises pondéreuses. Compte tenu du fait que la voie ferrée part du port de Douala vers l’intérieur du pays, elle offre à l’économie camerounaise des possibilités de distribution des produits sur toute l’étendue du territoire, bien entendu suivant un système de transport combiné associant la mer, le rail et la route. A cet effet, il faut noter l’existence des gares d’éclatement du fret que sont les gares de Douala, Yaoundé, Belabo, et Ngaoundéré⁴⁰. Le chemin de fer génère son

³⁷ Cette progression de tarif s’explique par les problèmes que traverse la France, à savoir : le second conflit mondial, la reconstruction et la reprise de l’entretien des voies abandonnées pendant la guerre.

³⁸ Il en existait 13 types : les cartes d’abonnements, les billets collectifs, les trains spéciaux, les draisines, les voitures spéciales, les voitures couchettes et voitures lits, les relations de banlieue, le transport de produits vivriers et animaux inoffensifs, les prix fermes applicables sur les relations Douala-Nkongsamaba, le tarif première classe confort appliqué à certains autorails, les prix fermes applicables sur les relations Douala-Yaoundé et vice-versa en voitures couchettes et voitures lits.

³⁹ Ces recettes sont constituées de la somme des encaisses de gares voyageurs, des tickets de quai et autres.

⁴⁰ Ekedji Geremi, 75 ans, chef magasinier REGIFERCAM retraité, Belabo, le 12-12-2021.

chiffre d'affaires majoritairement à partir du trafic des marchandises, depuis le début des années 1980.⁴¹

Dans le cadre de la mission d'écoulement de la marchandise importée et exportée, il faut prendre en compte la situation du Cameroun comme pays de transit, permettant aux chemins de fer du Cameroun de jouer le rôle de moyen de communication pour le désenclavement des pays dans le littoral que sont la République Tchadienne et Centrafricaine

Tableau 9: les principaux produits transportés et leurs volumes

Matières transportées	Quantité en tonnes
Bois	454.1
Hydrocarbures	275.6
Coton	138.6
Farine et céréales	76.3
Engrais et insecticides	72.1
Animaux vivants	26.6
Produits aluminium	182.4
Groupages	60.5
Matériaux de construction	27.0
Autres	135.7

Source : Regifercam, tableau de bord mensuel de pilotage, exercice 96- 97.

Au cours de la période 1968-1973, le trafic marchandise est passé de 205 à 326 millions de tonnes-km, ce qui représente un accroissement moyen de 18% par an et pendant l'exercice de 1978 il totalisait 1,3 million de tonnes.⁴² Le tonnage effectivement transporté n'a cependant augmenté que de 3% par an (passant de 980000 tonnes à 1,1 million de tonnes et 2,3 millions en 1980), tandis que la distance moyenne de transport s'est élevée de 209 à 305 km, soit 94 km, par suite de l'achèvement du prolongement du Transcamerounais jusqu'à Belabo. Les photos 6 et 7 suivantes présentent les trains voyageurs et marchandises à l'époque de la RNCF.

Image 4 : Train inter-City en gare de Yaoundé 1996

Image 5 : Train marchandise transportant des billes de bois à Yaoundé en 1996

⁴¹ A. Blanc, O. Gouirand, *La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire*, agence française de développement, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 9.

⁴² République du Cameroun, "Rapport d'achèvement du quatrième projet ferroviaire", Prêt 1734/crédit 936-cm, Département de l'Afrique occidentale et centrale, 20 juin 1988, p. 3.



Source : J. P. Bejot, ‘‘Un chemin de fer...’’, p. 482.
p. 481.



Source : J. P. Bejot, ‘‘Un chemin de fer...’’,

Le tonnage enregistré en 1972-1973 approche les prévisions effectuées dans le cadre du premier projet ferroviaire,⁴³ sauf en ce qui concerne le bois, dont la quantité transportée a été nettement inférieure aux 640000 tonnes escomptées. Cela tient dans une certaine mesure à la lenteur des livraisons de matériel roulant, le problème a cependant été résolu partiellement en 1972, avec l’arrivée de 6 locomotives et de 185 wagons plateformes, financés par le prêt 687-CM, ce qui a eu pour effet de porter le tonnage de bois transporté entre 1971-1973 à 282.000 tonnes, soit un accroissement de 24%⁴⁴. Il passa à 1 million de tonnes en 1980 suite à la progression de 5 à 6 % par an de la demande mondiale, et du remplacement probable sur le marché après 1975, des exportations de bois ivoirien de 1^{er} qualité (le teck, grumes, débités) par du bois camerounais.

Quant aux matières autres que le bois, le tonnage transporté a augmenté entre 1968-1973 d’environ 4% par an pour les exportations et de 21,2% pour les importations, contre 6% pour l’ensemble du trafic. Cette régression se justifie en quelque sorte par des insuffisances notées au niveau de l’exploitation, auxquels le projet devrait apporter des solutions⁴⁵.

3- L’exploitation de la voie ferroviaire par la RNCF

D’une façon générale, la situation de la voie ferroviaire s’est légèrement améliorée au cours des années précédentes. Toutefois, la plupart des indices ont encore un niveau peu élevé, en raison principalement de la configuration de la ligne Douala-Yaoundé, dû au mauvais état des voies sur certains tronçons (cause de déraillements fréquents), et de la

⁴³ Le premier projet ferroviaire camerounais était essentiellement basé sur l’amélioration et l’extension du réseau ferroviaire existant.

⁴⁴ République du Cameroun, ‘‘Ministère des transports...’’, p. 50.

⁴⁵ Il s’agit des insuffisances de matériel, et de capacité.

carence des communications sur cette ligne. Le retard sur l'horaire, déjà manifesté en 1970-1971 et 1972-1973, s'est encore accentué, et atteint maintenant une moyenne de 99 minutes pour les trains passagers et 493 minutes pour les trains marchandises.⁴⁶ Cette situation devrait s'améliorer petit à petit grâce à l'achèvement du renouvellement des voies, à la multiplication des voies d'évitement, ce qui réduira le temps de croisement des trains, à l'amélioration des communications et à une formation plus intensive du personnel. Selon Toko Alfred : "En 1973, la productivité a été de 134.000 unités de trafic par employé, soit 5% de moins qu'en 1971-1972, en raison d'une diminution de 12% du nombre de passagers- km, le service ferroviaire défectueux ayant accru la concurrence de l'autocar entre Douala et Yaoundé"⁴⁷,⁴⁸.

La puissance motrice disponible est tombée de 68% à 51% pour les locomotives de ligne CC 2400, et de 87,5 % à 62% pour les locomotives BB 1200.⁴⁹ Toutefois, les six nouvelles locomotives 4 B 3600 ont été utilisées à 81 %.⁵⁰ Le taux moyen de disponibilité a été assez fiable, en raison de plusieurs accidents qui ont immobilisé trois locomotives pendant une longue période. En ce qui concerne les CC 2400, il ne faut pas escompter d'amélioration sensible, car les bogies, mal conçus, nécessitent des réparations fréquentes. L'utilisation des autorails, en revanche, a progressé, les fabricants ayant résolu les problèmes posés par les bogies.

Entre 1970 et 1973, le temps de rotation moyen est passé de 6,5 à 9,8 jours pour les fourgons, de 12,1 à 19,2 jours pour les plateformes roulantes, en partie l'incidence du prolongement de la ligne centrale de Yaoundé à Ngaoundéré (628 km).⁵¹ Depuis le début de 1974, le temps de rotation des wagons du bois de Douala, de nouveaux progrès devraient résulter de l'amélioration de la voie, de l'exploitation, des communications, et de l'efficacité du personnel.

Afin de rivaliser contre la souplesse de l'automobile, la RNCF fournissait aux commerçants et aux exportateurs des terrains et des magasins se trouvant à l'intérieur de ses entreprises et desservis par voie ferrée, où ils mettaient à leur disposition des containers pour

⁴⁶ Ndjé Bruno, 74 ans, cheminot retraité, Eseka, el 01-08-2021.

⁴⁷ République du Cameroun, "Ministère des transports...", p. 50.

⁴⁸ Toko Alfred, 67 ans, chef de district CAMRAIL retraité, Douala, le 23-08-2021.

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Essomba Thomas, 65 ans, conducteur de locomotive retraité, Douala, le 23-08-2021.

⁵¹ Document de banque internationale pour la reconstruction et développement association internationale de développement, évaluation d'un deuxième projet ferroviaire, rapport n° 423a-CM, 13 juin 1974, p. 10.

stocker leurs marchandises.⁵² De plus la RNCF faisait louer des trains aux grosses sociétés, pour qu'elles puissent bien écouler leurs produits.

En ce qui concerne les voyageurs, la RNCF avait pris des mesures visant à conserver sa clientèle. Il s'agissait de la réduction des tarifs, car elle devait désormais faire face à une double concurrence routière et aérienne comme l'affirme Henri Hamel ''

La création d'une concurrence routière et aérienne sur la ligne du Centre portant sur les voyageurs de première et de deuxième classe à distance totale. La création d'une concurrence routière voyageurs et marchandises sur la ligne du Centre et l'amélioration des voies routières ont aggravé cette concurrence.''⁵³.

Par ailleurs, la RNCF institua des réductions de tarifs spéciaux pour une certaine catégorie de voyageurs.⁵⁴ Elle mit sur pied des prix fermes représentant 80% du prix d'un billet d'avion, et fit des réductions allant de 10 à 25 % sur les billets aller-retour. Elle créa des billets combinés rail-route et institua des avantages tels que les cartes d'abonnements pour les sociétés publiques, parapubliques ou privées, les compagnies d'assurance dont les cadres et agents voyagent régulièrement en train ...⁵⁵ D'autre part, la régie permit de ristourner jusqu'à 9/10^{ème} sur le montant de location et transport du cacao. Le 12 décembre 1990, les prix furent réduits de plus de 30% du coût initial et devinrent à peu près les mêmes que ceux proposés pour la route.⁵⁶ Cependant le service était de meilleure qualité à la RNCF avec des prix équivalents à ceux de la route.

III- LES DIFFICULTES DE LA RNCF

L'objet de notre étude dans cette partie, est d'évaluer les différents obstacles dont la RNCF a fait face au cours de sa gestion du réseau ferroviaire du Cameroun.

1- La concurrence routière

La concurrence routière ne se posait pas avant les années 50 du fait de la médiocrité qui caractérisait les axes routiers qui existaient à l'époque⁵⁷. Elle a débuté avec la construction des axes qui suivaient la ligne du rail (la ligne du Centre et Douala-Nkongsamba sur la ligne

⁵² A. Soucadaux et L. P. Aujoulat, *Le Cameroun*, collection, Paris, Les documents de France, p. 46.

⁵³ Hamel, *L'évolution du trafic...*, p. 6.

⁵⁴ Ces tarifs spéciaux concernaient : les travailleurs, les élèves, les étudiants, personnes du troisième âge, voyageurs en groupe, particuliers, malades voulant voyager seuls, animaux, produits vivriers, etc. il y'a également des réductions de tarifs pour des voyageurs de banlieues et des sociétés ou des particuliers voulant louer des voitures spéciales (couchettes ou trains spéciaux).

⁵⁵ REGIFERCAM, ''Le cheminot camerounais'', Rapport de la REGIFERCAM, n° 29, janvier-février 1988, p.5.

⁵⁶ S. Endengele Mpele, '' L'embranchement du chemin de fer Otélé-Mbalmayo : son impact socio-économique sur Mbalmayo (1926-1960)'' , mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010, p. 142.

⁵⁷ La plupart des routes étaient en terre et se prêtaient difficilement au transport rapide et massif des biens et des personnes pendant la totalité de l'année.

du Nord). En effet le réseau ferroviaire et routier se côtoyaient d'Edéa à Logbadjeck, c'est à ce niveau que la route s'arrêtait, tandis que le rail continuait.⁵⁸ Sur l'axe Douala-Bafoussam-Foumban, la voie ferrée est parallèle à la route bitumée jusqu'à Nkongsamba (172km). Les locomotives et le matériel roulant venant de la ligne centrale, il n'y a pas eu de dépenses à effectuer, et la compétitivité du chemin de fer, compte tenu de sa capacité limitée, sera maintenue.

Etant le moyen de transport le plus rentable pour l'économie du pays, le gouvernement craignait donc que la route prenne le dessus sur le rail, et le considérait comme un adversaire. C'est ainsi que l'inspecteur des affaires administratives déclarait au sujet de la route que : " il ne faudrait donc pas que dans un avenir plus ou moins rapproché polémiquer sur le déficit d'exploitation des lignes du Centre et du Nord après avoir forgé les armes de son plus redoutable adversaire".⁵⁹

Selon Yves Morel " le problème de la concurrence route-rail se posa avec l'achèvement de la route Douala-Yaoundé et le redressement de la voie ferrée entre ces deux villes, il ajoute qu'une réglementation est nécessaire sinon les transporteurs pourraient mettre le chemin de fer en difficulté"⁶⁰, d'après lui c'est la construction en 1985, de la ligne reliant les deux capitales du Cameroun qui entraîne la dévaluation du rail au détriment de la route.

Les années 80 ont donné lieu au bitumage de la route nationale n°3 Douala-Yaoundé et à un effort soutenu de la route provinciale p9 Edéa – Makondo – Eseka – Makak – Ngoumou. Le développement de cette route a permis le déplacement facile des personnes et l'écoulement des produits, par un mode de transport autre que le rail. La proximité de la ligne Ouest par rapport à la ville de Douala et le bitumage de la route nationale n°5, ont réduit considérablement la dépendance des populations, ainsi que les unités de production vis-à-vis des chemins de fer. Plusieurs raisons ont permis la supériorité de l'automobile sur les trains :

Contrairement au train, l'automobile est sollicitée pour sa rapidité. En effet, sur la route Douala-Yaoundé, l'automobile met en moyenne 3 heures de temps, par contre le train met plus de 5 heures de temps.⁶¹ Grace à la souplesse des véhicules, la route prend l'avantage sur

⁵⁸ C. H.P. Bakop, " Le transport ferroviaire : le cas du tronçon Douala-Edéa. Impact sur les populations avant et après la construction de l'axe lourd Douala-Yaoundé 1970-1990", mémoire de D.I.P.E.S II en Géographie, Université de Yaoundé I, 1995, p. 38.

⁵⁹ ANY, 2AC8381, n°176/IAA, Yaoundé, le 8/8/1949.

⁶⁰ Y. Morel, *Tableaux économiques du Cameroun*, Douala, collège Libermann, 1983, p. 73.

⁶¹ Cette lenteur du rail est très souvent à l'origine des retards abusifs et du découragement de la majorité des voyageurs.

le rail par sa capacité à pouvoir emprunter tous les chemins. Il faut aussi ajouter que la route pouvait transporter les marchandises du magasin de l'expéditeur au domicile du destinataire et aussi faire du porte à porte, chose impossible pour le rail.⁶² C'est dans cette lancée que dans une interview accordée à Jeune Afrique Economique en 1996, Samuel Minko ancien directeur de la RNCF affirme :

“ La ligne du chemin de fer Ouest, Douala-Nkongsamba ; est doublé d'une route en très bon état avec des meilleures caractéristiques que le chemin de fer. De plus, la distance est très courte : environ 170 kilomètres. Autant dire que nous ne pouvons pas concurrencer la route sur une aussi courte distance, aussi bien sur ce qui concerne les marchandises que les voyageurs. Sur la liaison Douala-Yaoundé, la situation est la même. Il y'a l'axe lourd routier qui est en très bon état et les deux villes sont desservies de transport par car. Nous mettons en ligne deux trains par jour dans chaque sens alors qu'il y'a un car toutes les demi-heures entre les deux villes capitales du Cameroun”.

Les tarifs offerts par la route sont très flexibles, car ils sont discutables et peuvent être négociés entre conducteurs et voyageurs, par contre les tarifs du chemin de fer sont non négociables. Malgré le fait que ce soit l'Etat qui fixe les tarifs des transports interurbains, les conducteurs de la route ne les respectent pas, raison pour laquelle le transport routier devient moins coûteux.⁶³

L'une des raisons qui explique la primauté du rail sur la route est liée aux problèmes techniques observés sur la voie ferrée (le tracé de la voie et l'écartement). Nous notons aussi l'amélioration du réseau routier qui a permis la généralisation des camions diesel gros porteurs rivalisant avec la capacité des wagons, d'où l'affirmation de Hamel Henri “ la création d'une concurrence routière et aérienne sur la ligne du Centre portant sur les voyageurs et marchandises sur la ligne Centre et l'amélioration des voies routières ont aggravé cette concurrence”⁶⁴.

La concurrence routière sur le corridor Mbanga-Nkongsamba s'est faite au détriment du transport ferroviaire, l'exploitation n'était plus financièrement productive, à cela il faut ajouter les conséquences des choix techniques opérés dès 1990, notamment l'acquisition de nouveaux matériels roulants nécessitant de lourds travaux d'aménagement de la voie. Dès 1991 le tronçon Mbanga-Nkongsamba a été déclaré hors service par une décision de gestion interne des chemins de fer du Cameroun.

⁶² Piankeu Tioking, “ La gestion des...”, p. 71.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ H. Hamel, Les chemins de fer du Cameroun, Douala, Régifercam, p. 7.

Cependant, la mauvaise condition routière de Yaoundé à Ngaoundéré, en particulier pendant la saison pluvieuse, a aidé à maintenir le trafic des passagers et de fret sur la section ferroviaire susmentionnée à un niveau raisonnable.

Pour limiter la concurrence route-rail coûteuse entre Ngaoundéré et Douala, la RNCF signe avec l'association des routiers un accord qui régit le transbordement du trafic ferroviaire en destination du Nord du pays et du Tchad. Etant donné le volume des investissements dans le Transcamerounais, la banque est favorable à cet accord et le gouvernement a confirmé que celui-ci était en harmonie avec sa politique générale du transport⁶⁵.

2- La concurrence du transport aérien

Le transport ferroviaire était sérieusement concurrencé par le transport aérien. Le réseau ferroviaire camerounais a été conçu avec des voies étroites suivant des lignes de crêtes, d'où l'existence des courbes excessives. Le train était obligé d'épouser le rythme de transport que lui imposaient ces tracés : d'où la lenteur du transport enregistré. L'une des conséquences de cette lenteur, est l'incapacité du train à faire le poids face à l'avion qui jusqu'ici, reste le moyen de transport valable pour les voyageurs pressés⁶⁶. L'avion prenait en charge presque tous les voyageurs de première classe, c'est ainsi que fut enregistré sur la ligne Centre, une baisse du trafic de voyageurs de 1,3% pour la deuxième classe contre 37,9% en première classe.⁶⁷ Cette baisse du trafic des voyageurs de la RNCF a permis au transport aérien d'augmenter le nombre de ses vols entre Yaoundé – Douala. Cette concurrence aérienne a accru non seulement l'activité économique, l'augmentation du niveau de vie, mais aussi le déplacement des populations.

3- Les difficultés d'exploitation et d'entretien de l'infrastructure

Les Etats africains se sont attachés à développer un secteur économique dense ; les entreprises publiques ont pris progressivement en main les fonctions commerciales et productives et elles se sont vues assigner un objectif prépondérant dans les stratégies de développement ;⁶⁸ objectif qui n'a pas toujours été atteint. Le réseau ferroviaire camerounais, est d'une longueur d'environ 1009km. La majeure partie de son infrastructure est en mauvais état et ne répond pas aux normes d'exploitation du trafic. De nombreuses installations et

⁶⁵ Bossibe Gustave, 73 ans, chef de division ressources humaines REGFERCAM retraité, Douala, 23-08-2021.

⁶⁶ Endengele Mpele, " L'embranchement du chemin... ", p. 140.

⁶⁷ ANY, J. O, arrêté n° 77 du 4 novembre 1984, fixant les tarifs des transports des voyageurs, p. 3912.

⁶⁸ M. Deme, "Les privatisations, une solution pour l'Afrique ?", in *Revue politiques et management public*, n°50, 1995, p. 103.

certaines voies sont cinquantenaire⁶⁹. L'infrastructure surannée connaît d'énormes difficultés dues : à la vétusté des voies (ballast insuffisant, usure des rails, détérioration des terrassements), au mauvais état de la plupart des structures et à l'obsolescence des systèmes de signalisation et de télécommunication ou à l'absence des pièces de rechange⁷⁰.

La plupart des lignes du Cameroun sont héritées des grands corridors ferroviaires ouverts durant la période coloniale, et relie l'arrière-pays aux ports et corridors maritimes. L'infrastructure ferroviaire est en mauvais état. Le gouvernement camerounais et l'entreprise nationale de chemin de fer ont négligé d'investir dans la réhabilitation ou le renouvellement et l'entretien des infrastructures.

L'infrastructure ferroviaire n'était pas adaptée aux conditions d'exploitation des trains modernes et avait besoin de réhabilitation ou des réparations approfondies avant d'être mis en service. Les systèmes de signalisation étaient souvent mécaniques, voire manuels, actionnés sur ordre des conducteurs de trains, et donc exposés aux défaillances humaines ; ce qui génère à la longue des sérieux problèmes de sécurité⁷¹. Le mauvais état technique du parc, se traduisait directement par la diminution des wagons disponibles et des déraillements fréquents. Le manque chronique des locomotives limitait aussi la capacité à former des trains et à transporter un surcroît de marchandises, ce qui a causé un effet négatif sur la rentabilité du rail⁷².

Comme difficulté d'exploitation nous pouvons aussi citer la faible productivité de la main d'œuvre. Pour des entreprises de services comme les chemins de fer, une bonne utilisation du personnel est essentielle pour réduire les charges d'exploitation et rester compétitives. L'augmentation de l'âge moyen du personnel suite à une politique de gel des recrutements appliquée durant les dernières décennies (causée par le recul des opérations ferroviaires) expliquent en partie cette faible productivité⁷³.

La régie a connu un certain nombre de difficultés en matière d'exploitation, d'entretien de l'équipement, d'établissement des coûts, de commercialisation, de planification, de formation et de contrôle administratif, ceci se traduisant en définitif par une situation financière précaire. C'est ainsi que fut mis sur pied le projet d'analyse de la gestion et la

⁶⁹ Une grande partie de la voie avait plus de 50 ans.

⁷⁰ V. N.Olievski, "Transport ferroviaire : schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne, in *Revue programme de politiques de transport en Afrique*, n° 94, mars 2013, p. 7.

⁷¹ *Ibid.*, p. 8.

⁷² Ebele Joseph, 71 ans, chef de gare retraité de la REGIFERCAM, Yaoundé, le 03-11-2021.

⁷³ Olievski, "Transport ferroviaire : schéma...", p. 10.

structure organique de la RNCF, afin de déterminer quelles améliorations permettraient d'accroître l'efficacité et de redresser la situation du transport ferroviaire au Cameroun⁷⁴.

⁷⁴ J.P. Béjot, 'Le sommet de Yaoundé 8-10 juillet 1996', *Jeune Afrique Economique*, p. 471.

CHAPITRE II :

LA MISE EN CONCESSION DU RESEAU FERRE DU CAMEROUN (1996-1999)

C'est dans le cadre des programmes d'ajustement structurel du FMI que les grandes décisions de la privatisation ont été prises en Afrique en général et au Cameroun en particulier.¹ L'objectif dans ce chapitre est d'analyser le processus de mise en concession des chemins de fer au Cameroun. De manière séquentielle, il importe d'abord de faire un examen des mobiles d'adoption des politiques concessionnaires et leurs objectifs essentiels, avant d'analyser la marche du Cameroun vers ces politiques ayant entraîné l'avènement de CAMRAIL.

I – LES MOBILES DE LA MISE EN CONCESSION

En Afrique, certains observateurs expliquent les mouvements de privatisation par les influences exercées. Nous analysons la concession du chemin de fer par les grandes puissances et les deux institutions financières internationales. Ils s'inspirent du Rapport BERG (25)² qui formulait la doctrine de la Banque Mondiale en direction de l'Afrique. Ces recommandations sont les suivantes : elles visent à libéraliser les économies africaines, développer les forces du marché, privatiser des organismes publics, réduire les réglementations censées entraver les structures productives, contrôler les dimensions et les appareils des Etats, préparer la voie de leur désengagement, etc... Les mobiles de privatisation des organismes publics sont de deux ordres, externes et internes.

1- Les facteurs externes

Les facteurs externes de la privatisation sont ceux qui proviennent de l'environnement extérieur du Cameroun. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer : la crise économique internationale, la pression des organismes internationaux et l'atténuation des clivages idéologiques.

¹ République du Cameroun, programme d'ajustement structurel II, rapport d'achèvement, département par pays, région du centre, OCDC, février 2001, p. 11.

² M. Deme, ' Les privatisations, une solution pour l'Afrique ?', in *politiques et management public*, N° 50, Juin 1995, p. 103.

- **La crise économique internationale des années 1980**

Une crise économique est une dégradation brutale de la situation économique et des perspectives économiques. Son étendue sectorielle, temporelle et géographique peut aller d'un secteur, d'une seule région pour une brève période à l'ensemble de l'économie mondiale pendant plusieurs années ; on parlera alors de ralentissement économique ou, plus grave, de récession économique³. D'après la Banque Mondiale (2008), la crise économique désigne le ralentissement, la stagnation des activités économiques d'un pays. En général, une telle crise comporte très souvent des répercussions sur le niveau des salaires et la valeur du capital (valeurs boursières), provoque des faillites et le chômage, accroît les tensions sociales, affecte les familles et les communautés, et peut même avoir des répercussions sanitaires. Elle se manifeste par la régression économique, causant la fermeture de plusieurs entreprises, au non rendement de celles-ci.

Depuis les années 70, l'économie mondiale était entrée dans une phase nouvelle caractérisée par une accélération sans précédent de l'économie qui mettait à mal, non seulement les entreprises publiques et parapubliques, mais aussi les économies nationales.

En 1980, le Cameroun comme la plupart des pays d'Afrique noire francophone, a connu une crise économique, et voit son PIB chuter continuellement avec un taux de croissance moyen en moins 4,1% l'an entre 1987 et 1994⁴. Cette crise a eu un impact négatif sur les infrastructures de transport. Celles-ci ont directement souffert d'un déficit de ressources financières car, l'économie camerounaise s'est brusquement effondrée. Les causes sont multiples. Ainsi, l'effondrement des cours de ses principaux produits d'exportation (cacao, café, le pétrole...), la mal gouvernance dans la gestion des affaires publiques, la défaillance du système bancaire, vont conduire le Cameroun dans une conjoncture économique générale.⁵ Le poids des pertes des entreprises publiques sur la situation des finances publiques devient, en maints pays, intolérable. Il s'est traduit d'abord par une dette extérieure sans cesse croissante et bientôt impossible à honorer qui va finir par imposer la dévaluation dans les pays de la zone franc. Le déficit public se manifeste aussi par une dette intérieure qui paralyse la trésorerie des entreprises privées et menace le système bancaire. Pour remédier à cette situation conjoncturelle, la Banque Mondiale (BM) et le FMI ont décidé

³ M. Deme, " Les privatisations, une..." , p. 103.

⁴ G. Amougou, "Esquisse d'histoire des politiques de développement au Cameroun : un regard contextuel", FNSNF, SPRGID, Février 2018, p. 23.

⁵ V. Touna Mama, *Crise économique et politique de déréglementation au Cameroun*, Paris, Editions l'Harmattan, 1996, p. 15.

de placer l'Etat sous des programmes d'ajustements structurels (PAS) et les négociations débutèrent en 1988. En effet, vu l'arrivée tardive de l'ajustement, les autorités camerounaises avaient minimisé l'ampleur de la crise qui s'était annoncée depuis 1985-1986, ils étaient donc, obligés de se plier aux exigences des partenaires multilatéraux.⁶ L'une des mesures phares était le désengagement de l'Etat des secteurs de production dont il gardait la maîtrise, afin de promouvoir l'émergence d'un secteur privé concurrentiel et favoriser la création et le développement de nouvelles entreprises.

Cette crise économique a généré au Cameroun, la montée vertigineuse de l'activité informelle dans les centres urbains et ruraux, et a conduit à la fermeture et à la restructuration de nombreuses entreprises. Le chemin de fer était enclin à une tension de trésorerie, jamais connue jusque-là, dû au profond déséquilibre structurel entre les ressources et les charges d'exploitation⁷.

- **Le consensus de Washington**

Le consensus de Washington a été rédigé à la fin des années 1980 par John Williamson, aidé par un groupe d'économistes américains de l'institut de l'économie internationale, par des fonctionnaires du gouvernement des Etats-Unis, de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International⁸. Il s'agissait de définir un programme de réformes adressé aux gouvernements latino-américains, considérés comme inaptes à résoudre seuls le problème de leurs dettes. Ce programme de dix réformes avait pour but de redémarrer la croissance économique, d'éradiquer la pauvreté en Amérique Latine et dans les pays en développement. Ces dix réformes étaient :

- La discipline budgétaire : elle visait d'une part le désendettement de l'Etat et d'autre part le maintien et l'amélioration du pouvoir d'achat.
- La redéfinition des priorités en matière de dépenses publiques : les subventions à l'économie, à l'emploi, aux entreprises doivent financer les domaines prioritaires tels que la santé, l'éducation et la construction d'infrastructures.
- La réforme fiscale : il s'agissait d'élargir l'assiette fiscale et de baisser les taux d'imposition marginaux, tout en contrant l'évasion fiscale et montée de l'économie informelle.

⁶ Touna Mama, *Crise économique et...*, p. 95.

⁷ ACAMRAIL, *Analyse et justification du solde du compte personnel*, Douala, CAMRAIL, 2000, p. 2.

⁸ D. Uzunidis, "Les pays en développement face au "consensus de Washington" : histoire et avenir in E. T. Mandrara, *Court traité de développement*, Paris, L'Harmattan, 2003, p. 869.

- La libéralisation des taux d'intérêt : les taux d'intérêts sont fixés par le marché, mais c'est l'Etat qui veille à ce que ceux-ci soient positifs et modérées afin qu'ils soient attractifs aux yeux des investisseurs internationaux.
- Les taux d'échange compétitifs : son objectif était de favoriser les exportations.
- La libéralisation du commerce : il s'agissait de limiter ou de supprimer les barrières tarifaires et non-tarifaires.
- La libéralisation des investissements directs en provenance de l'extérieur
- La privatisation : il s'agit tout d'abord de réduire le déficit public, de contenir l'interventionnisme étatique, mais aussi de rendre, par une gestion plus appropriée, les entreprises plus compétitives ; les privatisations reçoivent à ce titre, un large consensus des experts de Washington.⁹ Les mesures adoptées officiellement en 1985 avec le plan Baker, visent en outre à restaurer l'équilibre budgétaire et réduire l'investissement public, donc le poids de l'Etat.
- La déréglementation : cette partie soutient la libre entreprise et l'élimination des barrières à l'entrée et à la sortie des marchés.
- Les droits de propriété : la promotion des droits de propriété améliore l'initiative privée et permet au secteur informel d'acquérir des titres de propriété à des coûts abordables¹⁰.

Les années 1990, sont marquées par l'application du programme de réformes institué par les institutions financières internationales.

- **Répercussions désastreuses de la politique d'ajustement structurel**

En économie politique internationale, l'ajustement structurel désigne un changement de politique économique en vue de stimuler et d'améliorer la compétitivité et d'atteindre une performance continue matérialisée par la croissance¹¹. L'ajustement structurel renvoi respectivement à la diminution de la demande globale et à la stimulation de l'offre.

L'avènement des programmes d'ajustement structurel en Afrique est généré par le poids de la dette extérieure, en même temps qu'il est complexifié par l'irruption des mouvements de revendication démocratique ou de contestation généralisée des régimes autoritaires.

⁹ Uzunidis, 'Les pays en...', p. 870.

¹⁰ *Ibid.*, p.871.

¹¹ Amougou, 'Esquisse d'histoire des...', p.29.

Suite à la déclaration officielle de la crise au Cameroun en 1987 par le président Paul Biya, le pays connaît un sévère endettement. L'objectif des PAS ici, était donc de limiter les dégâts en recherchant la stabilisation des grands équilibres en vue de relancer l'économie du pays. Entre 1988 et 2003, le gouvernement camerounais a mis sur pieds six programmes de PAS. Le premier (septembre 1988-juin 1990), projetait la stabilisation des comptes extérieures et la relance de l'économie, avec un budget estimé à 47 milliards de FCFA. Le deuxième (décembre 1991-septembre 1992), avait pour objectif de stabiliser le déficit budgétaire à 210 milliards de FCFA (7% du PIB). Le troisième PAS (mars 1994- juin 1995), intervenait dans la réduction de 50% de la valeur du FCFA.¹² Le quatrième PAS (septembre 1995-juillet 1996), avait pour objectif de réviser les stratégies adoptées dans le cadre du programme à moyen terme exposé dans le troisième PAS.¹³ Le cinquième PAS (juillet 1997-juin 2000)¹⁴, avait pour objectif de renforcer la politique d'ajustement et répondre aux contraintes de la croissance durable et équitablement réparties. Le programme économique et financier ou sixième PAS (octobre 2000- septembre 2003), devait réduire le taux de pauvreté de 50%¹⁵.

Selon le bilan officiel, les PAS n'ont pas réussi à réduire la dette publique, chose très pesante pour l'Etat. L'ajustement signifierait que l'Etat doit réduire son train de vie au niveau de ses moyens propres. Car le surendettement est la principale cause de la crise des PED. Réduire de manière considérable la dette constituera le but et la raison d'être de l'initiative Pays Pauvres et Très Endettés (PPTE), qui se propose de la ramener à un niveau soutenable.¹⁶

La tendance à la privatisation, dès le début des années 80, se présentait en Afrique Noire comme une idéologie nouvelle à laquelle il était urgent de s'aligner, et ce d'autant plus qu'aux portes du Cameroun comme à celles de ses voisins, les exigences des bailleurs de fonds se faisaient plus pressantes.

2- Les facteurs internes

¹² Le besoin de tenir compte des effets de cette dévaluation va amener les pouvoirs publics à adopter une stratégie visant à dégager un excédent budgétaire au niveau du solde primaire et d'organiser une meilleure répartition des dépenses entre dépenses courantes et dépenses d'investissement.

¹³ Il poursuivait trois objectifs : réaliser un taux de croissance réelle du PIB de 5%, réduire l'inflation à environ 8%, stabiliser le déficit des transactions extérieures courantes à 2,5%.

¹⁴ Période marquant l'achèvement de la privatisation des 30 dernières entreprises, en occurrence la RNCF, CDC, SOCOPALM, CAMAIR, etc.

¹⁵ République du Cameroun, "rapport d'achèvement programme...", p.20.

¹⁶ La difficulté des Etats à atteindre les objectifs assignés au travers des PAS serait ainsi à la base de la proposition de l'initiative des PPTE.

La politique de la mise en concession de chemin de fer au Cameroun est influencée d'une part par le climat sévissant dans le monde et d'autre part par la situation physique et économique de l'entreprise responsable de sa gestion.

- La mauvaise gouvernance dans la gestion de l'entreprise

Lorsque la crise économique bat son plein en Afrique à la fin des années 1980, elle ne va pas laisser le Cameroun indifférent. La performance des entreprises publiques était médiocre. La gestion était faible, les opérations n'étaient pas commerciales. Les responsabilités n'étaient pas claires et il y avait un manque remarquable d'imputabilité. Les ministres de tutelle étaient occupés par la gestion quotidienne, et les comptes vérifiés étaient rares.¹⁷ Les pertes financières, les subventions directes et indirectes et le non-paiement des dettes étaient très répandus.¹⁸ En 1991, malgré les subventions et les transferts qui représentaient 12% du PIB, seulement trois entreprises publiques sur les 100 ont évité de faire des pertes. En 1994, la dette accumulée des entreprises publiques était de plus d'un milliard de dollars.

Cette crise a touché la structure responsable des chemins de fer du Cameroun par une forte tension de trésorerie avec des conséquences néfastes affectant les recettes de la Régie et les bénéfices des commerçants. Ces conséquences étaient dû au profond déséquilibre structurel entre les ressources humaines et les charges d'exploitation¹⁹, la corruption des services de gare, la corruption des contrôleurs et des policiers, l'insécurité des colis transportés, etc²⁰. La RNCF, comme plusieurs entreprises camerounaises, a souffert des problèmes tels que : le manque d'orientation commerciale et une ingérence continue du gouvernement dans la gestion et l'approvisionnement²¹.

Tableau 10 : Mauvaise gestion de la RNCF de l'exercice 1981 à 1990

Exercices	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990
1-commercial	Période I			Période II			Période III		
Voyageurs (millions)	1579	1866	2218	2480	2080	2268	2414	2472	2548

¹⁷ CAMRAIL, La réforme des chemins de fer : manuel pour l'amélioration de la performance du secteur ferroviaire, Echos du Rail, CAMRAIL, 2010, p. 420.

¹⁸ *ibid.*

¹⁹ Parmi ces charges, celles affectées au désintéressement du personnel représentaient 66% à elles seules du budget de fonctionnement de l'entreprise.

²⁰ ACAMRAIL, 'Historique du chemin...', p.4.

²¹ CAMRAIL, 'La réforme des...', p. 421.

Voyageurs-km (milliards)	322	391	463	504	412	444	470	464	457
Recettes voyageurs(milliards)	3026	3778	4410	5621	4442	4751	5385	5127	5041
Tonnes(millions)	1761	1799	1855	2029	1792	1416	1981	1452	1465
Tonnes-km(millions)	784	828	836	985	872	676	596	731	751
Recettes marchandises(milliards)	19730	20271	21211	24939	21587	16814	15528	16458	17230
Accessoires(millions)	65	121	79	86	105	40	36	39	84
Produits divers (millions)	909	1192	795	707	620	806	1562	1841	2013
2- finances	Période I			Période II			Période III		
Produits d'exploitation (milliards)	23730	25362	26895	31352	26754	22411	22510	23464	24367
Subventions de l'Etat (milliards)	300	1356	710	1204	2656	9389	5870	2952	5897
Compensation omnibus	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges de fonctionnement	17298	21372	20344	22810	24160	22882	21074	19407	23116
Excédent brut d'exploitation	6432	3990	9551	8542	2594	471	1436	4057	1251
Charges financières	2681	3073	3678	2546	3307	3077	3564	3571	2858
Charges d'exploitation (milliards)	19979	24445	29888	30425	33835	33512	36773	34113	33484
Résultat net avant I.S (milliards)	-1185	-1049	-2002	-647	-3309	3246	-7740	-7518	-6660
3- ressources humaines	Période I			Période II			Période III		
Effectifs globaux	-	6725	6701	6754	6732	6639	6389	6244	5907
Cadres	-	136	151	166	179	186	186	183	178
Maîtrise	-	800	842	866	923	977	955	995	1050
Agents d'exécution	-	5763	5678	5694	5608	5456	5233	5052	4665
Assistants techniques	-	26	30	26	22	20	15	14	14
Charge du personnel	8610	11563	12501	14088	15870	16188	14519	14200	13955

Source : Archives CAMRAIL, statistiques financières et ressources humaines de la RNCF, Douala, 1990.

Les résultats de la gestion de la RNCF durant l'exercice 1981-1990 appellent quelques remarques. De 1981 à 1985, date marquant la première période dans le tableau, on assiste à une croissance régulière des recettes de la RNCF. Cette croissance était causée par la diminution du trafic routier, faute du mauvais état des routes sur le corridor desservi par les chemins de fer. En 1985, le chiffre d'affaires de la RNCF a atteint 31352 milliards de francs CFA.²²

Il ressort que pendant la période 2, allant de 1985 à 1988, le trafic ferroviaire à sensiblement diminué à cause de l'amélioration des conditions du trafic routier. En effet, la route reliant la capitale économique à la capitale politique fut bitumée en 1985. L'amélioration de cette route avantagait le transport routier contrairement au transport ferroviaire. La voiture faisait vraiment concurrence au train à cause de sa rapidité et de sa souplesse. Elle permettait de couvrir la distance entre les deux capitales en moins de 4 heures, tandis que les trains marchandises et voyageurs parcouraient cette même distance en 7 heures et 12 heures. On note dans le tableau que le trafic voyageur de la RNCF qui était en 1985 à 2,5 millions de voyageurs transportés pour une recette de 5,6 milliards de francs CFA a baissé en 1988 pour atteindre 2,4 millions de voyageurs pour une recette de 5,4 milliards de francs CFA. Le service marchandise quant à lui, est passé de 2 millions de tonnes transportés en 1985 à 1,4 millions de tonnes transportés en 1988. Les recettes ont baissé de 9,5 milliards, en passant de 25 milliards à 15,5 milliards de francs CFA. Cependant, durant cette période, les charges du personnel et les subventions de l'Etat ont accru. Pour conclure, le bilan de cette deuxième période est négatif, empêchant ainsi les dirigeants de la RNCF d'entreprendre de grands projets.

La troisième période est marquée par la mise en œuvre d'une nouvelle politique commerciale, ce qui a permis le redressement de la courbe descendante des recettes du trafic de marchandises, qui est passé de 15,5 milliards à 17,2 milliards. Le tonnage transporté est passé de 1,4 millions de tonnes à 1,5 millions de tonnes et le chiffre d'affaires a atteint 24,4 milliards de francs CFA. Suite à l'arrêt des recrutements, la charge du personnel a considérablement diminué, ce qui a permis d'amorcer la diminution des effectifs.

Plusieurs problèmes de gestion sont à l'origine des mauvais résultats de la RNCF durant l'exercice de 1981 à 1990. Nous parlons ici de :

²² A. B. Piankeu Tioking, " La gestion des chemins de fer au Cameroun de 1947 à 2005 : approche historique", mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010, p.90.

- La corruption des services dans les gares ;
- La corruption des contrôleurs et des policiers. Il s'agit ici pour les commerçants et les voyageurs, de soudoyer les contrôleurs afin de ne payer que la moitié du prix normal des tarifs de train. Par exemple, le prix du billet Yaoundé-Ngaoundal qui coûtait normalement 6350 francs CFA coûtait plutôt 3000 francs CFA en ce moment. Les policiers quant à eux étaient payés pour mettre les bagages et les colis des clients dans les wagons au lieu des fourgons.²³
- Le non-paiement du train par les hommes en tenus, les handicapés, étudiants et élèves, ce qui causait un vide considérable dans les caisses de la RNCF²⁴.
- Le vol des colis des clients durant le voyage.

- **Le mauvais état de l'infrastructure ferroviaire**

Le mauvais état de la voie et les accidents survenus sur les lignes provoquent la lenteur des trains et des retards abusifs, et amenèrent la RNCF à engager la bataille du rail. En effet, depuis les années 1980, les retards avaient presque quadruplé. Le délai moyen était de 150 minutes pour les trains de voyageurs et 280 minutes pour les trains de marchandises.²⁵ Le chemin de fer nécessitait d'importants travaux de réhabilitation et de réparation, car la plupart du rail et des traverses étaient en mauvais état. En termes de matériels roulants, seule la moitié des 61 locomotives principales étaient disponibles pour les opérations. La majorité de la flotte et wagons pour le transport de fret de 1296 wagons devait être rénovée, et seulement 50 des 73 wagons de la flotte de voitures pour le transport de voyageurs étaient opérationnels²⁶. La RNCF a souffert de multiples déraillements créant de longues interruptions de service et plusieurs incidents survenus sur la voie ferrée. Ces incidents étaient classés comme suit :

Tableau 11 : les accidents sur la voie ferrée et leurs causes

Cause des accidents	Ligne Douala- Yaoundé						Ligne Yaoundé- Ngaoundéré					
	71-72	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78	71-72	73-74	74-75	75-76	76-77	77-78
Obstruction de la voie												
Rail cassé	89	249	227	291	300	312	-	6	3	4	2	11
Eboulement	3	3	2	2	6	19	-	-	-	-	-	-

²³ Piankeu Tioking, " La gestion des...", p. 93.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ CAMRAIL, "La réforme des ...", p.421.

²⁶ *Ibid.*

										1		
Inondations	-	3	7	4	4	15	-	-	-	-	-	-
Détresse	138	196	200	238	277	188	18	42	87	108	101	95
Déraillement en pleine voie												
Défectuosité du matériel roulant	18	11	7	9	3	8	-	1	12	6	6	-
Etat de la voie	16	28	10	14	33	23	-	-	-	-	1	2
Causes indéterminées	16	18	1	1	3	7	-	-	6	1	2	1
Déraillement en gare												
Etat de la voie	33	77	69	80	155	105	1	1	2	3	8	4
Etat du matériel roulant	-	14	11	29	19	26	5	2	1	1	2	-
Causes indéterminées	35	26	16	15	40	4	-	3	1	1	1	2
Total	348	625	550	683	840	707	24	55	112	131	123	115

Source : Archives CAMRAIL, compte rendu de la gestion de l'exercice 1971-1972 à l'exercice 1977-1978, Douala, 1980.

Ce tableau nous montre que la ligne Douala-Yaoundé connaît le plus grand nombre d'accidents. Ces accidents sont causés par la vétusté de la voie et l'intensité du trafic qu'elle supporte. La répétition de ces accidents sont à l'origine de la chute du trafic sur cette ligne.²⁷ Durant cet exercice, l'obstruction de la voie a généré le plus grand nombre d'accidents, nous totalisons ainsi 4313 accidents soit 3753 accidents sur la ligne Douala-Yaoundé et 560 sur la ligne Yaoundé-Ngaoundéré.

Suite au mauvais résultat de la RNCF et à ses faibles performances financières, elle nécessitait un soutien annuel grâce à un contrat de performance et à des fonds de capital, créant ainsi un lourd fardeau pour l'économie camerounaise. Les ministres en charge des transports de l'Union Africaine conclurent que: " le service voyageurs présente dans la plupart des cas un déficit chronique qui nécessite une intervention financière des Etats"²⁸.

²⁷ M. Kaldjob-Mabout, " La problématique des transports routiers dans le processus de développement économique et social", mémoire de Licence en Science Economique, Université de Yaoundé II, 1976, p. 68.

²⁸ Union Africaine, *viabilité des entreprises ferroviaires : évaluation des processus de privatisation et de restructuration. Première conférence de l'Union Africaine des ministres africains en charge du transport ferroviaire*, Brazzaville, République du Congo, 10-14 avril 2006, p. 12.

Etant donné que la RNCF avait des besoins d'investissements importants, le gouvernement l'a désigné parmi les candidats à participer à un programme général de privatisation.

II – MODELE DE MISE EN CONCESSION DES CHEMINS DE FER AU CAMEROUN

Dans cette partie, cette étude se propose d'abord de définir le concept de privatisation. Ensuite elle évoque les différents objectifs de la mise en concession des entreprises publiques et parapubliques du Cameroun.

1- Définition et objectifs de la mise en concession

- Définition

La mise en concession ou la privatisation est une opération par laquelle l'Etat ou un organisme public et parapublic se désengage totalement ou partiellement au profit du secteur privé des entreprises quelle que soit leur forme juridique (établissement public, service d'Etat, société d'économie mixte ou autre), dans lesquelles il détient tout ou une partie du capital.²⁹

La concession désigne la situation où une autorité publique délègue à un organisme privé la charge d'assurer une mission particulière du service public. Une convention est signée entre l'Etat et le concessionnaire précisant la durée du contrat, les modalités d'exploitation et le montant de redevance. Plusieurs cas de figures sont possibles parmi lesquels celui où le concessionnaire devient propriétaire des équipements, et il est chargé d'en assurer le renouvellement. Le contrat de concession entre l'Etat camerounais et la CAMRAIL correspond à la situation où l'administration reste propriétaire des équipements et du domaine ferroviaire.³⁰

La privatisation est comme une option publique majeure qui dépasse le simple cadre économique. Il convient donc, en Afrique en particulier, de considérer le concept de privatisation dans ses multiples composantes. Même réduite à son sens économique, elle recouvre des notions bien distinctes. Il s'agit en première position et au sens le plus strict de transférer à des actionnaires privés une partie ou la totalité de la propriété et de la gestion d'entreprises appartenant à l'Etat et de les soumettre au droit commun des sociétés. Ensuite d'aménager les règles de gestion des secteurs publics et parapublics de manière à rendre plus

²⁹ Amougou, 'Esquisse d'histoire des ...', p. 29.

³⁰ H. Bidiassé, 'la théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais', in *Monde en développement*, n° 177, 2017, p. 123.

compétitives les entreprises maintenues dans le patrimoine de l'Etat : remise en cause de certains monopoles, modification des statuts du personnel, renforcement de l'autonomie financière, allègement des tutelles, mise en place de nouveaux systèmes d'évaluation des performances... Et enfin de favoriser l'essor du secteur privé en créant un environnement juridique et économique plus adapté à l'initiative privée.

Toutefois, nous constatons qu'il existe plusieurs types de privatisations à savoir :

- La vente partielle ou totale des actifs : c'est la formule de la dénationalisation ;
- La sous-traitance au secteur privé existant : c'est la formule de la désétatisation. L'Etat reste propriétaire mais la gestion devient privée, ce qui requiert un investissement du secteur privé relativement modeste ;
- La libéralisation de certains secteurs d'activités des entreprises publiques en les plaçant dans un environnement concurrentiel. C'est la formule de la déréglementation ;
- Le démembrement de l'entreprise publique, qui peut aller jusqu'à la liquidation.³¹

De fait, le programme de privatisation du Cameroun a porté sur ces trois éléments et avec plusieurs objectifs.

- **Objectifs de la mise en œuvre de la privatisation**

Au Cameroun, le cadre général et les objectifs des privatisations sont définis conjointement par un décret et une ordonnance. Pour le décret il s'agit du n° 89/010 du 04 janvier 1989 portant élargissement des attributions de la mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic. L'ordonnance, quant à elle est celle du n° 90-004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques, dont l'article 2 présente les objectifs essentiels de la privatisation. Les objectifs de ces deux textes mettant en œuvre la privatisation au Cameroun sont d'ordre macroéconomique et microéconomique.

Au plan macroéconomique, quatre objectifs ont été mis en avant : l'assainissement des finances publiques ; la stimulation des initiatives privées et la promotion des investissements ; la restauration des mécanismes de marché et de mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale vers les investissements productifs. Ainsi, dans le cadre l'assainissement des finances publiques, il est question contribuer à l'allègement du déficit budgétaire par une

³¹ B. Chavane, "Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : une étape de la démocratisation ? bureau de travail", Rapport Final, Genève, avril 1996, p. 18.

réduction des subventions. En effet, au cours de l'exercice 1986/1987, le déficit budgétaire a atteint le montant de 508 milliards de francs CFA contre 150 milliards en 1984 ; le déficit global de toutes activités non financières confondues s'est chiffré à 80,6 milliards de francs CFA en 1985 et s'élevait à 33,6 milliards en 1986³². Le montant des subventions directes de l'Etat était de 150 milliards en 1984, par contre l'endettement total des entreprises publiques avait atteint le montant record de 732 milliards de francs CFA.³³ Ce qui va contribuer à alourdir les créances compromises de l'Etat, d'où la nécessité de réduire le fardeau des entreprises publiques sur l'économie nationale par la mise en œuvre des mesures de revitalisation appropriées.

La stimulation des initiatives privées et la promotion des investissements. Entre 1982/1983 et 1985/1986, les investissements cumulés des entreprises publiques non financières se sont élevés à 433.052 millions de francs CFA. Ce qui était insuffisant pour combler les déficits enregistrés. La persistance des déséquilibres économiques a conduit l'Etat, soucieux d'améliorer le rapport de coût d'efficacité des prestations, à chercher à mettre à contribution l'initiative privée pour accroître les investissements. Le transfert au secteur privé d'entreprises ou d'activités permet donc de mobiliser des ressources additionnelles pour le financement des investissements ou des besoins en fonds de roulement.

Pour la restauration des mécanismes du marché, l'accaparement par l'Etat de l'économie nationale a conduit à des rentes de monopoles préjudiciables à la recherche de l'efficacité. Il a été question ici, de supprimer les distorsions commerciales et institutionnelles qui entravent les compétitions entre firmes publiques et privées en instaurant la concurrence, et donc le marché. Les entrepreneurs privés pouvaient avoir recours soit aux fonds propres, soit au marché auprès duquel ils pouvaient lever les capitaux nécessaires à travers des mécanismes qui ne sont pas toujours accessibles à l'Etat.

La mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale vers les investissements productifs comme autre objectif, prévoyait qu'une part significative des actions des entreprises à privatiser (jusqu'à 30% dans certains cas) devait être réservée aux nationaux. L'acquisition effective par les nationaux de ces actions devaient permettre de mobiliser l'épargne nationale et de l'orienter vers les investissements productifs. Elle envisageait ainsi d'accroître le rôle participatif des populations, stimuler leur esprit d'entreprise et leur

³² E. F. Djoufack Nguéfack, " Incidence de la privatisation sur la performance des entreprises publiques au Cameroun", Mémoire Master en Economie et Finance, Université de Dschang, 2013, p.25.

³³ Y. P. Nyaga Etoga " Privatisation et performance des entreprises publiques au Cameroun", Rapport de recherche du FR-CIEA N°.12/12, Dakar, 2012, p. 1.

permettre d'acquérir une culture financière favorable au développement des marchés de capitaux et à l'épanouissement de l'entreprise.³⁴

Au plan microéconomique, quatre objectifs furent définis. Premièrement, améliorer dans un bref délai l'efficacité des systèmes et la qualité de services. En effet, la caractéristique principale des entreprises d'Etat était l'inefficacité des moyens de production, ce qui ne garantissait pas la qualité des biens produits, surtout dans les entreprises de services publics. C'est ainsi que l'un des objectifs de l'Etat lors de la privatisation du réseau ferré était d'améliorer la qualité du service fourni.

Deuxièmement, promouvoir la participation du secteur privé national y compris les salariés de l'entreprise. Il s'agit ici d'une participation représentative de tous les acteurs. En effet, lors de la privatisation de la SONEL, 56% du capital ont été cédés : 5% de ce capital devait être redistribué aux salariés de l'entreprise et les 51% restant sont entièrement détenus par l'AES. L'Etat quant à lui est censé redistribuer aux acheteurs privés nationaux une partie des 44% du capital qu'il détient³⁵.

Troisièmement, réaliser des gains de productivité significatifs qui permettent d'assurer une structure tarifaire optimale pour les services publics concédés. Cet objectif montre l'importance de la tarification³⁶ dans les services publics de base. En général, les subventions dont bénéficiaient les entreprises de ce type les contraignaient à fixer des prix de vente ne pouvant leur permettre de couvrir l'ensemble des coûts de production.

Nous pouvons donc dire que, la privatisation devrait pouvoir réduire à sa plus simple expression massive de l'argent des caisses de l'Etat vers les entreprises publiques, accorder une place de plus en plus importante au secteur privé en permettant aux hommes d'affaires, tant nationaux qu'étrangers, d'investir au Cameroun. La privatisation devra aussi permettre la mise en place d'un marché plus ouvert dans lequel règne la loi de la concurrence. Cependant nous nous posons la question de savoir comment en est-on arrivé à la décision de privatiser le chemin de fer camerounais ?

2- Processus de privatisation du chemin de fer camerounais

Pour un succès optimal de tout programme de privatisation, il est urgent de définir les règles qui vont le régir. Selon S. Savas : " la privatisation est un acte politique plus

³⁴ Ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques.

³⁵ Djoufack Ngeufack, " Incidence de la..." , p. 30.

³⁶ Tarification est un processus par lequel une entreprise fixe le prix auquel elle vendra ses produits et services, et peut faire partir du plan marketing de l'entreprise.

qu'économique. La mise en œuvre d'une stratégie de privatisation passe par des tactiques de longs termes, progressives, accompagnées d'un travail d'études et de relations publiques''³⁷. Les règles de jeu des privatisations au Cameroun comprennent non seulement l'ensemble des textes de lois qui conditionnent la procédure de la privatisation et donne la liste des entreprises concernées, les principes directeurs qui sont observés lors de cette procédure, mais également le processus de prise de décision.

- **Le cadre légal des privatisations au Cameroun**

L'origine de la réglementation de la privatisation au Cameroun peut être située à la date du 03 juin 1986, avec la signature par le chef de l'Etat du décret n°86/656 portant création d'une Mission de Réhabilitation des Entreprises du Secteur Public et Parapublic (MREP) dénommée la MISSION³⁸. Ce qu'il y a de meilleur dans cet acte réglementaire, est qu'il nous permet de lire déjà dans les intentions du gouvernement la volonté d'éradiquer et prévenir les causes liées aux difficultés de fonctionnement des entreprises publiques et parapubliques, avec notamment la mise en place des organes tels que le comité interministériel et la commission technique.

La commission technique, déployée sur le terrain pour recenser les problèmes des entreprises publiques et parapubliques, était chargée de proposer au comité interministériel du MREP, toute mesure permettant de solutionner le problème de la mauvaise santé des entreprises. Elle contribuait à la définition de la politique de prise de participation de l'Etat, donnait son avis sur toute nouvelle création d'entreprises publiques et parapubliques et préparait les appels d'offres et les campagnes promotionnelles. La commission technique était rattachée au ministère de l'économie et des finances et placée sous l'autorité du ministre de l'économie et des finances et le ministre délégué chargé du plan de stabilisation et du plan de relance économique de l'époque. L'article 5 à l'alinéa 2 du décret n° 90/428 du 27 février 1990 stipulait expressément que '' la commission technique est composée d'un président , de deux vice-présidents et de 13 membres, dont 5 membres spécialement chargés du secteur bancaire et financier, et 4 membres chargés de la privatisation''³⁹ ; les autres membres restant étaient en charge de la réhabilitation des entreprises publiques. La commission était assistée par le cabinet COOPERS et

³⁷ S. Savas, *Privatisations et partenariats public-privé*, Paris, Nouveaux-horizons, 2000, p. 160.

³⁸ Décret n°86/656 du 03 juin 1986 portant création d'une mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.

³⁹ Décret n°97/003 du 03 janvier 1997 portant organisation et fonctionnement de la commission technique de privatisation et de liquidations des entreprises du secteur public et parapublic.

LYBRAND⁴⁰. Elle avait pour missions de proposer le programme annuel de privatisation sur la base des caisses de l'Etat ; réaliser au préalable des études pour la préparation technique de la privatisation ; évaluer les entreprises à privatiser ; dépouiller les offres et soumettre au comité interministériel de la Mission la liste des soumissionnaires les mieux placés ; établir, négocier et superviser les liquidations des entreprises publiques et parapubliques.⁴¹

En ce qui concerne le comité interministériel, il était présidé tout d'abord par le Secrétaire Général de la Présidence de la République, ensuite par le ministre chargé du plan de stabilisation et de relance économique, et enfin par le ministre de l'économie et des finances. Comme membres, il comprenait le ministre délégué chargé du plan de stabilisation, le ministre des finances, le ministre chargé du commerce et de l'industrie, le ministre de l'agriculture, le ministre de tutelle de l'entreprise concernée, la représentant du secrétariat général de présidence de la république, la représentant des services du premier ministre et le directeur de la société nationale d'investissement (SNI)⁴². Le comité avait plusieurs attributions ; il était chargé d'élaborer les directives à appliquer par la commission technique et décidait des orientations à soumettre au chef de l'Etat⁴³ ; d'arrêter la liste des entreprises et des participations à privatiser, pour chaque opération il déterminait le mode de privatisation. C'est lui qui arrêta le choix définitif des acquéreurs, signait, au nom de l'Etat et des organismes publics, tous les documents et les actes relatifs à la privatisation et veillait ensuite au respect des clauses contractuelles de la privatisation.⁴⁴

Le 04 janvier 1989, fut signé le décret n° 89/010 portant élargissement des attributions de la MREP. En effet dans son article premier nous pouvons lire que ‘ ‘ La mission veille à la mise en œuvre du programme de privatisation et de liquidation des entreprises publiques et parapubliques arrêté par le gouvernement’ ’.⁴⁵ Jusqu'ici, bien que la mise sur pied d'un programme de privatisation soit déjà évoqué, la question du comment est toujours sans réponse. Ce n'est qu'avec la signature de l'ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et

⁴⁰ AMINERESI, *Jeune Afrique Economique*, hors-série-Cameroun, p. 225.

⁴¹ AMINERESI, *Jeune Afrique Economique...*, p. 225.

⁴² La SNI gérait les participations de l'Etat dans les entreprises publiques et parapubliques.

⁴³ Décret n°86/656 du 03 juin 1986.

⁴⁴ F. Dorcé, ‘ ‘ Le sommet de Yaoundé 8-10 juillet 1996’ ’, in *Jeune Afrique Economique*, Hors-série-Cameroun, p.216.

⁴⁵ Décret n°89/010 du 04 janvier 1989 portant élargissement des attributions de la mission.

parapubliques que nous y voyons plus claire. Ce texte, véritable code en matière de privatisation au Cameroun mentionne d'abord ce que l'Etat entend des privatisations. Ensuite, il liste les personnes concernées par l'opération, définit les différents objectifs assignés à celle-ci, choisit les techniques qui seront utilisées et enfin fixe les modalités juridiques, financières et fiscales qui devront guider l'opération. L'application de cette importante ordonnance est référencée au décret n° 90/1257 du 30 Aout 1990, dont l'article 7 prévoyait que " le comité interministériel de la mission est chargé de la mise en œuvre du programme de privatisation".⁴⁶ De même, le décret du 30 aout 1990 avait prévu que le comité interministériel devait être assisté d'une sous-commission chargée de la privatisation et l'article 9 dudit décret stipulait que " le comité interministériel de la mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic sera assisté de la sous-commission chargée de la privatisation".⁴⁷

Dans une interview accordée à Jeune Afrique Economique le 12 octobre 1990, le Président de la Commission Technique de la MREP, Roger Mbassa Ndiné déclarait " la sous-commission chargée de la privatisation est, comme son nom l'indique, une sous-commission au sein de la commission technique".⁴⁸ Elle a été instituée en même temps que la sous-commission chargée de la restructuration du secteur bancaire, par le décret n°90/428 du 27 février 1990 qui modifiait certaines dispositions du décret du 03 juin 1986 portant création d'une Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic. Ces deux sous-commissions étaient chacune présidées par un des deux vice-présidents de la commission technique, qui sont eux-mêmes placés sous l'autorité du Président de la Commission Technique.⁴⁹

La première liste des entreprises sujettes à cette opération est contenue dans le décret n° 90/1423 du 03 octobre 1990. Ainsi, se sont 15 entreprises appartenant à des secteurs d'activités divers qui sont indexés. Les décrets n° 94/125 du 14 juillet 1994 et n° 99/210 du 22 septembre 1999 viennent compléter la liste des entreprises à privatiser en y ajoutant respectivement 15 et 7 autres entreprises. Au total, ce sont 37 entreprises (auxquelles on ajoute trois établissements financiers) qui ont déjà fait l'objet d'une volonté manifeste de rétrocession de la part du gouvernement.

⁴⁶ Décret n°90/1257 du 30 août 1990 portant application de l'ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques.

⁴⁷ *Ibid.*,

⁴⁸ Dorce, " Le sommet de ...", p.220.

⁴⁹ Piankeu Tioking, " La gestion des... ", p. 103.

- **Les principes directeurs de la mise en concession au Cameroun**

En application à l'ordonnance du 22 juin 1990, un décret signé du Président de la République, le 30 août 1990, prévoit que le programme de privatisation au Cameroun repose sur trois principes directeurs : l'évaluation préalable et objective de l'entreprise à privatiser, l'appel à la concurrence par voie d'appel d'offres et la publicité.

En ce qui concerne l'évaluation préalable et objective de l'entreprise, elle est systématique et indispensable avant chaque opération de privatisation, de manière à ce que l'Etat sache ce qu'il vend et que les candidats investisseurs aient une information (technique, juridique, financière et comptable) fiable et complète sur chacune des entreprises et sur le secteur dans lequel il évolue. Elle est faite par un audit ou un cabinet d'études spécialisés, pour permettre à l'Etat et aux investisseurs d'évaluer l'entreprise. C'est à la suite de cette étude que l'Etat arrête les modalités de privatisation concernant telle ou telle entreprise, mais surtout il met en exergue les potentialités de l'entreprise pour intéresser le plus grand nombre d'investisseurs.

L'appel à la concurrence se traduit par des appels d'offres lancés au plan national et international afin de susciter le plus grand intérêt de la part des investisseurs et céder l'entreprise au meilleur offrant.

La publicité, quant à elle, était destinée à informer aussi bien l'opinion nationale que les investisseurs camerounais et étrangers. La publicité est l'une des parties les plus importantes dans le programme de privatisation, car, elle touche le volet communicationnel (met en contact les différentes parties prenantes) et se fait à toutes les phases du processus, depuis l'admission de l'entreprise à la procédure de privatisation jusqu'à la sélection provisoire et définitive des investisseurs.⁵⁰ Le volet communicationnel est géré par la Commission Technique de Privatisation et de Liquidation (CTPL). En bref, la CTPL avait pour mission de vendre la politique de privatisation du Cameroun auprès de l'opinion publique de manière à créer un consensus entre les différents acteurs sociaux et le gouvernement autour du concept de privatisation. Selon S. Savas " la privatisation est un acte politique plus qu'économique. La mise en œuvre d'une stratégie de privatisation passe par des tactiques de longs termes, progressives, accompagnées d'un travail d'étude et de relations publiques visant à lui attirer des solutions internes et externes, des réformes fiscales pour

⁵⁰ J. Biwolé Fouda, " Efficacité des privatisations camerounaises : une analyse à travers la théorie de la gouvernance partenariale", Mémoire de DEA de Sciences Economique et de Gestion, Université de Douala, 2004, p. 65.

l'encourager, d'une législation qui la rende possible et d'une forte coalition de parties nouvellement converties''⁵¹.

A ces principes résultant de la loi, il faudrait ajouter une pratique complémentaire consistant à assurer un traitement égal à tous les candidats, notamment en ce qui concerne l'accès à l'information et l'assujettissement aux conditions prescrites par le cahier de charges. Ces principes de transparence et d'égalité de traitement des candidats ont été étendus au processus de recrutement des Cabinets d'Etudes et de Banques d'Affaires qui assistent le gouvernement dans la conduite des opérations de privatisation.

- **Les étapes de prise de décision**

Le décret n°90/004 du 22 juin 1990, prévoyait que pour accéder à la privatisation, l'Etat camerounais devrait utiliser tout un processus qui comprend plusieurs étapes.

La dissolution d'une entreprise est un évènement qui affecte une entreprise et entraîne la liquidation des biens affectés à l'activité de la société, pendant laquelle la société, si elle est dotée de la personnalité morale, va la conserver pour les besoins de cette liquidation. Au Cameroun, la dissolution d'un établissement public administratif appartenant à l'Etat est prononcée par décret du Président de la République sur proposition conjointe du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de la tutelle technique. C'est le décret n°99/057 du 19 mars 1999 qui porte à la dissolution de la RNCF. La dissolution de la RNCF fut prononcée par son organe délibérant car, elle était un établissement public administratif appartenant à une collectivité territoriale décentralisée. Lorsque la dissolution fait l'objet de publicité dans un journal d'annonces légales et dans un organe de presse nationale, elle ouvre la période de la liquidation, et à compter de cette date le conseil d'administration et la direction générale sont dessaisis de leurs fonctions et tous les contrats en cours sont interrompus sous réserve de la poursuite de certains contrats.⁵² Une fois la dissolution de la société enregistrée, on entre dans la phase de liquidation qui peut durer 3 années maximum.

La liquidation d'une entreprise consiste à vendre tout son actif afin de couvrir dans un certain pourcentage et selon un ordre légal de préférence son passif. En effet, c'est une opération qui intervient quand l'entreprise souffre d'un sérieux déséquilibre financier, et ne peut plus faire face à ses engagements. Pour ce qui est du processus camerounais de

⁵¹ Piankeu Tioking, " La gestion des ...", p.115.

⁵² Djoufack Nguéfack " Incidence de la...", p. 57.

rétrocession, les étapes préalables qui déclenchent le processus de prise de décision sont celles de l'analyse en profondeur et de l'évaluation de l'entreprise. Cette évaluation est effectuée dans le but de renseigner les investisseurs et l'Etat sur la valeur de ce qui sera vendu. Au bout de cette évaluation on peut avoir des connaissances sur la viabilité et la capacité de résistance de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'entreprise est liquidée. Il revient au liquidateur de procéder à : ⁵³

- L'établissement d'un inventaire du passif
- Paiement des dettes de la société
- Paiement des créanciers de la société ;
- L'établissement des comptes définitifs de liquidation ;
- Dépôt de la décision d'assemblée d'approbation des comptes au greffe du tribunal de commerce (donnant lieu à la radiation du registre de commerce des sociétés) ;
- Publication de l'avis définitif de clôture dans un journal d'annonces légales ;
- Partage de la somme restante non utilisée (boni de liquidation)⁵⁴.

La restructuration est une période de redressement et de réorganisation de l'entreprise selon de nouveaux principes et avec de nouveaux équipements. Autrement dit, la restructuration est une opération par laquelle l'Etat s'engage à rendre l'entreprise mieux vendable soit en durcissant sa gestion, soit en engageant des opérations d'assainissement, capables de la ramener sur le chemin de la prospérité. La restructuration est faite après une profonde évaluation de l'entreprise C'est pourquoi, avec l'aval de l'Etat et le concours des bailleurs des fonds, la RNCF mit en œuvre plusieurs mesures internes de sauvetage au nombre desquelles le départ volontaire, les mises en chômage techniques, le gel des avancements, les pertes d'avantages (matériels, financiers ou en nature) et bien d'autres sacrifices douloureux.

La restructuration de la RNCF a débuté en 1988 à la suite de la publication de l'instruction présidentielle n° 007/CAB/PR du 04 novembre 1988 relative à la réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic. La rationalisation s'était poursuivie avec la signature, le 28 novembre 1989, d'un contrat de performance avec l'Etat, définissant les engagements à honorer par chacune des parties pour sauver l'entreprise. Ce contrat de performance définissait non seulement les engagements de l'Etat, mais aussi ceux de la RNCF.

⁵³ Il s'agit des salariés, fournisseurs, Etat.

⁵⁴ Ce partage est fait entre le associés et est effectué suite au paiement de toutes les dettes et demeure optionnelle en fonction d'existence dudit boni de liquidation.

Il était question pour l'Etat de prendre en charge les dettes relatives aux travaux d'établissement des infrastructures et de la gare centrale de Douala, subventionner les trains omnibus voyageurs, gérer les conditions de concurrence entre le chemin de fer et la route, en créant une taxe à l'essieu pour les camions, doter la RNCF d'un nouveau statut juridique lui permettant d'être gérée comme une entreprise privée.⁵⁵ La RNCF quant à elle devait améliorer les qualités de ses prestations de transport (ponctualité, rapidité, sécurité, confort) pour améliorer ses recettes, maîtriser la gestion de ses ressources (humaines, matérielles, financières) pour diminuer les coûts de ses prestations et rétablir progressivement son équilibre financier, et limiter ses investissements aux projets de réhabilitation de son outil de production (voie, télécommunication, signalisation, matériel roulant) qui ont un impact positif immédiat sur les résultats du trafic.⁵⁶

III- DE LA STRATEGIE DE PRIVATISATION A LA SIGNATURE DE LA CONVENTION

Ayant déjà une idée fixe sur le devenir de l'entreprise, il est judicieux qu'une stratégie de privatisation soit élaborée. Dans cette partie il est question de présenter les études de faisabilité de la privatisation, l'organisation de la procédure d'appel d'offres et la signature de la convention de concession.

1- La préparation de la stratégie de privatisation et l'appel d'offres

La préparation de la stratégie de privatisation consiste pour les autorités camerounaises à réaliser des études techniques, commerciales, opérationnelles et financières pour avoir des informations nécessaires à la définition des conditions et des modalités par lesquelles la privatisation devra être faite pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Les objectifs de ces études étaient de : déterminer la faisabilité de l'opération de partenariat ou de dégager les mesures préalables à adopter pour en permettre la réalisation, dégager les avantages à attendre de l'opération de mise en concession afin de disposer d'un argumentaire permettant de contrecarrer les résistances au projet. En tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses atouts et contraintes, l'Etat avec l'aide de certains associés avait adopté une stratégie⁵⁷.

⁵⁵ Piankeu Tioking, " La gestion des..." p. 110.

⁵⁶ Archives CAMRAIL, " Historique du chemin..." , p. 5.

⁵⁷ La stratégie de privatisation détermine une valeur de référence à l'entreprise qui est destinée à servir de repère dans l'appréciation des résultats de l'appel d'offres.

Cette stratégie était relative à la négociation d'un plan social lorsque celui-ci était prévu, l'harmonisation des points de vue des différents stakeholders⁵⁸ avec lesquels l'entreprise était liée, et par la suite passer à l'appel d'offres.

L'appel d'offres est une étape fondamentale dans le processus de privatisation d'une entreprise.⁵⁹ Dans son quatrième article, le décret n°90/004 du 22 juin 1990 stipule que ‘ afin d'assurer la transparence des opérations de privatisation, et dans un souci d'obtenir un juste prix pour l'Etat, elles devront être effectuées conformément aux principes directeurs’. Parmi ces principes dont fait allusion cet article, l'appel à la concurrence. La procédure de l'appel d'offres était la suivante :

- Fixation de la procédure de désignation de l'attributaire du marché ;
- Appel d'offres international ouvert ou fermé ;
- Démarchage éventuel des candidats potentiels ;
- Préservation des intérêts nationaux ;
- Condition de recevabilité des offres (profil des candidats)⁶⁰ ;
- Fixation de la procédure d'appel d'offres, campagnes de communication (auprès de l'opinion des usagers, du personnel).⁶¹

Une fois l'appel d'offres lancé, la gestion du processus de sélection de l'adjudicataire provisoire est organisée par rapport à chaque dossier. Les offres sont évaluées aussi bien sur les aspects techniques que financiers, pour la désignation de l'adjudicataire avec qui il convient de négocier.

2- La convention de concession du chemin de fer au Cameroun

Les résultats des négociations avec l'adjudicataire provisoire ont été couronnés par une convention signée entre l'Etat et l'acheteur.

La société CAMRAIL, choisie comme concessionnaire des services de chemin de fer au Cameroun est entrée en service en avril 1999, avec pour principal objectif de renouveler et d'entretenir l'infrastructure. Une telle mesure cherchait à améliorer l'efficacité de l'entreprise et à supprimer les provisions de l'Etat pour ce secteur. La convention reconnaît au concessionnaire CAMRAIL le droit d'organiser selon son choix et selon les standards et

⁵⁸ Stakeholders désigne d'une manière générale l'ensemble de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes qui présentent un intérêt dans une entreprise.

⁵⁹ Les différentes informations concernant l'entreprise, le secteur d'activités dans lequel exerce l'entreprise, se trouvent dans le dossier d'appel d'offres.

⁶⁰ Cette étape est faite en plusieurs phases à savoir : une phase de présélection, phase de sélection technique, phase de sélection financière.

⁶¹ Piankeu Tioking, ‘ La gestion des...’, p.112.

critères qu'il définit la maintenance des infrastructures⁶², il doit préparer et exécuter un programme d'investissement prioritaire (PIP)⁶³ d'un montant de 80 millions de \$US pour l'entretien et le renouvellement des infrastructures ferroviaires. Ce programme est soumis à la société de patrimoine pour évaluation technique et financière. Les tarifs sont fixés librement par la société CAMRAIL selon ces critères de rentabilité. Les obligations non commerciales imposées par l'Etat du Cameroun consistent à desservir les zones rurales isolées et sont renouvelables et par tacite reconduction par périodes annuelles successives.

La concession ferroviaire en Afrique prévoit des solutions alternatives pour la reprise des personnels des anciennes compagnies ferroviaires publiques à savoir : soit un transfert du personnel avec des droits et avantages acquis, soit un licenciement de l'ensemble des agents précédemment employés par la compagnie ferroviaire publique, suivi de leur embauche par le nouvel exploitant. Concernant la RNCF, le concessionnaire devait reprendre 3000 agents, ainsi que le matériel roulant en location-vente. La convention impose au concessionnaire de préserver l'environnement et prévoit logiquement de faire prendre en charge par l'Etat les dommages environnementaux antérieurs au démarrage de la concession

Le contrôle de la concession se fait par le comité de suivi de l'exécution de la concession sur la base des documents émis par la CAMRAIL, et le règlement des conflits devait se faire à l'amiable entre les deux parties. Les éventuelles renégociations du contrat de concession portent uniquement sur le montant de redevance⁶⁴ à l'initiative de l'Etat. La convention fixe en général un niveau minimum d'effectif, correspondant aux engagements souscrits par le concessionnaire au moment de la soumission de son offre. Les principaux engagements des deux parties se résument comme suit dans ce tableau :

Tableau 12: engagements de concession entre la CAMRAIL et l'Etat camerounais

Engagements de CAMRAIL	Engagements de l'Etat
Respect des obligations non commerciales	Contribution aux obligations non commerciales
Redevance annuelle :	Mise ne œuvre des conditions équitables de

⁶² PPTAS, BM, CEA, " Guide de mise en concession ferroviaire. Application aux réseaux africains", Banque Mondiale, Avril 2002, p40

⁶³ Ce programme est financé par les IFI (IDA, AFD, EIB, IFC...)

⁶⁴ Cette redevance est composée d'une partie fixe et d'une partie variable proportionnelle au chiffre d'affaires hors taxe du concessionnaire durant l'exercice considéré.

- Fixe : 510 millions - Variable : % du chiffre d'affaire ⁶⁵	concurrence avec la route
Exécution du PIP	Contribution de l'entretien des passages à niveau
Régime fiscal de droit commun	Mise en place d'un comité de suivi de l'exécution de la concession

Source : Analyse économique de la privatisation des infrastructures de transport : l'exemple du réseau ferroviaire au Cameroun, p 10, Yaoundé, 2000.

D'après ce tableau, nous pouvons constater que, le contrat de concession de l'exploitation des chemins de fer au Cameroun repose prioritairement sur une composante commerciale. Celle-ci précise les services concédés, l'origine des financements de renouvellement et d'aménagement du réseau, fixe la durée de la concession⁶⁶, ainsi que la redevance perçue par l'Etat. Dans le même temps, la convention de concession prévoit des obligations de services non commerciaux appelés " services ferroviaires conventionnés". Il s'agit des services réguliers des voyageurs et/ou des marchandises, de rentabilité relativement faible, tels que la fréquence des dessertes, les horaires, les points d'arrêt, les conditions d'accès des voyageurs au service, les conditions de transport de bagages, etc., et le prix à percevoir auprès des usagers au titre des prestations fournies , devront être exécutés par le concessionnaire⁶⁷.

En contrepartie, la convention impose à l'Etat de verser au concessionnaire une contribution, dans l'objectif de masquer le déficit d'exploitation de ce dernier⁶⁸, sous réserve de la mise en place par celui-ci d'une comptabilité analytique supposée isoler les services conventionnés des services commerciaux. Dans le cas du Cameroun, la convention de concession précise que l'exploitation se fait aux frais et aux risques du concessionnaire. Il existe néanmoins une clause de partage des risques : c'est la garantie d'intérêt, celle que l'Etat apporte aux emprunts du concessionnaire. Cette garantie d'intérêts n'est accordée que si les bailleurs des fonds l'exigent, la capacité du concessionnaire à rembourser sa dette est établie, les investissements sont relatifs à des immobilisations qui reviendraient en fin de concession à

⁶⁵ Ils ont été fixés à 2,25% pour le premier exercice et à 3% du deuxième au cinquième exercice

⁶⁶ Le contrat de concession couvrirait initialement une durée de 20 ans, renouvelable tous les cinq ans, suivant un principe de " concession glissante". Un avenant au contrat a été introduit en 2015, portant la durée de concession à 30 ans à partir du 1^{er} janvier 2005.

⁶⁷ Bidiassé, "La théorie de ... ", p. 125.

⁶⁸ Il s'agit ici de la prise en charge des dettes relatives aux travaux d'établissement des infrastructures et de la gare centrale de Douala

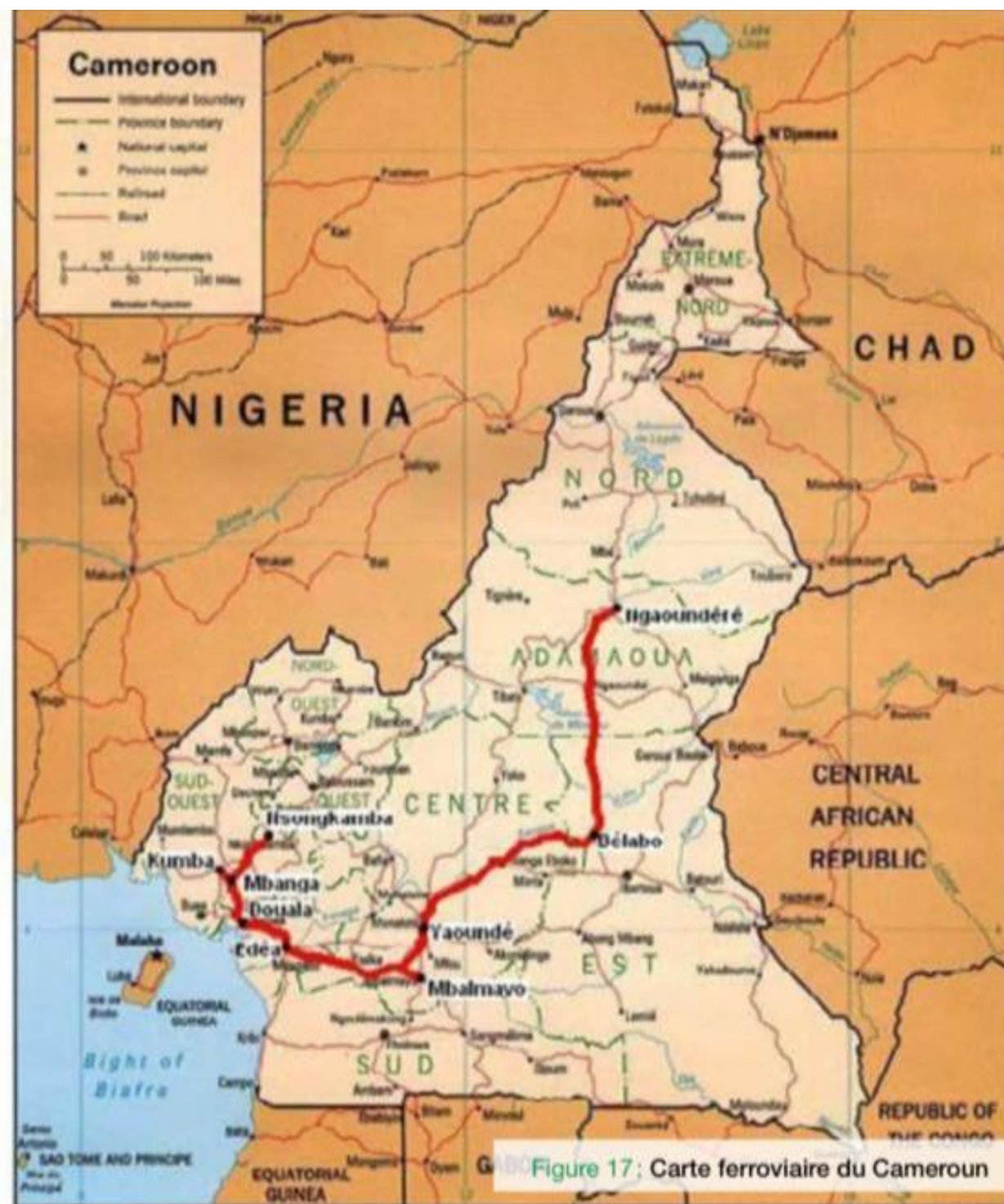
l'Etat, une commission d'aval par le concessionnaire est mise en place. A ce dispositif, s'ajoute la subvention d'équilibre relative à la prestation de services non commerciaux.

Comme l'indique la carte suivante, après la signature du contrat de concession la société CAMRAIL a hérité d'un réseau à voie unique d'environ 1000 km ; à écartement métrique. Cette voie est composée de deux lignes à savoir :

La ligne du Transcamerounais : Transcam I (Douala-Yaoundé, 262 km), Transcam II (Yaoundé-Ngaoundéré, 662 km)

La ligne de l'Ouest : (Douala-Mbanga, 74 km), (Mbanga-Kumba, 27 km). 38 gares sont présentes sur le réseau qui compte 658 ouvrages d'art, 2194 ouvrages hydrauliques ; 35 ponts métalliques, 3 viaducs et 4 tunnels.

Carte 1 : carte des voies ferrées exploitées par camrail 2007



Source : Politique de rémunération de performance sociale : cas de CAMRAIL, rédigé par SOUKA II Thiery, P.140

CHAPITRE III : LES MUTATIONS INDUITES PAR LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER AU CAMEROUN (1999-2020)

(PCA), désigné par les membres du conseil d'administration mandaté par les actionnaires de l'entreprise. Le PCA est assisté d'un adjoint dont les attributions sont les suivantes : présider le conseil d'administration, veiller aux respects des cahiers de charges, fixer les règles de passation des marchés, déterminer le placement des sommes disponibles et régler les dettes de la CAMRAIL¹.

1- La direction générale

Nommée sur proposition des membres du conseil d'administration, après avis des actionnaires de la société, la direction générale est responsable de la gestion quotidienne du trafic ferroviaire. A la tête de la direction générale se trouve un administrateur directeur général (ADG)², son rôle est d'assurer la gestion du trafic et présider aux réunions du conseil d'administration où il assure le poste de Secrétaire Général.³ Depuis sa privatisation le chemin de fer camerounais a connu à sa tête 5 directeurs généraux à savoir :

Tableau 13 : ADG successifs de la CAMRAIL

Noms et prénoms	Période
Patrick Claes	1999-2008
Gérard Quentin	2008-2015
François Didier Vandebon	2015-2017
Jean Pierre Morel	2017-2018
Pascal Miny	2018 à nos jours

Source : Echos du rail, "Organisation management de CAMRAIL", Magazine d'information de CAMRAIL, N° 025, juin 2018, p. 2.

Patrick Claes était le premier directeur de la CAMRAIL, il est à l'origine de la décentralisation des centres de décisions et des moyens financiers, il insuffla une nouvelle façon de travailler pour répondre aux contraintes de l'entreprise privée à travers des outils de communication efficaces et avait fait appel aux sous-traitants comme la Société Industrielle

¹ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 10^e anniversaire, 2015, p. 4.

² Administrateur directeur général est le nom donné au directeur général de la CAMRAIL.

³ Piankeu Tioking, "La gestion des...", p. 140.

des Travaux Ferroviaires (SITRAFER)⁴. Sous la gouvernance de Gérard Quentin plusieurs innovations ont été faites : la signature des conventions avec deux opérateurs de téléphone mobile (orange et Mtn) pour l'achat des billets de train via le paiement par téléphone mobile, le renouvellement de la voie ferrée sur le tronçon Belabo-Ka'a (110kms), l'acquisition de 8 nouvelles locomotives. Remplaçant de Gérard Quentin, François Didier Vandebon accentue son travail dans la modernisation de l'activité ferroviaire⁵. Pascal Miny remplace Jean-Pierre Morel, admis à faire valoir ses droits à la retraite, après 50 ans de carrière au sein des chemins de fer, dont 10 passés chez CAMRAIL. Ancien directeur de COMILOG, le chemin de fer minier du Gabon, Pascal Miny dispose d'une longue expérience dans les transports ferroviaire et aérien. Avant d'être propulsé à la tête du transporteur ferroviaire du Cameroun, il occupait les postes de *knowledge management leader* et de chargé des affaires ferroviaires pour la branche minière d'Eramet.⁶

2- Les services rattachés

Les services rattachés sont constitués de : la direction financière, la Direction des Ressources Humaines (DRH), la direction du matériel (DIRMAT), la Direction des Installations Fixes (DIF), la Direction Commerciale et la Direction d'Exploitation (DXP)⁷. Avant la privatisation de la RNCF le service de la direction d'exploitation était inexistante. Le but de sa création était de concevoir et mettre en œuvre le plan d'action opérationnel, d'élaborer la politique d'acheminement des marchandises, de contrôler et de coordonner l'activité des quatre coordinations régionales (Littoral, Centre, Nord, Est)⁸.

Avec l'avènement de la CAMRAIL, nous notons aussi la naissance du service sécurité et environnement pour lutter contre les incendies dans les trains et les gares, assurer, la protection des voyageurs et des marchandises, prévenir les accidents, et lutter contre le braconnage (antilopes, singes, gorilles).

⁴ SITRAFER est une société anonyme créée en décembre 2001 avec un capital social de 10 à 100 millions de Francs CFA suivant une résolution de l'Assemblée Générale du 18 janvier 2001. Elle travaille dans la réfection de certains tronçons ferroviaires et compte un effectif de 276 personnes à savoir : 20 cadres, 35 agents de maîtrise et 221 employés.

⁵ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 10^e anniversaire, 2009, p. 8

⁶ Eramet est un des principaux producteurs mondiaux de : métaux d'alliages, notamment le nickel et le manganèse, utilisés pour améliorer les propriétés des aciers ; alliages et aciers spéciaux à hautes performances utilisés par les industries telles que l'aéronautique, la production d'énergie et les outillages.

⁷ La direction d'exploitation est une innovation de la CAMRAIL. Elle n'existait pas durant l'exercice de la RNCF. Elle a pour but d'acheminer les marchandises, de coordonner et de contrôler l'activité des régions (Littoral, Centre, Est et Nord).

⁸ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 16^e anniversaire, 2015, p. 8

II- LES BIENFAITS DE LA PRIVATISATION DU RESEAU FERRE AU CAMEROUN

La mise en concession du chemin de fer camerounais était générée par un souhait de l'Etat. L'Etat souhaitait améliorer la rentabilité globale de la société et diminuer le coût du service Omnibus⁹. Pour répondre au souhait de l'Etat, le concessionnaire CAMRAIL a lancé un vaste chantier d'amélioration des conditions de transport des voyageurs, matérialisé dans le cadre de la Convention Transport Voyageurs. Les centres d'intérêts de cette activité sont : l'amélioration significative des conditions de travail des cheminots, le renforcement de la sécurité dans les gares et à bord des trains, et la rénovation des gares voyageurs, de la ventilation, de la climatisation et la sonorisation des voitures voyageurs.

1- L'amélioration des conditions de travail des cheminots et le renouvellement de la main d'œuvre à travers les recrutements massif

Au lancement de ses activités, CAMRAIL était confronté à plusieurs défis, entre autres, répondre aux attentes de son personnel. A ce niveau, il est important de constater que les différentes appréhensions des agents ont progressivement cédé place à une sérénité sociale due essentiellement à la mise en place d'un certain nombre de chantiers dont la réalisation a permis de leur redonner confiance et surtout de les rassurer, tant au niveau de la sécurité de l'emploi que dans l'amélioration de l'environnement et du cadre de travail. En outre, CAMRAIL :

- Assure à 80% la couverture des soins médicaux des agents et de leur famille ; soit directement à travers ses propres structures équipées et approvisionnées en médicaments : des pharmacies, des centres médicaux, des centres conventionnés, des médecins, des infirmiers et personnel paramédical ;
- Emploie 2100 agents et développe la sous-traitance avec 1200 emplois directs au travers d'une vingtaine de sociétés ;
- La mise en place d'un Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHCST) ;
- La distribution des EPI (Equipements de Protection Individuelle) standard et spécifiques aux agents. En effet, du temps de la RNCF les cheminots ne recevaient pas les EPI ;
- Les contrôles alcool, drogue au personnel de conduite ;
- La sensibilisation du personnel sur le respect des consignes de sécurité et les formations régulières sur la sécurité ;

⁹ Piankeu Tioking, ' ' La gestion des... ' ', p. 142.

- Assure la ration des employés et leur prévoit des habitats ou des dortoirs. En effet les employés disposent d'un service de restauration pour personnel offert à travers des cantines dans les principaux sites du réseau et des dortoirs aménagés pour le personnel d'astreinte. Confrontés à d'importants troubles de sommeil du fait du bruit des locomotives, les conducteurs de passage éprouvaient beaucoup de gêne. Aussi, consciente de cette situation et soucieuse du bien être des agents, la Direction Générale a décidé de remodeler le dortoir des conducteurs en éliminant toute possibilité de nuisance sonore¹⁰. Aujourd'hui, par exemple dans le complexe de Belabo on constate que les matériaux et les techniques utilisés sont de la dernière technologie : bois dur trempé et traité, faux plafond fixé sur ossature en solivage ; ce qui empêche le bruit de parvenir à l'intérieur. Toujours dans l'optique d'insonorisation du bâtiment, on retrouve une vitre intérieure de baie sur les fenêtres ainsi que sur la partie supérieure des portes. La toiture quant à elle est recouverte de tôles à ALU, avec en prime, la répartition des surfaces à étancher par application d'une couche de flinkote, ainsi que la fourniture et l'application d'une couche d'étanchéité, type Paxamine. Et pour en faire d'avantage, la climatisation et la literie ont été entièrement refaites.¹¹
- Assure la prise en charge effective et intégrale des agents porteurs du VIH/SIDA. En effet, en 2002 CAMRAIL a signé une convention avec le Comité Nationale de Lutte contre le VIH/SIDA (CNLS), et a créé une structure autonome de lutte contre la VIH/SIDA. L'unité autonome de lutte contre le VIH/SIDA est dirigée par la Direction Qualité Hygiène Sécurité Environnement (DQHSE). Il s'agit pour elle d'une part de sensibiliser les agents CAMRAIL sur la question du VIH/SIDA à travers des causeries éducatives et la distribution des préservatifs menées par les pairs éducateurs et d'autre part procéder au dépistage volontaire et anonyme¹².
- CAMRAIL développe une politique associative, symbolisée par la présence d'une Association Sportive (Association Sportive CAMRAIL) et d'une mutuelle des travailleurs du rail (MUTRARAIL)¹³. Consciente que les activités physiques et sportives concourent à l'équilibre, la santé, à la culture et à l'épanouissement de l'individu, CAMRAIL a décidé d'intégrer dans son fonctionnement, une Association Sportive qui se veut un cadre

¹⁰ Messi Bama Marie Daniella, 36 ans, aide-conducteur train, Yaoundé le 9 février 2022.

¹¹ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 16^e anniversaire, 2015, p. 13

¹² Lettre du cheminot, n°021, décembre 2013, p. 3.

¹³ En application de la note de service n°050/DG/DRH/CRP/10-08 du 10 octobre 2008.

volontariste lui permettant de : renforcer les stratégies visant au développement et à la pratique des sports au sein de l'entreprise, veiller au respect et à l'amélioration du statut sportif, veiller à l'amélioration de la condition physique du travailleur dans un environnement propice à la performance et au rendement. Cette association qui compte onze sections sportives a bénéficié d'une subvention de près de 500 Millions de Fcfa, en 10 ans d'existence (1999-2009), avec à la clé, des résultats flatteurs : trois coupes du Cameroun du Karaté, un 16^e de finale de la coupe du Cameroun de football disputé, deux trophées de vainqueurs du championnat Vétérans du wouri.

Crée en 2009, la MUTRARAIL est constituée à l'initiative des syndicats du rail conformément aux dispositions de l'article 94 de la Convention Collective d'Entreprise de CAMRAIL. Son objet est d'établir et de développer une solidarité entre ses membres à travers diverses assistances, dont entre autres : se garantir une évacuation sanitaire ; obtenir un dépassement de plafond pour les maladies non couvertes ; bénéficier d'un service d'économat pour ce qui concerne le ciment et les tôles; appartenir à une flotte d'assurance automobile ;bénéficier de prêts financiers à un taux annuel de 3% ; bénéficier d'assistance diverses et selon l'ancienneté à la mutuelle pour retraites, licenciements et décès dont le montant varie selon le cas¹⁴. Toute nouvelle recrue est mutualiste et cotise mensuellement en fonction de sa classe professionnelle.

- A mis sur pied une politique soutenue de formation du personnel (140000 heures de normatif pour 200 millions de Francs CFA en 2013) ;

Chez CAMRAIL, les syndicats¹⁵ investissent des candidats qui ensuite sont élus par l'ensemble des travailleurs en qualité de Délégués du personnel. Sur l'ensemble du réseau on en compte 100. A travers les réunions d'établissements, les Délégués du personnel recensent les doléances du personnel qui sont transmises à l'employeur et discutées dans le cadre de la commission paritaire. Soucieuse de pérenniser le climat social, la Direction Générale et les partenaires sociaux ont mis en place un instrument de régulation des relations entre l'employeur et l'employé : la commission paritaire, organe privilégié du dialogue social. Deux fois par an, la commission paritaire se retrouve dans sa composition bipartite, et travaille selon un ordre du jour connu en vue d'un règlement consensuel des problèmes sociaux.

¹⁴ CAMRAIL, "Mutuelle des travailleurs du rail Mutrarail : statuts et R.I", Douala, CAMRAIL, 2009

¹⁵ Le mouvement syndical au sein de CAMRAIL est une activité intense de 22 syndicats regroupés sous 3 obédiences centrale syndicale des travailleurs du Cameroun-rail (CSTC/rail), union des syndicats libres du Cameroun-rail (USLC/rail), SNC.

Photo 1 : Agent de CAMRAIL en tenu de travail à l'atelier de Bessengue



Source : Cliché réalisé O. Um Tonye, Douala, le 10-01-2022.

Cette photo montre les cheminots de la CAMRAIL en service à l'atelier des machines de Bessengue. Il faut noter qu'avant la privatisation, notamment la Régi-Nationale de Chemin de Fer, les cheminots Camerounais n'avaient pas de tenues, chaussures de travail et le casque de sécurité. Mais avec l'avènement de la privatisation qui entraîna la mise en place de CAMRAIL, on assiste à un changement radical de l'amélioration des conditions de travail des cheminots. La photo suivante en est une autre illustration de la modernisation des conditions de travail des cheminots de la CAMRAIL.

Image 6 : Cheminots CAMRAIL en tenue de travail sur la voie ferrée



Source : échos du rail, magazine d'information de CAMRAIL, N°021, octobre 2013, p.10.

La photo ci-dessous met une fois de plus en exergue l'amélioration vestimentaire et sécuritaires lors des travaux des cheminots de la CAMRAIL qui contraste avec celui des anciens agents de la Régie-Nationale de cheminots de Fer comme l'illustre si bien la photo ci-dessous.

Image 7 : Cheminots de la Régie Nationale de Chemin de fer sans tenue de travail, casques, et chaussures sécurités en 1996



Source : j. p. Bejot, " un chemin de fer au service de l'économie camerounais", in *jeune économique*, 1916, p. 476.

A travers la photo ci-dessus on observe une différence totale sur les conditions de travail des cheminots de l'époque de la Régie-Nationale des Chemins de Fer avec ceux des nouveaux propriétaires du transport ferroviaire Camerounais. Cette différence est perceptible en terme vestimentaire (tenue de travail, chaussure et casque de sécurité). Les anciens agents du travail travaillaient dans des conditions extrêmement difficiles. C'est d'ailleurs ce que nous a affirmé Nlend Paul cheminot à la retraite à Eséka lorsqu'il affirme :

J'ai travaillé durant plus de 30 ans à la Régie Nationale de Chemin de Fer, nous cheminots travaillons dans les conditions extrêmement difficiles, nous étions comme des esclaves. Nous travaillons sans aucune tenue de protection, ni de chaussure encore moins de casques de protection. Nous sommes un peu jaloux aujourd'hui de nos enfants, des jeunes cheminots qui ont le privilège de bénéficier de tous ces avantages et des meilleures conditions de travail. Grâce à la CAMRAIL ils bénéficient des tenues de travail neufs, des chaussures de sécurité et des chaussures. A cela s'ajoute le matériel technique de travail¹⁶.

¹⁶ Nlend Paul, 80 ans, Cheminot rétraié, Eseka, le 30-01-2022.

Ainsi, plusieurs actions ont été entreprises dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail du personnel. On note comme nous l'avons si bien illustré avec des photos.

En ce qui concerne le renouvellement de la main d'œuvre, elle se fait par une politique de recrutement basée sur le rajeunissement des effectifs. De 1999 à 2009 CAMRAIL a procédé au recrutement d'environ 800 jeunes camerounaises et camerounais. Une saine transition permet le remplacement progressif d'un personnel très expérimenté, proche de la retraite et détenteur d'un savoir-faire certain ; mais aussi la nécessité de garantir la pérennité de l'entreprise par une transmission du métier, ainsi que le relèvement du niveau de compétence des agents¹⁷.

2- Le renforcement de la sécurité des biens et des personnes

‘‘Il faut faire baisser la délinquance aux alentours et à l'intérieur de CAMRAIL... vous avez mon soutien total...’’. C'est en ces termes que se résume l'intervention du Directeur Didier VANDENBON, lors de la réunion élargie de sécurité qui a regroupé le 10 octobre 2008, à Douala, CAMRAIL et tous les acteurs de la sécurité. : ‘‘Il y'a une dizaine d'années, il fallait bien tenir sa poche à la descente du train de peur de se faire soutirer’’¹⁸, se rappelle sa majesté Mohamadou, chef du canton Mbarnang. En effet, les pickpockets avaient littéralement élu domicile aux alentours des sites CAMRAIL, ils dépouillaient sans scrupule les passagers du train, emportant sacs de voyage, portes-feuilles, argents et autres objets précieux¹⁹. CAMRAIL a élaboré avec la collaboration des pouvoirs publics, un plan de gestion de la sécurité et environnement (PGSE) qui définit les mesures préventives ainsi que les procédures d'interventions Hommes/Matériels, pour répondre aux problèmes relatifs à : la sécurité des biens et personnes à bord des trains, la sécurité contre les incendies, la sécurité environnementale des emprises ferroviaires et au respect de la réglementation du transport des produits forestiers et des espèces animales protégées²⁰.

La sureté des marchandises et des passagers est assurée par :

- Sécurité CAMRAIL (DQHSE)
- Police spéciale du chemin de fer subdivisée en quatre commissariats

¹⁷ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 19^e anniversaire, 2018, p. 26.

¹⁸ . *ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Mballa Thomas, 50 ans, Cheminot CAMRAIL, Yaoundé, Le 15-12-2021.

- Quatre sociétés de gardiennage assurent la sécurisation des postes fixes et du matériel roulant²¹
- SEMIL et Gendarmerie assurent respectivement la gestion des hommes en tenue et la sécurité des sites sensibles
- Les riverains qui assurent l'entretien et la surveillance des sites sensibles²²

La sécurité incendie est animée en interne par des agents CAMRAIL formés selon les normes en vigueur. Elle est structurée autour des dispositifs de : prévention (formation, sensibilisation du personnel et des tiers opérateurs), et d'intervention (parc de 800 extincteurs portatifs et fixes répartis sur l'ensemble du réseau et trois camions incendie)²³.

Quant à la sécurité de l'environnement, elle se décline à travers plusieurs actions à savoir :

- Gestion des rapports avec les riverains du rail (politique de proximité de 400 million de Francs CFA en moyenne par an pour les travaux de désherbage, nettoyage, curage des ouvrages d'arts.)
- Prévention de la pollution, en assurant la dépollution des sites et en maîtrisant les effluents
- La viabilisation des sites pollués hérités de l'ex RNCF (Douala- Yaounde- Belabo- Ngaoundéré), la gestion des déchets, la gestion des désherbages le long des voies ferrées ainsi que les travaux d'abattage.

-Gestion écologique des déchets (tri sélectif, incinération des déchets spéciaux, recyclage des huiles usées et de la ferraille²⁴.)

-Assainissement et maintien en état de propreté des lieux de travail et es sites CAMRAIL. Il s'agit ici de l'entretien des bâtiments et des espaces verts, de la station d'épuration et des séparateurs d'hydrocarbures, vidanges des fosses septiques, désinsectisation et dératisation des locaux

-Pour préserver son rôle d'entreprise citoyenne, soucieuse du respect des questions environnementales, CAMRAIL a signé un mémorandum avec le ministère chargé de la faune et de la flore, un partenariat avec l'Organisation Non Gouvernementale CARFAD²⁵ en vue de

²¹ Il s'agit des sociétés : Africa security, Sacure, setrag...

²² NB Web Agency, " CAMRAIL : transport ferroviaire de passagers et de marchandises", sur www.CAMRAIL.net, consulté le 30 mars 2022, 10h00.

²³ Onana Abang, 46 ans, Cheminot CAMRAIL, Douala, Le 06-01-2022.

²⁴ République du Cameroun, "Ministère des transports, Programme Sectoriel des transports", rapport final sur l'évaluation environnemental de la mise en concession des chemins de fer du Cameroun, novembre 1998, p.15.

²⁵ CARFAD : Centre Africain de Recherches Forestières Appliquées et de Développement est une ONG de droit camerounais à but non lucratif, avec pour objectif de promouvoir l'aménagement durable des forêts et de la faune ; développer et promouvoir des formes d'utilisation immatérielle des ressources naturelles telles que l'écotourisme, veiller à la prise en compte des aspects environnementaux dans les projets de développement,

l'éradication du transport des produits fauniques et forestiers illégaux par voie ferroviaire. Signée en 2001 et revisitée en 2006, cette convention a mis sur pied une plateforme de coopération qui entre autres actions comprend l'autorisation de toute mission de contrôle à bord des trains et dans les gares par les agents du MINFOF désignés à cet effet, et la sanction des agents CAMRAIL responsables de la transgression des mesures prises contre le braconnage²⁶.

La protection de la faune est une préoccupation permanente pour CAMRAIL, qui déjà en février 2013, faisait une donation de 1,5 million de Francs cfa à l'ONG Ape Action Africa²⁷ pour la préservation de près de 300 primates (singes, gorilles) dans le parc de la Mefou, région du Centre. Dans la nuit du 13 mai 2013, 143 kg de viande de brousse ont été saisis par les services de sécurité CAMRAIL, dans un train marchandises, à la gare de Mbandjock. Des céphalophes bleus (lièvres), des céphalophes à flanc roux (biches), des hocheurs et des babouins, autant d'espèces protégées tentaient d'être convoyées par le train²⁸. La viande de brousse saisie a été remise à l'équipe du Ministère des Forêts et de la Faune, conduite par le colonel Denis Nango, pour vente aux enchères, en conformité avec la réglementation en vigueur au Cameroun. Par ailleurs, une importante quantité de viande a été saisie le 22 mai 2021 en gare de Belabo. Six filets de viande ont été déposés dans un wagon d'un train marchandises. Le butin était constitué de viande de phacochère, babouin, lièvre, buffle et singe²⁹. Dans la même lancée, une importante quantité de viande de brousse constituée d'espèces rares (Eléphants, Buffles, panthères etc.) a été saisie à la gare de Ngaoundal dans la région de l'Adamaoua.

Photo 2 : Viande de brousse saisie à la gare voyageur de Ngaoundal par les agents des eaux et forêts et agents de sécurité CAMRAIL

appuyer les populations en matière d'élaboration des projets et de gestion des ressources naturelles, apporter l'appui-conseil aux institutions d'enseignement et de recherche.

²⁶ Bimai Jean Charles, 34 ans, Ngaoundal, agent de sécurité Africa Security CAMRAIL, le 09-02-2022.

²⁷ Ape Action Africa est une organisation non gouvernementale à but non lucratif fondée en 1996, dédiée à la conservation des gorilles et des chimpanzés menacés, menacés par le commerce de la viande de brousse.

²⁸ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 14^e anniversaire, 2013, p. 7.

²⁹ *Ibid.*



Source : Cliché O. Um Tonye, Ngaoundal, le 09-022022.

La lutte contre le braconnage est devenue une priorité fondamentale de CAMRAIL qui travaille en collaboration étroite avec le Ministère de la Faune et de la Flore et les agents des hauts et foret. Des Centaines d'espèces d'animaux sont ainsi régulièrement saisies et les responsables traduit devant la justice. Il est important de rappeler que la ligne du Nord (Yaoundé-Ngaoundéré) est celle où cette activité illicite du transport d'animaux est plus fréquente³⁰.

3- La modernisation des gares et du réseau ferroviaire : l'introduction de nouvelles locomotives et de nouveaux wagons

Afin de rattraper le retard de maintenance enregistré au cours des dernières années de la RNCF et d'augmenter sa productivité, CAMRAIL s'est lancée dans un vaste programme d'acquisition de nouveaux équipements techniques, c'est dans cette lancée que Hamadou Sali dit " La gare de Yaoundé devra accueillir des infrastructures modernes et adaptées à la physionomie d'une cité capitale"³¹. En 2008, dans une opération de consolidation de la concession ferroviaire, l'Etat du Cameroun et CAMRAIL ont pris l'engagement d'investir 230 milliards de Fcfa à l'horizon 2020 pour moderniser le chemin de fer du Cameroun. Il s'agit entre autre de la rénovation des gares, la billetterie électronique, le call center, de la rénovation de l'atelier essieux : grenailleuse, potences, tables élévatrices, machine à laver les roulements, machine pour métallisation des fusées, outillage de contrôle, postes de magnétoscopie, aspirateur des fumées, gerbeur... Acquisition de nouveaux matériels : paire de portiques de pose et de dépose de la voie, paire de tourelle pour transport de porti

³⁰ Ndocko Alphonse, 57 ans, Cheminot, Ngaoundal, le 09-02-2022.

³¹ Le projet d'aménagement des abords de la gare de Yaoundé s'inscrit en effet dans la dynamique de la modernisation des espaces d'accueil des voyageurs du réseau ferroviaire de CAMRAIL. Il s'agit de la réalisation de l'hôtel de la gare, des boutiques, des parkings, des jardins publics et des toilettes publiques.

traveleuse à chaînette pour la pose des traverses en béton armé, palonnier à chaînette pour le changement des traverses, chariot poseur de rails, une régaleuse, bourreuse mécanique, tractopelle, tour et fraiseuse.

Photo 3 : Gare voyageur d'Eseka rénovée



Source : Cliché, O. Um Tonye, Eseka, le 03-07-2022

Photo 4 : Gare voyageur de Yaoundé rénovée



Source : Cliché, Um Tonye Yaoundé, le 10-03-2022.

Toutes les gares voyageurs du réseau ferroviaire national camerounais sont régulièrement rénovées par la CAMRAIL. Une grande première dans ce pays d'Afrique Centrale d'où avant la privatisation, les gares et les locomotives étaient déjà en état de délabrement et vétustes. La totalité des gares du Transcamerounais ont un nouveau visage.

Dans la perspective de l'introduction de la traverse en béton armé et de la généralisation du rail 54kg³² dans l'ossature du chemin de fer au Cameroun, CAMRAIL a procédé au renouvellement de plusieurs voies. En mars 2013, ont débuté des travaux d'extension de la voie de chargement des traverses bi-blocs à l'unité de production de la carrière d'Ebaka mise en service en 2010³³. Des travaux ont été effectués avec le portique de voie (pth 350) fourni à CAMRAIL par la société Geismar dans le cadre des travaux de renouvellement de 175km voie ferrée entre Batchenga dans la région du Centre et Ka'a dans la région de l'Est. Le réglage des portiques, la pose des traverses, la fixation des rails sur les traverses, les travaux de ballastage et de bourrage ont achevé de mettre en forme un spécimen

³² Il était question d'arrimer le chemin de fer du Cameroun au standard international, au moyen de l'utilisation du rail de 54kg en lieu et place du rail de 36kg, de l'utilisation de la traverse en béton armé bi-blocs en lieu et en place de la traverse bois et ou métallique, du changement du système d'attache du rail sur la voie, de la production du ballast de qualité.

³³ Ebaka, bourgade située à quelques encablures de Belabo (non loin de Bertoua, chef-lieu de la région de l'Est), est devenu le symbole du renouveau du rail camerounais. C'est une carrière qui abrite la meilleure roche que l'on peut trouver et qui a permis la construction d'une partie du chemin de fer. CAMRAIL a décidé de la mettre en exploitation et d'y installer une usine de production de traverses en béton armé bi-blocs, combiné avec l'exploitation de la roche pour y produire le ballast nécessaire aux travaux de la voie et les agrégats pour la fabrication des traverses en béton.

de voie d'une centaine de mètres à la carrière d'Ebaka³⁴. Au cours de la cérémonie de pose de la première traverse le 30 août 2013, Hamadou Sali, PCA de CAMRAIL, a été formel " le renouvellement de l'axe Batchenga-Ka'a est une réponse des pouvoirs publics et de CAMRAIL au besoin d'amélioration des conditions de mobilité des populations. Il 's'agit en réalité de booster par le biais du secteur des transports en général et du transport ferroviaire en particulier, l'essor économique de notre pays". C'est indéniablement la matérialisation de l'amélioration et de la modernisation de la voie ferrée³⁵.

Image 8 : Rénovation de la voie ferrée sur le tronçon Edéa-Douala



Source : Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 10^e anniversaire, 2015, p. 8.

En démarrant ses activités, CAMRAIL a hérité d'un effectif de 3005 agents, avec une moyenne d'âge et une ancienneté professionnelle moyenne de 20 ans. Ce sont ces agents qui s'activent tous les jours à la rénovation tant bien que mal du chemin de fer camerounais. Toutefois, contrairement à ce qui s'observe souvent lors des changements du statut de certaines entreprises, CAMRAIL n'a pas réalisé, comme les autres entreprises des douloureux plans sociaux qui se sont toujours soldés par les licenciements et les revendications. Ainsi la société a opté pour une prise en charge de tout le personnel transféré de manière à assurer un accompagnement progressif dans le cadre des départs naturels. C'est grâce à cette politique que nous pouvons avec bonheur constater que l'effectif global de CAMRAIL plusieurs années

³⁴ Le renouvellement de cette voie a été conjointement réalisé par la firme chinoise China Railway Engineering corporation (CREC) et la société camerounaise de BTP BUNS.

³⁵ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 21^e anniversaire, 2020, p. 10.

après est d'environ 3000 travailleurs du rail qui s'activement dans le processus de modernisation du réseau ferroviaire³⁶.

Le changement des infrastructures de la voie ferrée a eu plusieurs avantages sur le réseau. Selon Jean Joseph Aouda, directeur des installations fixes chez CAMRAIL en 2013, l'un des avantages est : ‘ Le principal profit qui découlera de cette nouvelle structure de la voie ferrée relève de la stabilité, le passage au rail de 54kg et l'introduction des traverses en béton (plus lourdes) réduiront les risques d'incidents’³⁷. Bien plus, les traverses en béton bi-blocs dont la durée de vie est supérieure à 35 ans (moins de 15 ans pour les traverses en bois) sont plus économiques. Car, contrairement aux voies en bois qui exigent d'importants moyens pour leur maintenance, une voie avec des bi-blocs, bien bourrée avec de bon ballast, nécessite très peu, voire pas du tout de maintenance. Avec cette rénovation, on note aussi l'amélioration des vitesses des trains, qui sont de 70km/h pour les trains lourds et de 80km/h pour les trains légers. A cela s'ajoute la mise en place de nouveaux trains et locomotives. La photo suivante nous montre quelques exemples des nouveaux trains et locomotives introduits au Cameroun par CAMRAIL.

Photo n°5 : Nouveau Train voyageur



Source : Cliché, O. Um Tonye, Douala le 14-12-2021

Photo n°6 : Nouvelles locomotives



Source : Cliché : O. Um Tonye, Douala le 14-12-2021

Comme l'illustre si bien ces deux photos, des nouveaux trains et locomotives ont également été introduit au Cameroun par la CAMRAIL dans l'optique de moderniser le chemin de fer et de favoriser le transport des biens et des personnes.

³⁶ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 16^e anniversaire, 2015, p. 8.

³⁷ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 14^e anniversaire, 2013, p. 7. Voir également CAMRAIL, ‘Mutuelle des travailleurs...’, p. 6.

Nous notons aussi la réhabilitation du pont dalle de Nkoteng. Situé entre les gares de Mbandjock et Tabéné dans la coordination du Centre, le pont dalle a fait l'objet de travaux d'étanchéité en février 2013. Le dispositif d'étanchéité mis en place sur ce pont a pour objectif d'empêcher de l'eau au-dessus de la surface de la structure ; il est placé immédiatement sous la couche du roulement. Il s'agit ainsi de s'assurer que les éléments naturels extérieurs (pluies, humidité, ascensionnelle, vent) ou intérieurs (air saturé en humidité) ne viennent pas en péril les éléments constitutifs du pont.

CAMRAIL participe au développement socio-économique du Cameroun en versant annuellement à l'Etat la somme de 12 milliards de Fcfa au titre de la redevance, des impôts et taxes et investit 10 milliards de Fcfa chaque année pour la modernisation du chemin de fer.³⁸ A cet effet, en 2010 CAMRAIL a mis en service 2 locomotives CC3300, en 2012 elle a réceptionné 6 locomotives CC2500, et a commandé 55 voitures dont 40 ont été livrées en 2013, elle a acquis 50 wagons plates-formes³⁹ en 2013 et 25 wagons citernes en 2014, elle a effectué la mise en service d'un Autorail de contrôle le 3 décembre 2014, pour un montant de 2,310 millions de F CFA. En 2015, CAMRAIL a acquis neuf nouvelles locomotives et cinq autres en 2016. Ces nouvelles locomotives de type GRP 3000 (dotées de douze essieux, de six moteurs de traction Diesel et d'une puissance de 3000 chevaux), fabriquées par l'entreprise sud-africaine Gringrod, offre la possibilité de tracter en moyenne 1.500 tonnes de marchandises. Leur acquisition représente un investissement d'un montant total de 13,5 milliard de Francs CFA.

Le concessionnaire a procédé à la réhabilitation de certains fourgons, en occurrence le fourgon générateur VG 0733, pour un montant de 60 millions de Fcfa. Le fourgon générateur VG 0733 est un wagon destiné non seulement au transport des colis et bagages dans les trains voyageurs, mais aussi à l'éclairage des rames des trains voyageurs. Les travaux de réhabilitation qui ont démarré le 1^{er} novembre 2012 ont permis de remettre en état les groupes électrogènes et les bogies (roues du train). Des travaux de chaudronnerie ont aussi porté sur la superstructure, notamment le remplacement du plancher, des tôles, des profilés... l'installation électrique de toute la ligne train a été refaite, ainsi que l'éclairage des compartiments. Le câblage de l'armoire de commande des deux groupes électrogènes et les

³⁸ Echos du rail..., p. 7.

³⁹ Les éléments spécifiques faisant la particularité de ce type de wagon sont essentiellement la charge utile de transport égale à 56 tonnes, le système de freinage adapté au poids de la marchandise transportée, le système d'amortissement par friction des mouvements de galop pour éviter la casse des ressorts de suspension.

aménagements intérieurs ont été réalisés⁴⁰. Il en est de même de la réfection des étagères, des portes latérales et des portes d'entrées dans les compartiments.

La société Sitrafer est chargée par CAMRAIL pour l'entretien des voies.⁴¹ Mais à cause du non renouvellement du contrat de maintenance avec le Sitrafer, la CAMRAIL ouvre la voie à la concurrence. Quatre entreprises font ainsi leur entrée dans ce secteur : SCIN, Socarrema, NASMO et Sitrafer. La ligne ouest (douala-kumba) a été réhabilité en 2009, renouvellement du tronçon de voie Batchenga-Ka'a et le renouvellement du parc de locomotives 2009-2013.

III – LES AUTRES MUTATIONS INDUITES PAR L'ARRIVEE DE LA CAMRAIL

Une fois le chemin de fer privatisé, la CAMRAIL a également mis un accent particulier sur la modernisation du secteur des Technologies de l'information et de la Communication.

1- La modernisation des TIC

La sécurité des circulations ferroviaires est assurée par un système de communication ferroviaire qui permet au régulateur de communiquer avec toutes les gares, assurant ainsi une régulation du trafic sur l'ensemble du réseau.

a- Le dispatching

Dispatching est un système de communication ferroviaire qui permet au régulateur des circulations ferroviaires de communiquer avec toutes les gares, assurant ainsi une régulation du trafic et 36 gares sur l'ensemble du réseau. C'est un système de communication en étoile permettant au poste décentralisé de contrôle du trafic (cotraf) d'entrer directement en communication individuellement avec chaque gare, de revenir sur des appels qui ont été effectués. Ceci en respectant les règles de sécurité des communications ferroviaires. Il est combiné avec un système appelé Omnibus qui couvre 34 sites et assure la communication entre une gare et ses deux encadrants. Elle permet de parler uniquement entre gares voisines en respectant les mêmes contraintes d'identification obligatoire des correspondants. Pour ce faire, le cotraf dispose d'un écran tactile sur lequel figurent toutes les gares et leur état au regard du système (en attente, communication en cours, appel gare en attente).

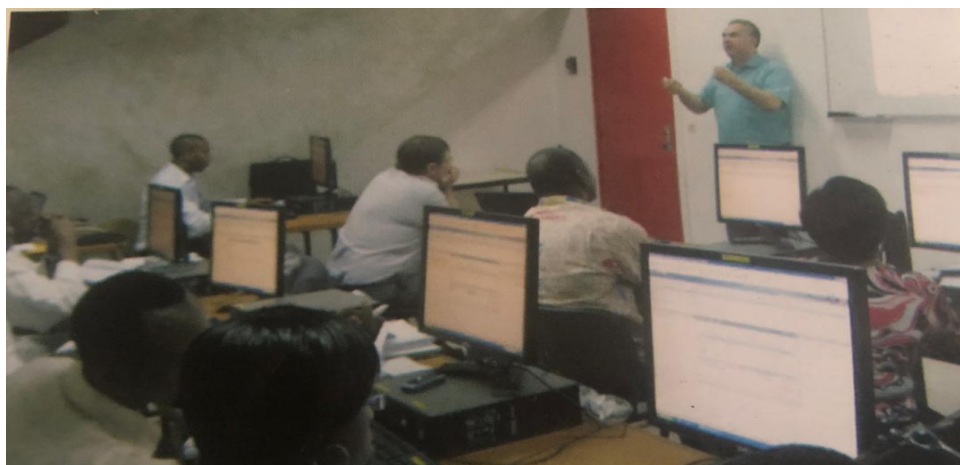
Aussi, une radio sol-train est utilisée sur 58 locomotives pour assurer les liaisons téléphoniques entre les trains en circulation et la gare la plus proche. 54 postes de radio

⁴⁰ Yebga Yemb Albert, 50 ans, Agent Télécom, Edéa, le 17-09-2021.

⁴¹ Entre 2012 et 2014, la SITRAFER a fait plusieurs grèves en bloquant les voies. Les grévistes se plaignent de leurs mauvaises conditions de travail et de rémunération.

d'exploitation sont déployés sur l'ensemble du réseau ferroviaire et mis à la disposition des unités opérationnelles en charge de la maintenance de la voie, du matériel roulant, de la sécurité.

Image 9 : Département du système d'informatique de CAMRAIL



Source : Rapport d'activité CAMRAIL sur l'activité des TIC et Télécom, Juin 2017, p.10, Douala, 2020.

A ce système de télécommunication s'ajoute les 1000 abonnés au réseau interne de communication par le biais de numéros courts et 2500 téléphones portables équipés de puces souscrites par les agents et les ayants-droits. Par ailleurs, l'informatique administrative qui s'entend comme l'ensemble du matériel et des applications de gestion des services administratifs est déployé sur 550 boîtes à lettres avec un parc de 650 postes de travail répertoriés dans le réseau informatique bureautique. Des serveurs hébergent aussi des applications de gestion dans les domaines de la finance, du personnel, des stocks... des applications sont aussi mises en œuvre pour près de 1000 utilisateurs, il en est ainsi pour les pesages, les accès, la sonorisation, la télésurveillance⁴².

b- Okapi : logiciel d'exploitation

La plateforme de connexion sécurisée, permettant aux clients d'accéder au logiciel de suivi des wagons Okapi (système de gestion de l'exploitation ferroviaire et de la facturation du transport des marchandises). Ce qui leur permet de suivre en temps réel tous les événements du cycle de transport des matériels ferroviaires et d'assurer la facturation des marchandises aussitôt que possible, dès que les clients les ont confié à CAMRAIL.⁴³ . Cette application a une incidence positive sur l'organisation de CAMRAIL. Elle fournit une

⁴² Kopkang Gilbert, 48 ans, cheminot, Yaoundé, le 19-03-2022.

⁴³ CAMRAIL et l'Etat du Cameroun ont acheté 25 wagons au Franco-Coréen CIM-SSRT et 5 modules autorails au Suisse Stadler. CAMRAIL acquiert 42 wagons-citernes auprès du constructeur Millet, 6 locomotives cc 2500

connaissance permanente de la position du parc matériel sur les plans géographique, technique, et commercial et permet de décliner la position dans les cycles de transport et d'analyser à posteriori ces informations pour déterminer les performances des clients et des personnels de gare. En bref, CAMRAIL par le biais d'Okapi assure le tracking des pertes de temps wagons qui permet d'améliorer leurs rotations, et donc leur rendement⁴⁴.

c- La mise en place d'une logistique de maintenance (Maximo)

La gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) avec le logiciel MAXIMO contribue à l'amélioration du suivi, de la disponibilité et la fiabilité des matériels roulants et des infrastructures. C'est une véritable révolution, qui impacte l'organisation de la maintenance et sa qualité. Il a permis de recenser tous les composants faisant l'objet de maintenance. Il s'agit des locomotives et leurs composants principaux, les infrastructures, les bâtiments, les équipements divers. Aussi une identification de toutes les opérations de maintenance avec leurs gammes et nomenclatures a été faite⁴⁵. L'objectif étant d'assurer une planification sur le long terme des travaux de maintenance lourde pluri annuelle, et les ressources nécessaires.

d- La mise en place des tableaux de bords dynamiques

Dans le cadre de la modernisation des instruments de gestion chez CAMRAIL, 12 agents (contrôleurs de gestion et développeurs informatiques) ont suivi du 25 mars au 02 avril 2013 à Bessengue, une formation sur la construction des tableaux de bords dynamiques appelée ‘vulcan-présentation de l'outil Qlikview’, dispensée par Abtech du Sénégal. ‘Qlikview’ est un nouveau type de logiciel de business intelligence permettant d'opérer des choix par raisonnement et de prendre des décisions plus rapidement.

Le personnel soumis à cette formation a passé en revue les méandres de la construction des tableaux de bord dynamiques, opposés aux tableaux de bord traditionnels, qui étaient centrés sur le contrôle mais avec une rapidité limitée. Il s'agit pour le personnel de maîtriser les caractéristiques des tableaux de bords dynamiques qui évoluent et changent au rythme de l'activité économique, en apportant des réponses instantanées⁴⁶. La maîtrise de ce programme permet d'avoir une manipulation aisée des données, une facilité d'analyse, et une meilleure présentation des informations de gestion. Ce logiciel permet d'optimiser la gestion des projets, des analyses, des reportings, des tableaux de bord, tout en proposant à chaque fois des indicateurs de performance.

⁴⁴ Ekobena Alain, 57 ans, Chef de Gare Ngoumou, Ngounou, le 22-03-22.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Nouck Georges, 59 ans, Chef service Signalisation, Yaoundé, le 19-03-2022

e- La mise en place d'un département du système d'information (DSI) et de logistique de maintenance

Le Département du Système d'Information a pour finalité chez CAMRAIL, la fourniture aux structures de l'entreprise des services performants, tout en assurant la gestion complète des composants de toutes natures. Il est le principal gestionnaire de l'infrastructure ainsi que pour les utilisateurs finaux. Cette structure gère aussi les matériels informatiques centraux et individuels. Les logiciels utilisés sont sous le chapeau de ce département qui doit en effet s'assurer de leur bonne tenue et de leur parfaite maîtrise par les utilisateurs⁴⁷.

Le suivi de l'administration (assurances, contrôles d'accès, messagerie), des finances (comptabilité, trésorerie, reporting, immobilisations), du personnel (paie, missions, gestion médicale), de la gestion commerciale marchandises et voyageurs (taxation, facturation, statistiques, billets), l'exploitation (trafic ferroviaire, stations de pesage, statistiques), les achats, les stocks, les infrastructures, les matériels dans ce sens, des applications particulières sont mis en place. CAMRAIL a grâce à l'entregent du DSI, un déploiement MAXIMO pour la gestion des équipements, services, contrats, achats, stocks et des opérations de maintenance ; Okapi pour la gestion de l'exploitation ferroviaire...

Les télécommunications sont un des centres d'intérêt de DSI. Elles comprennent l'ensemble des moyens et services de communication permettant aux agents gérant l'infrastructure et les circulations de communiquer entre eux, avec les trains ou les agents des entreprises ferroviaires. Elles répondent notamment aux besoins d'aide à la circulation et la régulation des trains ; à la distribution et à la maintenance de l'énergie par l'exploitation des centraux sous-stations ; et aux travaux d'entretien de la voie. Aussi, la téléphonie d'exploitation et administrative est une des composantes du volet télécommunication chez CAMRAIL. Le département Système d'Information excelle également dans la gestion des consommables et des processus de support⁴⁸.

2- CAMRAIL aux côtés des étudiants et des 'cop's'

CAMRAIL participe à l'organisation de certaines activités externes au transport ferroviaire. Avec la célébration de la 16^{ème} édition des jeux universitaires abritée par l'université de Ngaoundéré du 20 au 27 avril 2013, CAMRAIL a assuré à cette occasion, le transport des équipes, des officiels et des encadreurs de la vingtaine de délégations des universités publiques et privées du Cameroun⁴⁹. L'effervescence observée au cours des jeux

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Il s'emploie depuis 2012 à mettre en service le centre d'appel et la billetterie électronique voyageurs.

⁴⁹ Nouck Georges, 59 ans, Chef service Signalisation, Yaoundé, le 19-03-2022

universitaires de 2013 dans les gares de Yaoundé et de Ngaoundéré indiquait la place de choix et l'important rôle que CAMRAIL a joué dans le dispositif organisationnel de cette grande messe sportive : le transport de 3418 athlètes et officiels. A l'initiative de la direction générale, des concertations avec les responsables de la Fédération Nationale des Sports Universitaires (FENASU)⁵⁰ se sont tenues, et d'importantes dispositions sécuritaires et commerciales ont été arrêtées. CAMRAIL a déployé des équipes spéciales d'accompagnement à bord des trains. Ainsi, la FENASU a obtenu une réduction exceptionnelle de 25% sur les tarifs de 2^{ème} classe pour toutes les délégations accréditées.⁵¹

Outre le transport, CAMRAIL a procédé à la remise d'un don à l'Université de Ngaoundéré, constitué de deux tables de tennis de table, quatre raquettes, douze balles, 1000 visières et 500 t-shirts dédiés à l'Université de Ngaoundéré, le 19 avril 2013, en marge de la cérémonie d'ouverture des 16^{ème} jeux universitaires du 20 avril 2013⁵². L'amphi 1000 de l'université de Ngaoundéré a en effet servi de cadre à cette cérémonie que présidait David Bekolle, vice-recteur chargé du contrôle interne et de l'évaluation de l'université de Dang. Du côté de CAMRAIL c'est Michel Ossock, directeur central MOBIRAIL, qui conduisait la délégation. Lors de la réception de ce don, David Bekolle, a saisi l'occasion pour exprimer sa gratitude : " CAMRAIL nous démontre une fois de plus que notre partenariat est en réalité un mariage de cœur". Un appui d'un million de Fcfa a aussi été remis à l'université de Ngaoundéré au titre de l'appui à l'organisation des jeux. Pour Michel Ossock " c'est la continuité d'un partenariat qui se consolide au fil des temps avec le monde étudiant et la preuve de l'intérêt que nous portons pour l'épanouissement des étudiants en milieu universitaire".

3- CAMRAIL et la politique de proximité

Le réseau ferroviaire géré par CAMRAIL s'étale sur environ 1000 km, et traverse cinq régions (nord, centre, littoral, est, sud-ouest). Dans le cadre de sa politique de proximité, CAMRAIL a entrepris la construction de quelques infrastructures au bénéfice du bien-être des populations en général et des riverains du rail en particulier. Il s'agit des puits et forages, des salles de classe, des passerelles piétonnes et des passages à niveau.

Les populations riveraines du rail apportent une contribution significative dans la préservation de l'outil ferroviaire. Aussi, soucieux du bien-être de ces partenaires privilégiés,

⁵⁰ Rapport d'activité CAMRAIL, octobre 2020, p. 18.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.* p. 19.

CAMRAIL a doté plusieurs gares du réseau (Nanga-Eboko, Menguey-Bibey, Eseka, Ouassa-Bamvle, Batchenga...), des puits et forages. Le 31 août 2013, des séchoirs et des puits aménagés ont été réceptionnés par les populations. Il s'agissait en effet des mesures d'atténuation de l'activité sur l'environnement. Des mesures pour le rabattement de la poussière et l'arrosage ont été prises. CAMRAIL a fait construire des séchoirs sur 5 sites voisins d'Ebaka : Ndoumba-Kanga, Belabo village, Ebaka I, Taza, ancienne base Satom. Quatre puits ont été aménagés pour les populations riveraines de la carrière d'Ebaka⁵³. L'école primaire de Mbitom dans la coordination du Nord a bénéficié d'un important projet. CAMRAIL y a construit une salle de classe en matériaux définitifs et offert des tables bancs. En 2011, la société concessionnaire des chemins de fer a offert soixante-dix tables bancs et cent cinquante livres à l'école publique d'Ebaka, CAMRAIL y a aussi réhabilité six salles de classe et fait construire huit latrines⁵⁴. La photo suivante présente les dons de tables bancs offert par la société CAMRAIL à l'école publique de MABANGA⁵⁵.

Image 10: Dons de tables bancs offert par la société CAMRAIL à l'école publique de MABANGA à Ngaoundéré



Source : Rapport d'activité CAMRAIL 2020, p.5, Douala, 2020.

Ouverte à la population depuis le 10 août 2007, la passerelle piétonne de Mvolyé a été érigée pour permettre aux populations de traverser la voie ferrée en toute sécurité. Cet imposant ouvrage d'art, a coûté près de 160 millions de F CFA et a été financé par CAMRAIL et la Banque Mondiale.⁵⁶ Dans le but de renforcer la sécurité de circulation aux

⁵³ Rapport d'activité CAMRAIL, juin 2020, p. 5.

⁵⁴ Echos du rail, magazine d'information de CAMRAIL, n°021, octobre 2013, p.14.

⁵⁵ Rapport d'activité CAMRAIL 2020, p. 7.

⁵⁶ Echos du rail, Edition Spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 10^e anniversaire, 2009, p. 8.

différentes intersections rail/route et ainsi préserver les populations des accidents et autres désagréments, CAMRAIL a entrepris la réhabilitation de plusieurs ponts ferroviaires et surtout leur équipement en signalisation lumineuse et sonore, qui s'ajoute à celui d'Edea, en activité depuis 1999. Les passages à niveau des lieux dits Sandaga et PK5 à Douala, Hôpital Général et Obobogo à Yaoundé ont été sécurisés en 2008 pour un coût de 314 millions de Fcfa⁵⁷. Plus tard on note aussi la sécurisation des PN du port Aval et Nyala à Douala, ainsi que celui de Belabo.

Le 28 août 2013, CAMRAIL a fait des dons aux habitants des différents villages autour de la carrière d'Ebaka. Des dons en nature, permettant à ces populations de fêter avec l'entreprise l'inauguration officielle du site d'exploitation du ballast. Des taureaux, des sacs de riz et de sel, des cartons de savon, d'huile et de vins, des pagnes CAMRAIL, ont été remis aux habitants d'Ebaka I, d'Ebaka II et Belabo village par le directeur des grands projets, Nohine Lo, et le coordinateur de L'Est Joseph Mofor.

4 – La fluidité du transport des personnes et des marchandises

Trois lignes sont ouvertes pour le transport des passagers : Ligne Ouest (Douala-Kumba) stratégique point de liaison entre les parties francophone et anglophone du Cameroun. Cette ligne par le biais des trains Omnibus, dessert les gares et les arrêts, et permet aux populations d'écouler leurs produits vivriers vers les villes ainsi que le ravitaillement des campagnes en produits manufacturés. Réhabilitation de cette ligne fut engagée en 2009.

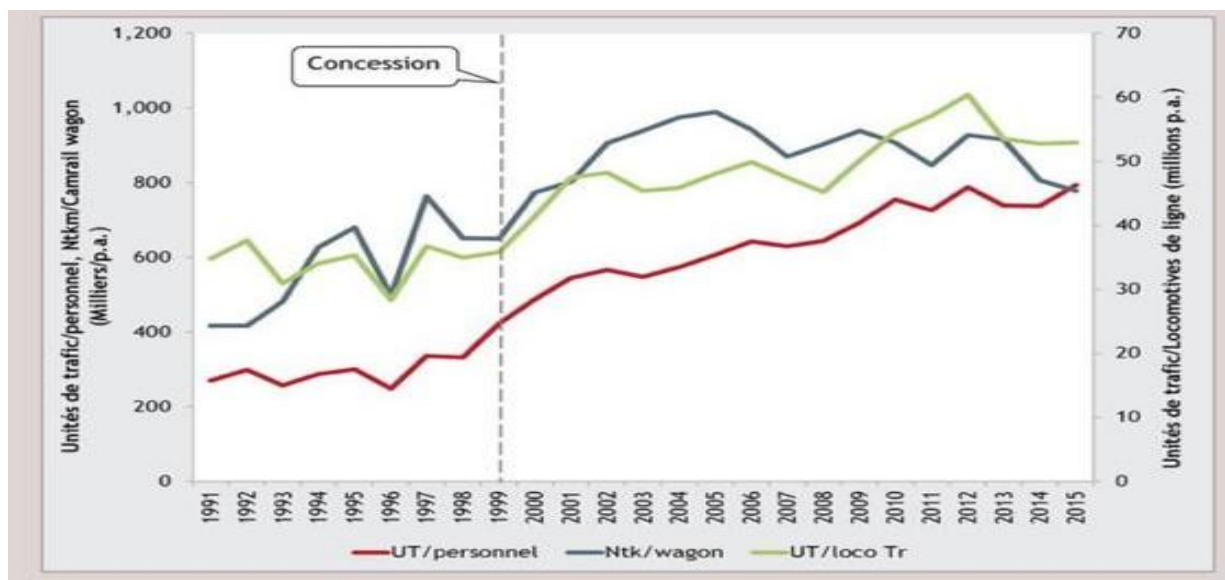
Transcam I Douala-Yaoundé (265km) est le point d'union entre les capitales politique (Yaoundé) et économique (Douala) du Cameroun. Des trains Omnibus (trains 3 et 4) et semi directs (trains 181 et 184) desservent les gares et les arrêts. Il supporte le niveau de trafic le plus élevé, favorise le désenclavement des villages riverains du rail et l'essor économique des populations qui ne bénéficient pas toujours des infrastructures routières adéquates.

Transcam II Yaoundé-Ngaoundéré (653km) fait l'objet d'une attention particulière tant du côté de CAMRAIL que des pouvoirs publics surtout avec les fortes perturbations que connaît le trafic aérien à l'intérieur du Cameroun. Il est le principal moyen de liaison de l'axe Nord/Sud et représente un important maillon pour le corridor Douala/Ndjamena, Douala/Bangui.

⁵⁷ *Ibid.*

En 1999, l'indicateur du trafic voyageur annonçait près de 1.048 millions de passagers. Cet indicateur est passé en 2008 à 1.201 millions, ce qui témoigne d'une confiance sans cesse. Transporteur de masse par excellence, CAMRAIL est un partenaire privilégié pour les acteurs économiques. Avec CAMRAIL, les acheminements sont effectués en toute sécurité, la régularité est assurée et la tarification appliquée, suffisamment compétitive. 1 583 200 tonnes (978.4 millions de TK) de marchandises ont été transportées en 2008⁵⁸. En mai 2020, CAMRAIL a transporté 16 128 tonnes d'engrais pour coton et compagnies sucrière au Tchad. Réalisée en période de crise, cette performance montre l'implication de CAMRAIL pour le maintien des approvisionnements dans les pays du Golfe de Guinée, tout en garantissant la sécurité physique et sanitaire de ses collaborateurs. Dans le cas d'espèce, le Tchad voisin repose à plusieurs égards sur le Cameroun doté d'un front de mer où débarquent les marchandises au port de Douala⁵⁹. C'est à partir de cette plateforme portuaire que s'ouvre le corridor Douala-Ndjamena, Douala-Bangui permettant de ravitailler non seulement le Cameroun entier, mais également certains pays de la sous-région CEMAC⁶⁰. Avec la CAMRAIL, on assiste à un transport de personnes et de marchandises en passe et plus rapide. Le transport est davantage fluide, la sécurité des biens et des voyageurs est d'avantage garantie comme nous l'avons dit plus haut.

Figure 1 : Transport des personnes par la CAMRAIL de 1991 à 2015



⁵⁸ WwWCAMRAIL.net. Finances. Consulté le 13-09-2020 à 15h30

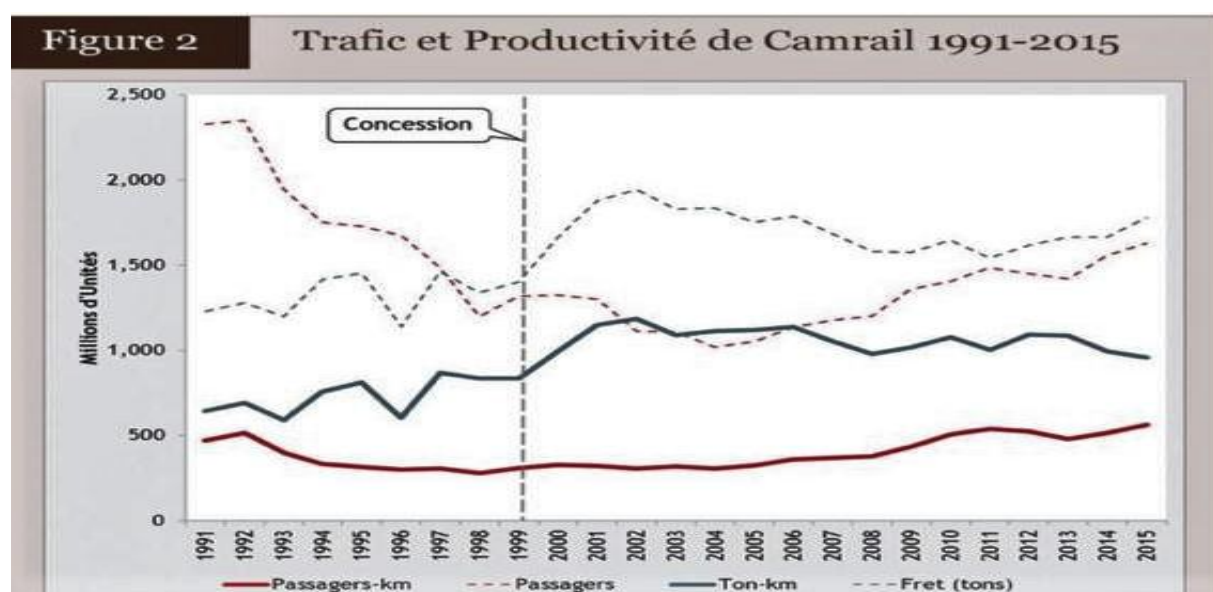
⁵⁹ www. Investir au Cameroun.com. Consulté le 13-09-2020 à 15h30

⁶⁰ Le chemin de fer camerounais vers le Tchad n'étant pas encore matérialisé, les marchandises sont débarquées à Ngaoundéré dans l'Adamaoua et les transporteurs routiers prennent le relai.

Source : la banque mondiale, ‘‘ la réforme des chemins de fer : manuel pour l’amélioration de la performance du secteur ferroviaire, p.425.

Après la concession, la productivité du travail de CAMRAIL a fortement augmenté à mesure que le trafic a progressé et que les redéploiements initiaux du personnel ont été réalisés. La productivité du travail a continué d’augmenter, mais à un rythme plus lent. En général, la productivité des actifs a augmenté lorsque CAMRAIL a utilisé les actifs inactifs ou en attente de réparation.

Figure 2 : Trafic et productivité de CAMRAIL entre 1991 et 2015



Source : La banque mondiale, ‘‘ la réforme des chemins de fer : manuel pour l’amélioration de la performance du secteur ferroviaire’’, p.425.

A la suite de la mise en concession, et jusqu’au milieu des années 2000, le trafic de fret a rapidement augmenté d’environ 40% en termes de tonnes-km. Les passagers-km sont restés constants, bien que le nombre de passagers ait diminué régulièrement, ce qui suggère que les passagers de dessertes courtes passaient à d’autres modes. Au milieu des années 2000 le trafic fret a diminué, en particulier après la crise financière mondiale de 2008. Il s’est rétabli par la suite, mais n’a plus atteint le même niveau de croissance que les premières années après la concession. Depuis 2005, le nombre de passagers a augmenté de façon constante et a atteint le niveau du début des années 1990. Cette croissance s’explique par une augmentation des passagers-km depuis leur niveau le plus bas en 2003.

CHAPITRE IV :

LES PROBLEMES ET LES DEFIS DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS FACE AUX ENJEUX DE MODERNISATION ET D'EMERGENCE EN CONTEXTE DE PRIVATISATION

Les premières années d'exploitation de CAMRAIL ont été marquées par l'amélioration significative de leurs performances opérationnelles, comparées aux dernières années de la RNCF. Toutefois, le diagnostic général de la privatisation du chemin de fer camerounais ne prête pas à l'optimisme. Pour un réseau totalisant environ 1016 km, plus de lignes ferment qu'il ne s'en crée de nouvelles. La vétusté du matériel roulant, la vitesse commerciale réduite sur les voies mal entretenues, les horaires non respectés etc. détournent les voyageurs du rail. Dans ce chapitre, nous analysons premièrement les limites de la privatisation du chemin de fer camerounais, ensuite nous mettons en exergue ses défis rencontrés, et en fin nous proposons quelques solutions.

I- LES LIMITES DE LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS

La privatisation du chemin de fer camerounais, malgré ces quelques apports positifs dans le cadre de la modernisation et la rénovation du secteur du transport ferroviaire présente plusieurs insuffisances. En effet la CAMRAIL, le nouveau gestionnaire du rail n'a pas pu remplir son cahier de charge et atteindre les objectifs qui lui étaient assignés par les dirigeants camerounais, il n'a pas pu combler les attentes des populations qui sont déçu par son mode de fonctionnement. Cette sous partie se propose ainsi d'analyser les manquements de la privatisation du chemin de fer camerounais.

1- Un déficit de gestion et de privatisation

Les défaillances gestionnaires sont souvent présentées comme responsables, au moins partiellement, des difficultés que rencontre le transport ferroviaire. Toutes les études qui émanent de la Banque Mondiale ou de bureaux de consultants, insistent sur le peu d'efficacité et le coût disproportionné d'une gestion qui souffre des maux habituels des sociétés publiques en Afrique¹. Il s'agit entre autre, des détournements de fonds, corruption, emplois pléthoriques, absence de vision à long terme, le chemin de fer camerounais n'échappe pas à cette réalité²

¹ V. N. Olievski, "Schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne", in *Revue de politiques de transport en Afrique*, Document de travail n° 94, mars 2013, p. 15.

² R. Pourtier, "Les chemins de fer en Afrique subsaharienne, entre passé révolu et recompositions incertaines", in *revue belge de géographie*, n° 2, 2007, p. 10.

Après l'arrivée de CAMRAIL, le système de gestion du réseau ferroviaire a beaucoup changé, et cela se fait remarquer dans plusieurs domaines. A l'époque de la RNCF les cheminots avaient droit aux logements dans des camps nommés "camps cheminots". Dans ces camps ne vivaient que des cheminots et leurs familles, et lorsqu'un cheminot était affecté d'une ville à une autre. Ils avaient droit à un wagon pour son déménagement et un habitat lui attendait.³ Mais avec CAMRAIL ce n'est plus le cas. Nous constatons que les cheminots d'aujourd'hui sont confrontés aux problèmes de logement. Actuellement la plupart des habitats des camps cheminots sont occupés par les non-employés de la CAMRAIL⁴. Le plus souvent ces non-cheminots se retrouvent dans ces camps soit par corruption, soit par affinité avec certains responsables de CAMRAIL (les chefs de districts, chefs brigades, chefs de gare et certains cheminots encore en service). Par conséquent les nouveaux cheminots sont contraints de se trouver des logements dans des quartiers.⁵

A CAMRAIL, les manifestations de corruption sont de plusieurs ordres. Elles vont de l'embauche aux avancements de carrière, en passant par le traitement des problèmes des usagers, les conflits d'intérêt, les délits d'initié, le paiement de pots de vin... pour obtenir des faveurs⁶. Selon une étude menée conjointement courant 2010 par la GTZ, le service néerlandais pour le développement (SND) et le groupement inter-patronal camerounais (GICAM), la corruption a atteint des proportions alarmantes dans les entreprises du secteur privé au Cameroun.⁷

Si le chef d'entreprise de la CAMRAIL n'arrive pas à quantifier les pertes occasionnées par la corruption dans ses activités et le développement de l'entreprise, il est clair que ses effets sont corrosifs sur le développement de l'entreprise et entravent la bonne marche des affaires dans un pays en quête d'émergence comme le Cameroun. D'après la CONAC, commission nationale anticorruption, 40% de recettes enregistrées chaque année ne servent pas le développement de l'entreprise pour cause de corruption. C'est dans cette ordre d'idées que Matthieu Mandeng, Président Directeur général de la Standard Chartered Bank

³ Enyegue Erménegild Léopold, 63 ans, cheminot retraité, Otélé, le 10-08-2021.

⁴ Mbila Gustave, 48 ans, chef sécurité CAMRAIL, Yaoundé, le 02-07-2022.

⁵ Ayissi Bengala Jean, 29 ans, aide conducteur, Douala, le 30-09-2021.

⁶ *Ibid.*

⁷ L'étude qui avait touché une population de 1052 entreprises réparties dans six régions relève plus de 76% des chefs d'établissement interrogés affirment que la corruption a eu un impact négatif sur leurs activités contre 73% en 2009. Par ailleurs, 49% de chefs d'entreprises affirment avoir versé des pots de vin aux agents des impôts et 36% déclarent avoir versé un montant équivalent entre 1 et 5 % de leurs chiffres d'affaires pour obtenir des services.

(BCA) indique par ailleurs que : “ La corruption viole les droits sociaux, éloigne les investisseurs, réduit les possibilités de création d’emplois”⁸.

Les limites de la société concessionnaire CAMRAIL ne se traduisent pas uniquement par un déficit de gestion et de privatisation, mais aussi par le non-respect du cahier de charge.

2- Le non-respect du cahier de charge

D’après le cahier de charge de la privatisation du chemin de fer, signé le 19 janvier 1999 pour une durée de 20 ans renouvelable entre l’Etat du Cameroun et CAMRAIL, il revenait à CAMRAIL de :

- L’améliorer la qualité des infrastructures vétus du model colonial ;
- L’exploitation technique et commerciale des services des services de transport ferroviaire ;
- La maintenance, l’aménagement et la gestion des infrastructures ferroviaire ;
- La gestion courante du domaine ferroviaire ;
- L’extension du chemin de la ligne du chemin de fer vers le Tchad ;
- L’extension de la ligne du chemin de vers la région du Sud-Cameroun ;
- La mise en place à long terme d’un métro pour une modernisation véritable du transport de personnes⁹.

Dans le cadre de l’Avenant de 2005, la CAMRAIL devait verser au titre des redevances, une enveloppe de 1,5 milliards de F CFA pendant 5 ans. Celui de 2008 prévoyait, entre autres clauses, le déblocage d’une subvention de 72 milliard de F CFA au bénéfice du concessionnaire. Subvention destinée au renouvellement des infrastructures ferroviaires. La CAMRAIL est détenue à hauteur de 77,4% par le Groupe Bolloré, 13,5% par l’Etat du Cameroun, 5,3% par l’entreprise Total Cameroun et 3,8% par SEBC, filiale du groupe Thanry¹⁰.

Plusieurs clauses de ce cahier de charge n’ont pas été respectées par CAMRAIL. Des tricheries et plusieurs actes de malhonnêtes sont observés au niveau de la qualité des wagons, des locomotives et de la suppression des gares voyageurs. La ligne de chemin de fer au lieu de s’agrandir a plutôt été diminuée par l’entreprise. A titre l’illustratif, les tronçons Douala-

⁸ www.investireaucameroun.com. Consulté le 01-07-2022 à 9h00.

⁹ G. Semey, “Transport ferroviaire : « le train express » de CAMRAIL affiche déjà des insuffisances”, in *Ecomation*, n°538, 16 juillet 2021, p. 3.

¹⁰ *Ibid.*

Kumba, Douala-Nkongsamba, Otélé-Mbalmayo ont disparues¹¹. Diminuant ainsi la longueur de transcamerounais en termes de kilomètres. La ligne de chemin de fer qui était prévue s'étendre jusqu'au Sud pour relier le port en eau profonde de Kribi et l'exploitation du fer de Mballam à la ville de Douala n'a pas été construit par CAMRAIL, il en est de même pour la ligne de chemin de fer Ngaoundéré-Ndjamena. Ces lignes qui sont pourtant capitales pour booster l'économie nationale et faciliteraient l'intégration sous-régionale entre le Cameroun et le Tchad¹². La CAMRAIL n'a pu respecter son cahier de charge, elle a plutôt favorisé ses intérêts économiques personnels au détriment de celui des camerounais.

Selon la Fondation Camerounaise des consommateurs (FOCACO), le concessionnaire aurait tout simplement repeint en vert et blanc les anciennes voitures voyageuses du train inter-city. Plusieurs autres voix s'élèvent pour appuyer cette idée que CAMRAIL a décidé de rouvrir les lignes avec un matériel vieux. C'est d'ailleurs ce que pense Maître Ntimbane Bomo avocat camerounais au barreau de Paris que l'on connaît très critique vis-à-vis du gouvernement camerounais lorsqu'il affirme : "Des wagons de l'époque coloniale mal repeints et mis en circulation sur la ligne de chemin de fer Douala-Yaoundé"¹³. Dans la même perspective, l'universitaire Dr Richard Makon déclare : " Le problème ce sont les officiels camerounais qui ont revêtu leurs habits de Noël pour prendre place dans ces objets préhistoriques qui sont causes de nos malheurs..."¹⁴. De manière globale, il est reproché à CAMRAIL, filiale de Bolloré, de violer allègrement les clauses du contrat de concession du chemin de fer. Quelques exemples sont avancés.

Plusieurs Camerounais partagent ce point de vue sur la qualité des "nouveaux wagons" de CAMRAIL car ils sont très critiqués par les populations et plusieurs cheminots. C'est le cas de Marcelin Mahop qui pense que :

CAMRAIL et le gouvernement se moquent des camerounais en achetant des vieux wagons et locomotives, en couvrant ceux-ci d'une nouvelle peinture pour avoir un aspect neuf. La réalité est pourtant autre, car elle finit toujours par être connue et observée par tous après seulement quelques mois de fonctionnement. En effet, l'état de délabrement de ces derniers devient perceptible et la qualité des wagons suscite des interrogations. L'exemple le plus patent est celui de la catastrophe ferroviaire d'Eseka en 2016 qui a causé plusieurs morts. La qualité des freins des wagons avaient été remis en cause.¹⁵

¹¹ Ngamaleu Ngassam Eric, 58 ans, chef COTRAF CAMRAIL, Douala, le 14-05-2022.

¹² Elame Apollinaire, 55 ans, Fonctionnaire au Ministère des transports, Yaoundé, le 24-05-2022.

¹³ www.investireaucameroun.com. Consulté le 02-07-2022, à 09h30.

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Marcelin Mahop, 64 ans, cheminot retraité, Ngoumou, le 28-05-2022.

On parlait ici de wagons et de locomotives de second choix venus tout droit de la Chine. La mise en concession du chemin de fer camerounais est marquée par une baisse considérable des effectifs du personnel. Les coûts de réduction étaient à la charge du gouvernement.¹⁶ CAMRAIL avait l'intention de réduire le personnel à 2500 employés sur cinq ans, ce qui a été réalisé au début de 2002. Les tableaux ci-dessous nous présente cette variation.

Tableau 14 : Diminution des effectifs à CAMRAIL de 1999 à 2004

Ressources humaines	1998-1999	2003-2004
Recrutements	0	5
Départs dont :	-	68
- Mises en retraites	0	18
- Démissions	-	2
- Départs volontaires α	-	1
- Licenciements	-	32
- Décès	-	14

Source : Archives CAMRAIL, Direction Générale, Centre de documentation, Douala, 2004.

Tableau 15 : Effectifs restants de 1999 à 2004

Ressources humaines	1998-1999	2003-2004
Personnel d'exécution	1870	1675
Agents de maîtrise	1053	647
Cadres	83	148
Assistants techniques	0	0
Total	3005	2500

Source : Archives CAMRAIL, Direction Générale, Centre de documentation, Douala, 2004.

¹⁶ La Banque Africaine de Développement et la Banque Européenne de développement ont financé des indemnités de licenciement et des pensions.

D'après ces tableaux, nous constatons que CAMRAIL a hérité d'un effectif de 3005 employés en 1999. En pratiquement 5 ans, cet effectif s'est retrouvé à 2500 employés, soit une différence de 505 employés. Cette baisse est due aux mises à la retraite, aux décès et aux licenciements du personnel, qui malheureusement, n'a pas été remplacé par un personnel plus jeune et qualifié. Ces licenciements concernaient des cheminots recrutés à l'époque de la Regifercam dont l'expérience apportait un plus dans la réussite de l'activité ferroviaire.¹⁷ Cette situation a engendré au sein de l'entreprise une surcharge de travail où 2500 personnes doivent faire le travail de 3005 personnes. Les cheminots sont contraints de faire des heures supplémentaires. Selon Elemva Alfred :

Le travail finit normalement à 15h. Mais souvent, à 18h ou 20h nous sommes encore dans nos lieux de services et ces heures supplémentaires ne sont pas comptabilisées, ni payées comme c'était le cas à l'époque de la Régifercam où on payait les heures supplémentaires. Aussi, cette surcharge d'heures de travail est à l'origine d'un manque de gain énorme à l'entreprise et freine les délais de livraisons des marchandises¹⁸.

Avec CAMRAIL les cheminots camerounais estiment qu'ils sont de plus en plus exploités par Bolloré qu'ils considèrent comme un capitaliste et un esclavagiste des temps modernes. Parfois, ils sont obligés de se rendre au boulot tard dans la nuit en cas de panne technique ou de déraillement, ceci sans heures supplémentaires, plus grave encore, il y a aucun changement au niveau du salaire. Les avancements sont difficiles au niveau de l'entreprise et les salaires augmentent difficilement après plusieurs années de travail. Ce qui compte pour le nouveau propriétaire du rail camerounais, c'est son gain personnel¹⁹.

D'ailleurs les différents trains voyageurs (train module, inter-city baptisé Boko Haram²⁰ et trains express) mis en place par CAMRAIL ont affichés et affichent encore des insuffisances. A titre illustratif, un incident technique survenu ce dimanche 11 juillet 2021 à Eseka a provoqué l'immobilisation des voitures durant de heures et susciter par la même occasion la colère des passagers. En effet, lancé à grand renfort de publicité le 1^{ère} juillet 2021, le train Express de Cameroun Railways (CAMRAIL) connaît son premier incident, survenu sur la ligne Douala-Yaoundé-Douala. Incident ayant provoqué une immobilisation de nouvelle navette ferroviaire à la gare d'Eseka, dans la région du Centre. Un communiqué publié par l'entreprise concessionnaire du chemin de fer camerounais renseignait sur "un

¹⁷ La plupart des cheminots avaient été formés au Centre de Formation Professionnel de Bassa à Douala et d'autres à la Société Nationale de Chemins de Fer (SNCF) de la France.

¹⁸ Elemva Alfred, 59 ans, cheminot CAMRAIL, Belabo, le 05-01-2022.

¹⁹ Ntep Paul, 45 ans, cheminot CAMRAIL, Otélé, le 04-07-2022.

²⁰ Lancé en 2014, le train inter city reliait deux fois par jour les deux principales villes du Cameroun. Très prisé, ses bonnes performances ont malheureusement été stoppées le 21 octobre 2016, à la suite de l'accident d'Eseka, dans le Centre du pays, faisant officiellement 79 morts et 600 blessés d'où son appellation BOKO HARAM.

incident technique survenu sur le train marchandise M604 au PK 158+000''. La société CAMRAIL a d'ailleurs reconnue le désagrément causé par l'incident sur la fluidité du train transportant des passagers en provenance de Douala et à destination de Yaoundé. Ajouté à la longue immobilisation du train express 185, les passagers des voitures ont été transbordés dans des bus mobilisés d'urgence par la direction générale de CAMRAIL²¹.

D'après les prévisions, le temps de voyage entre les stations de Douala et Yaoundé par train express est fixé à 4 heures 45 minutes. Le trajet comporte 5 arrêts successifs de 120 secondes dans les gares d'Edéa, Messondo, Eseka, Makak, Ngoumou et Yaoundé. Temps d'arrêt jugé très insuffisant par les passagers. Cette incident technique ravive la polémique autour du renouvellement du parc de voiture marchandises et passagers de CAMRAIL. Polémique amplifiée après la grave catastrophe survenue le 21 octobre 2016 à Eseka qui causa plusieurs morts et de centaines de blessés. Au lendemain de laquelle, le Président de la République avait ordonné un audit de la convention de concession signé le 19 janvier 1999 pour une durée de 20 ans, entre l'Etat du Cameroun et CAMRAIL²².

Le train module ''flambant neuf'' introduit au Cameroun par CAMRAIL n'a pas mis assez de temps dès sa mise en fonction au début des années 2010, il a à peine fait un an d'existence avant de se dégrader, ce qui confirme le caractère vétuste de ces trains soi-disant neufs recouvert de peinture et de sièges jolies sièges. Il fut célèbre par ses multiples pannes, sa lenteur et ses multiples arrêts à répétition²³. Le train Inter-city (Boko Haram) toujours introduit au Cameroun par CAMRAIL à également connue une existence très courte avant de provoquer la plus grande catastrophe ferroviaire à Eseka en 2016²⁴.

Le développement du réseau ferré concédé de 1000 kilomètres n'a pas été effectué : à date, des lignes ont été plutôt abandonnées au grand désarroi des populations, notamment les lignes Douala-Mbanga-Kumba et Douala-Nkongsamba. L'entretien des infrastructures ferroviaires est négligé. Plusieurs tronçons de rails ont été démantelés et l'écartement des rails est resté dans les normes d'antan. Alors que l'écartement conventionnel conforme à la convention de Berne du 10 mai 1886 est de 1435 mm, l'écartement du rail au Cameroun est de 1000 mm²⁵. Au vu de l'étroitesse de la voie, il va de soi que la vitesse des trains est

²¹ Semey, ''Transport ferroviaire : « le... '' , pp. 3-4.

²² *Ibid.*

²³ Sanda Oumarou, 65 ans, cheminot retraité, Milho-Malome, le 18-05-2022.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ Entretien Jean marc Bikoko, ancien président de la centrale syndicale du secteur public, réalisé par Rosa Moussaoui, dimanche 23 octobre 2016.

extrêmement réduite, ce qui justifie la durée assez longue des voyages²⁶. Il est évident qu'avec un écartement de rails aux normes coloniales, il est difficile de s'approvisionner sur le marché mondial en locomotives neuves qui sont essieux avec écartement de 1m. Une raison qui explique la vétusté et le mauvais état du matériel ferroviaire de CAMRAIL.

Tableau 16 : évolution de la desserte des arrêts de 1997 à aujourd'hui

Nature	Ligne ouest	Transcam 1	Transcam 2	Total
Total des arrêts existant sur le réseau	19	50	41	110
Arrêts desservis en 1997	13	38	38	89
Objectif de la mise en concession (après achèvement des routes de substitution)	0	10	17	27
Depuis la convention de transport 2003	19	28	30	77

Source : Archives CAMRAIL, Evolution de la desserte des arrêts de 1997 à aujourd'hui, Douala-Bessengue, 1997.

La voie ferrée dessert deux types d'arrêts : des gares dotées de quais et des voies permettant aux trains de se croiser et des haltes, en pleine voie, qui sont des arrêts réduits à leur plus simple expression. Au regard de ce tableau, nous constatons que, sur un total de 110 arrêts répartis le long du réseau camerounais, seulement 77 sont aujourd'hui desservis (selon le plan de travail défini par la convention de transport voyageurs de 2003). Ainsi, en comparaison avec le service fourni par la RNCF en 1997, plusieurs arrêts et gares voyageurs ont été fermés par CAMRAIL²⁷.

En effet, plusieurs gares voyageurs et arrêts ont été supprimés et d'autres fermés juste après la privatisation du chemin de fer par la CAMRAIL. Les gares qui autres fois étaient considérées comme des gares de références et faisaient la renommée de certaines localités depuis la période coloniale sont devenues des simples arrêts d'autres ont été simplement supprimés. Cette suppression est due à l'irrésistible concurrence routière sur ces tronçons. Considérant la facilité et la rapidité du transport routier dans ces zones, le transport ferroviaire n'était plus productif, perdant ainsi ses avantages, CAMRAIL a fermé ses lignes. Ici, les trains inter-city ou express n'effectuent pas d'arrêts. Le tableau ci-dessous met en relief quelques gares transformées en arrêts ou supprimées par CAMRAIL.

²⁶ La durée du trajet Yaoundé-Ngaoundéré long de 653 km est de 15 à 20 heures, tandis que celle du trajet Yaoundé-Douala long de 265 km est de 5 heures.

²⁷ MINFI, 'Les 25 ans du renouveau sous le prisme du MINFI', Yaoundé, les dossiers du MINFI, 2008, p. 93.

Tableau 17 : Gares transformées en arrêts et celles supprimées sur le tronçon du Centre et du Littoral par CAMRAIL

Gares transformées en Arrêts	Gares supprimées
Makondo	Mbalmayo
Sodibanga	Kumba
Ndong-Bissol	Nkongsamba
Hikoa-Malep	
Badjob	
Milho-Malome	
Loungahe	
Minka	
Mom	
Otelé	
Biguela	
Mvolyé	

Source : Tableau réalisé par l'auteur à partir des enquêtes de terrain, Yaoundé, 18-06-2022.

Cependant, on note que le nombre final d'arrêts est trois fois plus élevé que le nombre envisagé par le plan de transport projeté lors de la mise en concession. Cette situation est due à l'activité commerciale qui s'effectue sur ces lignes et surtout à la priorité donnée au fret. En dépit du fait que, la CAMRAIL a fermé certaines gares, les retards sont toujours fréquents, les heures d'arrivées exactes des trains voyageurs ne sont pas connues²⁸. Conséquence directe, on voyage à des heures tardives avec des risques d'adresses à l'arrivées. Les trains comme l'auto-rail et le régulier n'ont pas d'électricité, les passagers voyagent dans l'obscurité totale. La gare de Mbamayo qui a une certaine époque était une gare de référence, avec une renommée nationale a été supprimé par CAMRAIL et la ligne de chemin de fer qui l'a reliait à la gare d'Otelé a disparue, elle est envahi aujourd'hui par les herbes²⁹.

Tableau 18 : Description des dessertes dites commerciales

Trains commerciaux	Transcam 1	Transcam 2
1997	1 train dans chaque sens, tous les matins à 3h30 avec 4 arrêts 1 train dans chaque sens, tous les soirs à 16h00 avec 13 arrêts	1 train dans chaque sens, toutes les nuits à minuit avec 8 arrêts 1 train Yaoundé-Bélabo dans chaque sens, tous les jours à 5h00 avec 6 arrêts
Depuis 2003	1 train dans chaque sens, tous les matins à 3h30 avec 6 arrêts	1 train dans chaque sens, toutes les nuits à 15h00 avec 16 arrêts

²⁸. Yede Nguene Albert, 73 ans, cheminot retraité, Otelé, le 19-06-2022.

²⁹ Mbeya Bodog, 76 ans, cheminot retraité, Minka, le 18-06-2022.

1 train dans chaque sens, tous les soirs à 17h00 avec 15 arrêts	-
---	---

Source : ACAMRAIL, Description des dessertes dites commerciales de 1997 à nos jours, 2010, p. 18.

Concernant la fréquence des liaisons sur l'ensemble du réseau, par trains commerciaux ou par trains omnibus, les deux tableaux ci-dessus reprennent les principales évolutions entre les services rendus par la RNCF avant la privatisation et services actuels³⁰. On constate que, concernant les services commerciaux, les dessertes proposées ont peu évolué. En dehors de la desserte Yaoundé-Bélabo, aucune desserte commerciale n'a disparu.³¹ Elles se sont même enrichies d'arrêts supplémentaires sur chacun des deux Transcams (deux arrêts en moyenne)

Quant à l'Omnibus, la tendance est très similaire. La fréquence des trains a été conservée avec le passage à une concession privée. On note cependant une diminution du nombre d'arrêts desservis par l'Omnibus empruntant le Transcam 1 sur 28 gares au lieu de 35.³²

Concernant l'évolution des tarifs, les tickets de 2^{ème} classe ont connu une légère augmentation qui s'apparente à un rattrapage de tarification acceptable sur une période considérée (une augmentation de l'ordre de 10% en 4 ans, à comparer à l'inflation, autour 2,5% par an sur une période de 2003 à 2005, par exemple). La variation des tarifs de 1^{ère} classe a été plus importante. En revanche, le ticket Yaoundé-Ngaoundéré en couchette a augmenté de plus de 40% sur la même période.

Tableau 19: évolution des tarifs du train voyageur de 2004 à 2005

	Avant 2004	Janvier 2004	2004	Janvier 2005	2005
	Tarifs	Tarifs	augmentation	tarifs	Augmentation
Douala - Yaoundé					
1 ^{ère} classe	5000	6000	20%	6000	0%
2 ^{ème} classe	2800	3000	7%	3000	0%
Yaoundé - Ngaoundéré					
1 ^{ère} classe lit	19000	21000	11%	28000	33%

³⁰ A. B. Piankeu Tioking, "La gestion des chemins de fer au Cameroun de 1947 à 2005 : une approche historique", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2010, p. 148.

³¹ *Ibid.*

³² ACAMRAIL, Description des dessertes dites commerciales de 1997 à nos jours, 2010, p. 5.

1 ^{ère} classe assise	12000	14000	17%	17000	21%
2 ^{ème} classe assise	9000	10000	11%	10000	0%

Source : ACAMRAIL, ‘‘ Evolution des tarifs du train voyageur de 2004 à 2005’’, CAMRAIL, Douala-Bessengue, 2006, p. 7.

Avec la privatisation, les prix des billets de voyages ont connues une évolution drastique contraire à l’époque de la REGIFERCAM où les prix étaient relativement bas. Raison pour laquelle, plusieurs camerounais préfèrent voyagés en voiture où les tarifs de voyage sont très abordables. C’est dans cette perspective que Anne Mbeng, jeune commerçante que nous avons rencontrée dans la ville de Yaoundé nous affirmait que : ‘‘Je préfère effectuer mes voyages par voiture, car c’est un moyen de transport rapide et moins coûteux contrairement au train qui est très lent. Non seulement il est d’une lenteur exceptionnelle, les prix du voyage sont également très élevés’’³³.

3- Une nouvelle forme d’exploitation de l’homme par l’homme : l’introduction des sous-traitances

Selon l’association française de normalisation (AFNOR), la sous-traitance est définie comme l’opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l’exécution du contrat d’entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l’ouvrage. Dans le domaine industriel, qu’il existe ou non un marché initial ou un contrat de principe préalable, la notion de sous-traitance est généralement utilisée dans un sens plus général.

La sous-traitance est une activité très ancienne et est apparue avec le début de l’économie marchande dès le Moyen âge bien avant l’ère industrielle. Avec l’essor technologique, l’accentuation de la spécialisation dans tous les domaines de l’activité économique et la complexité de l’environnement, le recours à la sous-traitance pour les entreprises, comme technique de division du travail, n’a cessé de se développer dans les compartiments de la vie économique³⁴.

Dans cette optique, la sous-traitance s’impose à CAMRAIL comme une stratégie lui permettant de s’adapter à son contexte et de contrer la concurrence. CAMRAIL recourt à la sous-traitance pour mobiliser une main d’œuvre contribuant à leur production, sans qu’elle ne

³³ Anne Mbeng, 37 ans, commerçante, Yaoundé, le 24-06-2022.

³⁴ P. Reme-Hamay, ‘‘Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l’exemple de la messagerie urbaine’’, in *Revue de L’IRES*, n° 93, 2017, p. 20.

soit engagée vis-à-vis des salariés par un contrat de travail. Elle ne gère ainsi que des charges variables et n'a donc ni matériel à entretenir ni personnel à payer. CAMRAIL se recentre donc ainsi sur son cœur de métier et sur ses activités stratégiques en confiant le reste à la sous-traitance³⁵. Toutefois, nous constatons que les inconvénients de la sous-traitance sont multiples :

- le roulement élevé du personnel. Le personnel employé par le sous-traitant travaille à CAMRAIL mais ne fait pas partir des employés de CAMRAIL, par conséquent il ne détient aucun contrat avec CAMRAIL, ni les privilèges (habillement, logement, prise en charge maladie etc.) dont on droit ses employés.
- la précarité des emplois qui donne une image négative à l'entreprise ;
- méfiance du personnel ;
- problème de la qualité du service. Les commanditaires choisissent leurs sous-traitants selon les considérations de prix, de la qualité et de délais. S'il est assez facile d'obtenir le respect des prix, il n'en est pas toujours de même en ce qui concerne la qualité et les délais ;
- une dépendance envers le maître d'œuvre et les sous-traitants. Le donneur d'ordres qui est CAMRAIL, est souvent obligé de livrer certaines données privées (des secrets) au sous-traitant qui pourra alors l'utiliser avec d'autres partenaires ou à son propre profit.³⁶

En effet, au début des années 2000, notamment un an après la privatisation, la CAMRAIL a mis en place un système de sous-traitance. Cette stratégie est considérée par bon nombre d'observateurs comme un mode d'esclavage moderne, d'exploitation de l'homme par l'homme. Depuis sa privatisation, le chemin de fer Cameroun a connu plusieurs sous-traitances. Il s'agit entre autre de SITRAFER, SOCAREMA, SCIN et NASMO. Ce système consiste à recourir à plusieurs dizaines de prestataires de services employant directement les travailleurs pour le compte de la CAMRAIL. A titre d'exemple, on peut ainsi lire sur un contrat de travail que monsieur X « est engagé par la société SOCAREMA et mis à la disposition de CAMRAIL », étant précisé plus loin, que : 'Le maintien du lien contractuel est subordonné aux critères arrêtés par l'entreprise CAMRAIL, le principal gestionnaire'. SOCAREMA se contente d'enregistrer la volonté de continuer à l'employer ou non. Le

³⁵ *Ibid.*, p. 22.

³⁶ Etoga Jean Claude, Responsable communication interne CAMRAIL, Douala, 30-09-2021.

système de sous-traitance permet à CAMRAIL de réaliser d'importantes économies sur les charges sociales sans pour autant hypothéquer les activités de travail³⁷.

L'autre constat fait est que, les sous-traitants de la CAMRAIL ont tendance à multiplier les contrats saisonniers, jamais des contrats définitifs et directs. Les travailleurs de la sous-traitance sont marginalisés par l'entreprise et les cheminots de CAMRAIL se moquent parfois d'eux. En effet, ils considèrent qu'ils n'ont pas un même statut social et professionnel, ils n'ont pas les mêmes avantages et salaire. Pourtant les sous-traitants effectuent les mêmes travaux que les cheminots internes pour des revenus dérisoires et très insignifiants³⁸. Ils ont de la peine à se faire soigner et à nourrir leurs familles, ils éprouvent des difficultés à envoyer leurs enfants à l'école et à se faire soigner. Certains ont même de la peine à se trouver un logement digne de ce nom, d'autres dorment à 4 voire 6 dans une petite pièce. La main-d'œuvre ainsi recrutée par la sous-traitance ne bénéficie d'aucune protection sociale et d'allocation familiale. Par conséquent, les travailleurs sous-traitants se trouvent dans une situation de précarité, de misère et de pauvreté extrême. Les salaire perçus par ces derniers comme nous l'avons dit précédemment sont dérisoires et ne permettent pas de compenser ou de résoudre les besoins élémentaires de la famille.

Ils sont parfois obligés de mendier auprès de connaissances et de faire des crédits. C'est ainsi fréquent que les salaires soient déjà dépensés au moment de la paie à cause des multiples dettes contractées çà et là, en raison notamment de plusieurs arriérés de salaires qui vont souvent jusqu'à 6 mois. Pourtant, le travailleur qui bénéficie de travail avec CAMRAIL ne semble pas mieux loti, les deux sont dans une situation de misère et d'exploitation avec une légère différence au niveau du statut professionnel et salarial³⁹. Ceci avec la complicité des autorités camerounaises qui encouragent ce système de sous-traitance. La sous-traitance pratiquée par la CAMRAIL et d'autres sociétés comme la Société Camerounaise des Palmeraies (SOCAPALM) favorisent l'exploitation de l'homme par l'homme. Il s'agit comme le souligne Mbila Enyegue Bienvenu : "Une forme de système d'exploitation esclavagiste néocolonial de l'homme par l'homme instaurée par les réseaux francAfrique au lendemain des indépendances"⁴⁰. Ce système accentue la pauvreté, la misère et ne permet pas

³⁷ B. Mbila Enyegue, "SOCAPALM, conditions de travail de main-d'œuvre et rapports avec les populations riveraines. Analyse d'un système d'exploitation et de paupérisation systémique", in *Revue Africaine Inter-Disciplinaire*, N 20, 3^e trimestre, 2021, p. 171.

³⁸ Bini Mbella, 60 ans, ancien agent SITRAFER, Eseka, le 09-08-2021.

³⁹ Nlend Felix, 55 ans, sous-traitant SCIN, Edéa, le 07-08-2021.

⁴⁰ Mbila Enyegue, "SOCAPALM, Conditions de...", p. 172.

aux travailleurs de s'épanouir, de jouir normalement du fruit de leur travail⁴¹. Le salaire lorsqu'il n'est pas en dessous du SMIG, est très insuffisant pour permettre aux travailleurs de couvrir leurs charges quotidiennes. Le salaire d'un agent de la sous-traitance SOCAREMA dans ses début est de 35 000 F CFA, c'est après plusieurs années de travaux que ce salaire passe de 50 000 à 60 000 F CFA. Pourtant pour celui d'un agent de CAMRAIL est de 120 000 F CFA au début de sa carrière. Et au fil des années, il augmente et atteint parfois 400 à 700 000 F CFA vers la fin de sa carrière. A cela s'ajoute une sécurité sociale et une assurance retraite. Ce qui n'est pas le cas des agents de la sous-traitance qui est exploité et peut être renvoyé à tout moment sans dédommagement par la société qui l'emploie⁴². Le contrat de travail entre CAMRAIL et la sous-traitance peut également être résilié à tout moment, le cas de la rupture de contrat entre SITRAFER et CAMRAIL au début des années 2010 est un exemple patent de rupture abusif du contrat qui a mis plusieurs camerounais au chômage⁴³.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que les ouvriers de la sous-traitance travaillent dans de très mauvaises conditions, conditions qui ne leur permettent pas de s'épanouir et de jouir du fruit de leur travail. Celles-ci sont parfois inhumaines, dans la mesure où nous assistons à une sorte d'exploitation de l'homme par l'homme, avec des salaires très bas, largement inférieurs au travail produit. Comme le dit encore Mbila Enyegue Bienvenu : "La privatisation du chemin de fer camerounais a eu un impact négatif sur le statut du cheminot camerounais qu'il nécessite de revoir"⁴⁴.

II- LES PRINCIPAUX DEFIS DU CONCESSIONNAIRE CAMRAIL

Compte tenu de l'intérêt économique des lignes ferroviaires au Cameroun, l'acteur privé Bolloré, qui gère en concession CAMRAIL, doit relever de nombreux enjeux. Le poids des investissements, les difficultés techniques et les versements dus au concédant alourdissent la dette de la compagnie. Dans cette partie il est question pour nous d'énumérer les différents défis auxquels fait face CAMRAIL. Il s'agit entre autre : de la faible performance financière du chemin de fer camerounais, l'irrésistible concurrence de la route, de l'hostilité de la population, et de certains facteurs externes au Cameroun.

1- La faible performance financière du chemin de fer camerounais

⁴¹ T. Deltombe, "Port, rail, plantation : le triste bilan de Bolloré au Cameroun", in *le Monde Diplomatique*, N°345, 2009, p. 17.

⁴² Otélé Fouda, 37 ans, sous-traitant SOCAREMA, Ngaoundal, le 08-02-2022.

⁴³ Eric Sandjo, ancien agent SITRAFER, Douala, le 19-10-2021.

⁴⁴ Mbila Enyegue, "SOCAPALM, conditions de travail...", p. 172.

La faible performance financière de la concession du chemin de fer camerounais est la principale menace qui pèse sur le développement futur secteur ferroviaire. Ce secteur de transport ne peut réaliser les objectifs de développement escomptés par le Cameroun tant que la compagnie ferroviaire n'est pas financièrement viable. Des études menées par la Banque Mondiale ces dernières années exposent les principaux problèmes à l'origine de leur situation financière déficitaire. Il s'agit de :

-La surévaluation du potentiel de croissance des volumes de fret. Dans la plupart des pays africains, les gains de trafic sont nettement inférieurs aux estimations des plans d'activités qui accompagnent les accords de concession. Le concessionnaire CAMRAIL est parvenu à stabiliser les volumes de fret transportés, mais n'a pas pu attirer un surcroît de trafic (nouveaux marchés ou transfert de marchandises de la route au rail). Les raisons sont complexes et liées à des facteurs à la fois internes et externes au rail. Les principaux facteurs internes sont le mauvais état du matériel roulant qui se traduit par une faible disponibilité des wagons ou l'absence des locomotives, et la vétusté des infrastructures qui est cause des limitations de vitesse, de l'imprévisibilité des arrivées, du déficit de sécurité et de nombreux déraillements. Ces facteurs expliquent les faibles résultats financiers de la concession ; handicapée par l'étroitesse du marché, elle n'a pu générer suffisamment de recettes pour surmonter ces difficultés internes. Les facteurs externes se rapportent au cadre général du transport terrestre en Afrique qui favorise le secteur routier⁴⁵, créant ainsi des obstacles supplémentaires pour le concessionnaire

-Sous-estimation des besoins d'investissement. La mise en concession du chemin de fer camerounais a suscité d'importants investissements. Ces investissements ont principalement été réalisés dans les infrastructures par des organismes de financement bilatéraux et multilatéraux. Les plans d'investissement portaient sur les cinq premières années de la concession qui transféraient au concessionnaire la responsabilité de répondre aux besoins de capitaux à long terme pour la réhabilitation des infrastructures et le renouvellement du matériel roulant. Pourtant, les besoins d'investissement se sont avérés plus importants que prévu alors que l'évolution du trafic n'a pas permis de générer les ressources, de plus que, le gouvernement n'était pas prêt à participer à l'effort financier en faveur des infrastructures ferroviaires. Selon certaines évaluations récentes, la plupart des concessions ferroviaires subsahariennes génèrent des recettes annuelles moyennes de l'ordre de 35 millions de

⁴⁵ Liberté d'accès des camionneurs à l'infrastructure routière, absence de régulation, fraude fiscale, surcharge des véhicules etc.

dollars⁴⁶. Les besoins d'investissement dépassent donc nettement leur capacité d'autofinancement. Toutefois, par rapport à l'enveloppe budgétaire annuelle de réhabilitation de l'infrastructure routière dans la région, ces estimations budgétaires semblent abordables. L'aide financière de l'Etat, les prêts concessionnels ainsi que les dons internationaux sont d'autant d'options à explorer pour la relance du rail au Cameroun.

-Exploitation des services de transport de voyageurs. En dépit de la croissance économique soutenue ces dix dernières années, la progression des services voyageurs n'est pas très visible. En fait, ce trafic a stagné, perdant de ce fait la concurrence face au transport routier⁴⁷. Ces services sont subventionnés par le transport de fret, ce qui entrave un peu plus le développement de ce secteur d'activités. En raison de l'imprécision des dispositions de l'accord de concession et du manque de volonté de l'Etat à verser des compensations⁴⁸, le concessionnaire rechigne à exploiter les services aux voyageurs. Leur qualité ne cesse donc de se détériorer et le marché de se rétrécir. Les trains de voyageurs doivent en effet circuler à une vitesse moyenne de 60 à 80 km/h pour soutenir la concurrence des autocars modernes. Les coûts d'entretien des voies et de la signalisation sont plus élevés à de telles vitesses que pour le transport des marchandises. Les services aux voyageurs ne peuvent générer les recettes nécessaires pour réaliser les objectifs visés : au mieux, ces recettes couvrent les coûts d'exploitation, mais ne financent pas le renouvellement du matériel roulant et le coût de l'infrastructure. L'Etat régule les tarifs voyageurs, presque toujours inférieurs aux coûts. Les obligations de service public sont parties intégrantes de l'accord de concession, mais le gouvernement verse rarement les compensations dans les délais. En conséquence, les services voyageurs sont entraînés dans une spirale de déclin marquée par une détérioration du service et des pertes financières⁴⁹.

2- L'irrésistible concurrence de la route

Le transport de voyageurs se détourne chaque année un peu plus du chemin de fer. En réalité, celui-ci ne joue encore un rôle notable que dans la desserte d'agglomérations urbaines. Partout les services d'autocars relayent le rail, l'animation des gares routières tranche avec l'atonie, sinon la fermeture, des gares ferroviaires. L'avantage de la route est évident :

⁴⁶ Olievschi, "Schéma d'analyse pour...", p. 24.

⁴⁷ E. De Vergeron, "Concessions ferroviaires en Afrique : difficultés rencontrées et solutions envisagées", in *Secteur Privé Développement*, n°23, Avril 2011, p. 4.

⁴⁸ La question des compensations d'obligation de service public est une source de nombreux malentendus entre pouvoirs publics, concessionnaires et voyageurs.

⁴⁹ Africa Infrastructure Country Diagnostic, "Railways in Sub-Saharan Africa", World Bank Report n°49193, 2009, p. 19.

diversité des itinéraires, rapidité, confort, régularité horaire sur les grands axes⁵⁰. Différentes catégories de véhicules, du mini-bus aux cars climatisés offrent des prestations pour toutes les bourses. Les “taxis-brousse” surchargés, les camions brinquebalants chargés de grappes humaines circulent toujours certes sur les pistes rurales où tout déplacement tient encore de l’aventure, mais le renforcement constant du réseau de routes asphaltées contribue fortement à modifier l’économie du transport et les pratiques des usagers⁵¹.

Sur la liaison Yaoundé-Douala, une société de transport propose des départs toutes les heures de 5h à 20h, en cars climatisés munis de ceintures de sécurité pour chaque passager. A ce transport haut de gamme s’ajoute l’offre diversifiée de multiples compagnies. Avec ses deux liaisons quotidiennes aux horaires incertains, le train ne fait plus la recette⁵². Il n’a résisté à la concurrence qu’aussi longtemps que les pouvoirs publics ont bloqué le bitumage de la route dans un combat d’arrière-garde⁵³. Le Trancamérounais conserve en revanche tout son intérêt comme voie de désenclavement du Tchad et de la RCA : à partir de Ngaoundéré, la route prend le relais vers Ndjamena et Bangui, la conteneurisation facilitant le transport multimodal le long de la chaîne port-rail-route⁵⁴.

En conclusion, il apparaît clairement que la fonction desserte des territoires qui fut une des raisons d’être de la création de lignes de chemin de fer est aujourd’hui battue en brèche par le transport routier, du moins dans le contexte technologique actuel. Le train ne conserve quelques avantages que pour le transport de marchandises, les hommes préfèrent davantage la voiture.

3- L’hostilité des populations face à la privatisation

De la même manière que le choix du programme de privatisation se fait parfois pour des raisons idéologiques et non au regard d’études économiques, l’appréciation de ces projets de privatisation par le public est, dans de nombreux cas, le résultat d’une perception biaisée de la privatisation. Ainsi, l’idéologie dominante dans les pays en voie de développement est généralement négative à l’égard des privatisations⁵⁵.

Malgré la réussite de la concession d’un point de vue opérationnel, CAMRAIL est victime d’une impopularité généralisée parmi la population camerounaise. Cette expérience

⁵⁰ Abéga Martin, 45 ans, chauffeur de bus à Buca Voyage, Yaoundé, le 26-06-2022.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² Baleck Désiré, 55 ans, cadre contractuel à la délégation régionale du Ministère des Transports pour le Littoral, Douala, le 30-06-2022.

⁵³ Pourtier, “Les chemins de...”, p. 9.

⁵⁴ Belobe Gustave, 58 ans, cheminot, Yaoundé, le 02-06-2022.

⁵⁵ Olievschi, “Schéma d’analyse pour...”, p. 22.

du programme de privatisation est perçue comme un échec sans appel.⁵⁶ Le consensus autour de ce sentiment est d'autant plus important qu'il est partagé aussi bien par l'homme de la rue que par les fonctionnaires des ministères (au moins ceux qui ne sont pas directement en charge du dossier). En effet, le chemin de fer est un moyen de transport qui offre, certes une certaine sécurité par rapport à la route⁵⁷, mais caractérisé par un temps de trajet rédhibitoire. Ainsi, les plaintes adressées régulièrement au ministère des transports (ou à celui en charge de la protection des consommateurs) font régulièrement référence aux retards, à la suppression de d'arrêts, ou encore au manque d'amélioration de la qualité des voitures⁵⁸. La cause de tous ces maux est, dans cette appréciation collective de la concession, la perception d'une préférence du concessionnaire pour le transport de marchandises, aux dépens du transport de voyageurs.

Ce sentiment d'hostilité vis-à-vis de la privatisation est renforcé par la série de scandales qui ont fait irruption dans les médias :

- L'échec du programme d'investissement salarié ;⁵⁹
- La disparition du fonds de pension mis en place par l'Etat pour les anciens cheminots ;
- L'achat en 2003 de cinq autorails d'occasion. Le concessionnaire les a acquis pour le compte de l'Etat. Or, ils se sont avérés inadaptés aux conditions météorologiques du Cameroun.⁶⁰

Le mécontentement des populations suite à la fermeture de certains arrêts est lié au fait que les problèmes d'acheminement des productions, surtout des productions vivrières, affectent profondément le pays. Pendant de nombreuses années, la desserte des villages enclavés a contribué à la structuration des économies locales. L'étude économique Gannett Fleming (1998) révélait que le seul moyen de locomotion généralement accessible aux populations riveraines des abords des routes de substitution était le train.⁶¹ Pour des villages comme Mbitom, qui compte plus 6000 habitants, dont aucun ne possède une voiture ou une moto, la voie ferrée joue un rôle essentiel. L'importance de cette dernière est capitale en terme de capacité d'évacuation des productions vivrières. Les personnages emblématiques de ce lien

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ M. N. Assene et E. L. Djoukuo, "Opération des marchandises et efficacité logique des entreprises en contexte camerounais", in *Management et avenir N°105*, 2018, p. 35.

⁵⁹ Du fait de la décision de la société de ne distribuer aucune dividende pendant les dix premières années, les salariés découvrent que les fonds qu'ils ont investis (3,5% de capitaux propres) ne rapporteront aucun fruit.

⁶⁰ Plus tard des travaux ont été entrepris pour rendre ce matériel compatible avec les contraintes climatiques. Cette modification a pris 4 ans.

⁶¹ Ces routes semblent avoir été ouvertes dans le cadre de la construction de la voie ferrée. Après les travaux, les ponts ont été enlevés, rendant les routes inutilisables à part quelques courts tronçons.

entre l'économie locale et le train sont les ' Bayam Salam''⁶², ces femmes qui assurent le commerce des productions vivrières entre les villages situés le long de la voie et les grands centres urbains⁶³.

Achetant une partie de leur cargaison au cours des haltes du train, elles se rendent jusque dans des grandes villes pour y écouler cette marchandise. Au cours du voyage de retour, elles revendent parfois à ces mêmes villages des biens industriels achetés en ville. Cette activité constituait une double contrainte pour CAMRAIL : non seulement la durée des haltes était particulièrement longue pour permettre le chargement de la marchandise, mais de plus, les colis chargés étaient abondamment entassés dans les voitures de voyageurs⁶⁴. L'impact économique de ce commerce est assez difficile à mesurer, il semble néanmoins que l'offre des débouchés ainsi fournie, bien que marginale au niveau du pays, soit essentielle pour les populations pauvres vivant tout le long de la voie ferrée⁶⁵.

La rationalisation et l'assainissement de l'exploitation ferroviaire sont passés bien évidemment par une modification de certains privilèges. Alors que dans son ensemble le service a gagné en qualité (les places sont numérotées sur le Transcam 2, les colis n'encombrent plus le passage) et en viabilité (les passagers paient leur billet ; le contrôleur est accompagné d'agents de sécurité pour faire respecter l'ordre et la discipline), d'un point de vue individuel les usagers se voient imposer de nouvelles règles qui leur sont moins favorables. Mais, de manière plus forte, il faut souligner le sentiment profond qui lie les Camerounais au train pour comprendre l'impression de dépossession à laquelle la population a dû faire face⁶⁶. La population est en effet extrêmement attachée au rail et elle a le sentiment que celui-ci lui appartient d'une certaine manière⁶⁷. Ce sentiment puise sa source dans l'histoire et dans les méthodes de construction de la voie ferrée.⁶⁸ Cela amène une grande partie de la population à dire que leurs ' aînés ont payé de leur sang la construction du

⁶² Les Bayam Salam ont été touchées de manière directe par la mise en concession, notamment à travers une augmentation des tarifs de marchandises sur le direct Yaoundé-Douala en 2006. Cette augmentation avait pour but de dissuader ces commerçantes et a eu pour effet de réduire les temps d'arrêt dans les gares.

⁶³ Essomba Sophie Suzanne, 55 ans, Bayam-salam, Mom, le 07-06-2022.

⁶⁴ Avec la prise du concessionnaire cette activité n'existe plus.

⁶⁵ Essomba Sophie Suzanne, 55 ans, Bayam-salam, Mom, le 07-06-2022.

⁶⁶ Les camerounais qui aiment le plus voyagés par trains dans le tronçon du centre-Littoral sont les Bassa et les Ewondo. Et sur la ligne du Centre et du grand Nord-Cameroun, ce sont effectivement les ressortissants du grand-Nord.

⁶⁷ Surtout les populations Bassa du Nyong-et-Kellé et de la Sanaga-Maritime. Ils estiment que leurs ancêtres et grands-parents ont perdu leur vie pour la construction de ce chemin de fer.

⁶⁸ La tribu des bassa par exemple, a été fortement marquée par l'époque coloniale allemande et c'est sous la contrainte que ce peuple a réalisé les travaux de construction de la ligne centre, dans ces conditions très difficiles (percements de tunnels, travaux jusqu'à l'épuisement, etc ...).

chemin de fer”⁶⁹. A ce titre, le discours développé par ces populations est celui d’un droit à un service plus ou moins gratuit et de qualité. Malheureusement, les usagers ont été confrontés à des nouvelles règles plus contraignantes et n’ont pas eu satisfaction de leurs attentes.

La déception quant à la privatisation est d’autant plus importante que les usagers font preuve d’une certaine nostalgie envers la RNCF et les grandes heures qu’a connues le réseau ferré camerounais du début des années 1980 au début des années 1990.

4- Les facteurs externes affectant la performance du rail

Un examen rapide des contraintes qui pèsent sur le secteur ferroviaire peut aider à définir les mesures les plus efficaces à la relance du secteur et de son rôle dans le système de transport. Le chemin de fer n’est pas seulement en compétition avec d’autres modes de transport, il doit également faire partie de la chaîne logistique. Des règles de gestion du secteur des transports pris comme un ensemble et de bonnes pratiques de gouvernance permettent de créer un système de transport fiable, dont le rail camerounais pourra bénéficier⁷⁰.

Le rail camerounais est peu performant sur le plan logistique. La situation politique et économique en Afrique n’a pas permis le développement des systèmes modernes qui stimulent le commerce et la croissance économique. Selon l’Indice de Performance Logistique (IPL) de la Banque Mondiale, les pays d’Afrique, en occurrence le Cameroun, ont des infrastructures en très mauvais état et connaissent d’énormes difficultés en matière de logistique dues principalement :

- A une mauvaise fonctionnalité des concessions entre les chemins de fer et les ports en raison des conflits entre les autorités des deux secteurs pour le contrôle des activités ferroviaires dans les zones portuaires ;
- A l’absence de liens institutionnels et opérationnels entre chemin de fer voisins et à la lourdeur des procédures de franchissement des frontières. Le manque de confiance entre voisins a mis à mal la notion de collaboration économique. Les systèmes de transport, tous modes confondus reliant les pays ont été disloqués et les barrières administratives instaurées, mettant un frein au développement du secteur ;⁷¹

⁶⁹ A. Blanc et O. Gourand, “Concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d’une réussite impopulaires”, in *Agence Française de développement*, N°44, 2007, p. 27.

⁷⁰ Ndjana Louis, 57 ans, fonctionnaire au Ministère des transports, Yaoundé, le 04-07-2022.

⁷¹ Vergeron, “Concessions ferroviaires en...”, p. 4.

- Aux barrières douanières et aux problèmes de transbordement qui limitent les performances des corridors régionaux ;
- Au risque de sécurité lié au manque d'entretien des véhicules et de l'infrastructure ;
- Aux problèmes de corruption de la police qui favorise le non-respect des lois. Le coût de la corruption est estimé à plus de 25% du PIB de l'Afrique.⁷² C'est l'un des principaux obstacles au développement d'un système de transport viable et une source majeure d'inefficacités ;
- A des infrastructures de transport insuffisamment équipées, mal gérées, exploitées ou entretenues.

Durant son exercice, CAMRAIL rencontre plusieurs défis, faisant entrave au développement du secteur ferroviaire camerounais. La faible performance financière, l'hostilité des populations, la corruption, et la concurrence déloyale avec la route ont aggravé encore les déficits. Malgré ses gains de productivité, le rail perd des parts de marché. Bolloré Africa Logistics se doit, en accord avec l'Etat, trouver des solutions à ces problèmes : de nouvelles stratégies s'imposent⁷³.

III - LES PERSPECTIVES POUR UNE NOUVELLE APPROCHE DU DEVELOPPEMENT DU RAIL AU CAMEROUN

Le plus difficile pour le Cameroun est d'abord de trouver de nouveaux financements, seul moyen de mettre en place un programme ferroviaire cohérent inscrit dans une vision et une stratégie cohérente de développement des transports nationaux. Avec une telle stratégie les fonds suivront naturellement. La mise en concession du chemin de fer camerounais ne devrait pas être un ensemble de projets isolés menés par plusieurs parties pour atteindre des objectifs limités. Quelles sont les bonnes questions à poser pour la mise en place d'une concession durable : comment avoir un meilleur contrat de concession ? comment renforcer les capacités en matière de gouvernance nécessaire à la gestion du secteur ferroviaire ? comment définir et poursuivre une vision à long terme pour le développement du rail comme partie intégrante du secteur des transports ?

1- La révision de la convention de concession

Le problème principal des privatisations dans les pays en voie de développement a résidé dans l'insuffisante prise en compte des exigences de redistribution des gains produits au cours de la réforme, et notamment en faveur des usagers.⁷⁴ Dans le cas des chemins de fer du Cameroun, le processus de privatisation est tout-à fait conforme à cette conclusion, et fait

⁷² Olievschi, "Schéma d'analyse pour...", p. 30.

⁷³ Vergeron, "Concessions ferroviaires en...", p. 4.

⁷⁴ Blanc et Gourand, "Concession du chemin...", p. 16.

ressortir comme gagnants principaux l'Etat et l'actionnaire de référence. L'Etat, tout d'abord, est parvenu à abandonner la lourde charge qui représentait l'exploitation en régie du chemin de fer. Il s'est affranchi de la charge annuelle de 4 Mds FCFA correspondant au déficit enregistré par la régie quelques années avant la mise en concession.⁷⁵

En parlant des infrastructures en général, l'impact des privatisations sur la dépense fiscale des Etats s'est généralement manifesté par une diminution de celle-ci, au moins sur le court terme. Cependant, ces économies ont souvent été le résultat d'un processus pervers, qui réduit la dépense budgétaire à destination du secteur, sous prétexte de reprise des investissements par le secteur privé⁷⁶. En pratique, ce rationnement de la dépense s'est matérialisé par un sous-investissement pendant les premières années de vie du contrat. La reprise des investissements pour pérenniser l'activité passe à moyen terme par une augmentation des charges portées par le public et ainsi, ne permet pas d'atteindre l'objectif économique espéré. Cette situation est parfois aggravée par le phénomène d'écrémage, qui prive l'acteur public du mécanisme de péréquation par lequel les segments rentables du secteur contribuaient à financer les segments non rentables⁷⁷.

On peut conclure, dès lors, à la nécessité d'une reprise du financement par le secteur public, conclusion à laquelle ont conduit plus généralement les expériences de privatisation des réseaux ferrés en Afrique. Comme l'ont souligné les ministres africains en charge du transport ferroviaire lors de leur première conférence dans le cadre de l'Union africaine (avril 2006), les privatisations du rail ont montré que les investissements de renouvellement nécessitent des financements très importants. Or, l'exploitation ferroviaire ne dégage pas une marge suffisante pour assurer leur remboursement dans le délai imparti à la concession. Alors que le concessionnaire a contractuellement l'obligation de financer tous les investissements de renouvellement, il est souvent limité au financement d'un programme d'investissement d'urgence qui permet tout juste de rattraper les retards de maintenance constatés⁷⁸.

Le cas de la mise en concession du rail camerounais est emblématique de ces deux conclusions. Malgré, les bonnes performances opérationnelles, CAMRAIL, qui gère 884 kilomètres de voie principale entre Kumba, Douala et Ngaoundéré, a été entraîné dans une spirale d'endettement le privant de sa capacité de renouvellement du matériel roulant⁷⁹.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ ACAMRAIL, 'Le bilan de la concession du chemin de fer camerounais par CAMRAIL', Douala, Bessengue, 2015, p. 10.

⁷⁷ Semey, 'Transport ferroviaire : « le... »', p. 3.

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Echos du Rail, 'Les bonnes performances opérationnelles de CAMRAIL', Bulletin d'Information N°011, 4^e Trimestre, 2015, p. 19.

L'investissement prioritaire pris en charge par le concessionnaire a permis de réhabiliter en partie l'infrastructure. Cependant, alors que l'actionnaire investissait durant les cinq premières années du contrat 29 Mds FCFA (45 M£), et tandis que l'Etat bénéficiait d'un flux net à peu près équivalent (26 Mds FCFA), le gouvernement n'a entrepris aucun investissement dans le développement de l'infrastructure.⁸⁰ Les premiers temps ont donc contribué à l'amélioration de la situation fiscale de l'Etat, mais ceci aux dépens de l'infrastructure. Par la suite, la société s'est trouvée dans une situation financière délicate, n'ayant plus aucune possibilité de financer l'infrastructure à long terme. Pour une réussite de la privatisation, les dépenses de l'Etat devraient augmenter pour soutenir les besoins en investissements et le déficit de l'activité voyageur⁸¹. En effet, les expériences de privatisations des chemins de fer en Afrique ont montré les limites des autorités de régulation dans la lutte contre les comportements opportunistes que génère cet attribut et mettent en avant les effets positifs d'une renégociation où les deux parties sont également juges ou arbitres.⁸²

Le modèle de Hart et Moore montre que la renégociation joue un rôle essentiel dans la coordination des relations entre les deux parties d'un contrat incomplet ; elle permet de le compléter. Lorsque les parties anticipent des possibilités de renégociation, elles adaptent leurs comportements de façon à limiter les situations de conflits. Les procédures de renégociation pourraient également réduire les risques de maximisation du montant des investissements à financer par les pouvoirs publics si leurs représentants au sein du Comité Technique de Suivi étaient capables d'évaluer efficacement le niveau optimal des investissements.⁸³ Pour une réussite de la privatisation du secteur ferroviaire, il est important d'impliquer les usagers dans la négociation du contrat de concession. En effet, dans le rail camerounais, la dimension participative fut initialement absente du processus de privatisation. Cependant elle s'est immiscée parfois de manière violente, dans les réflexions qui ont dessiné les contours de cette concession.

Les préoccupations des populations ne faisaient pas partie des raisons à l'origine de la mise en concession. Cette privatisation répondait plus à un désengagement de l'Etat qu'à une réforme d'un service public dans un souci d'amélioration de la qualité. L'attachement des Camerounais à leur voie ferrée, qui est largement mis en avant aujourd'hui pour expliquer la mobilisation des populations, ne semble pas avoir été évoqué à l'époque. C'est donc par la

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Echos du Rail, "Les bonnes performances...", p. 19.

⁸² V. Ongolo Zogo, "Analyse de la privatisation des infrastructures de transport : l'exemple du réseau ferroviaire au Cameroun", in *Les cahiers du Sisera*, n° 117203, 2002, p. 15.

⁸³ *Ibid.*

manière forte que les usagers du train ont fait valoir leur point de vue⁸⁴. Les révoltes ont parfois été très agressives : les populations n'ont pas hésité à s'asseoir sur la voie pour forcer les trains à s'arrêter, ou à démonter les rails, allant jusqu'à provoquer le déraillement des trains. Elles ont eu régulièrement recours à ces méthodes pour manifester leur opposition aux décisions de l'entreprise. Au cours du premier trimestre 2006 par exemple, les populations riveraines de Mbitom ont bloqué la voie pour s'opposer à la récupération d'un groupe électrogène que CAMRAIL avait mis gratuitement à la disposition de la population. Ces procédés qui pourraient renvoyer à la question du civisme, renvoient à une dimension culturelle de la résolution des conflits qui se caractérise souvent en Afrique par un recours à la confrontation verbale et physique.⁸⁵ Ces méthodes de confrontation peuvent donc se comprendre comme une "démarche participative" qui s'est progressivement imposée. Elle n'a pas été le résultat d'une volonté délibérée de rapprochement.⁸⁶ En bref, l'implication des populations dans la gouvernance du contrat de concession est d'une importance capitale, le concessionnaire doit être à l'écoute des usagers et prendre en compte leurs souhaits.

Il convient de rappeler ici que les capacités des infrastructures ferroviaires sont aujourd'hui encore très limitées au regard de la demande de transport dans le pays. Malgré les réhabilitations, les dimensions de la voie ferrée ne sont pas suffisantes pour satisfaire les besoins de l'économie camerounaise. Le développement du pays sur le long terme passera probablement par la construction d'une infrastructure de plus grande capacité.

2- L'amélioration de la gouvernance : un passage obligé

Le Cameroun a acquis peu d'expérience en matière d'économie libérale. Les compétences en matière de gestion d'entreprise n'étaient pas souvent le principal critère de sélection des gestionnaires des activités économiques. Introduite il y'a deux décennies, la concession ferroviaire représentait un pas important dans la bonne direction⁸⁷. Face aux insuffisances en matière de gouvernance, l'administration du secteur ferroviaire a été transférée au secteur privé. Si cette solution a donné des résultats en termes d'exploitation des services, le concessionnaire ne pouvait pas se substituer à l'Etat pour répondre aux

⁸⁴ MINEPAT, "L'économie Camerounaise : 50 ans après", MINEPAT, Document de travail, 2010, p. 50.

⁸⁵ Il semble possible de voir jouer et de faire jouer cette logique africaine de gestion (...) des contradictions, à savoir la lutte constructive, pour le traitement des conflits sociaux et politiques, par le dialogue par exemple. La "palabre" confirme en effet que, pour résoudre les litiges et même les conflits graves entre individus et collectivités, un véritable combat curatif s'engage, sous forme de processus complexe de discussions à la fois pacifiques et périlleuses, au cours desquelles on assiste aussi bien à des affrontements verbaux et gestuels qu'à des menaces de confrontation physique parfois dégénérer."

⁸⁶ Ce que traduisent les propos du DG de CAMRAIL : "le transport de voyageurs, c'est 15% du Conseil d'Administration et 80%des emmerdements".

⁸⁷ Dieudonné Essomba, 63 ans, Economiste, Yaoundé, le 04-07-2022.

problèmes stratégiques. Il revient au Cameroun d'assumer le rôle de décideur, de régulateur, de propriétaire des infrastructures et de client des services de transport ferroviaire. D'où le besoin de renforcer les capacités en matière de gouvernance pour enrayer le cercle vicieux⁸⁸.

Il convient de souligner que l'amélioration de la gouvernance est un objectif primordial pour l'ensemble de la région et pour tous les segments de la société, pas uniquement dans l'optique d'améliorer la qualité des activités ferroviaires. Une grave erreur consisterait à croire qu'il est possible de bâtir un secteur efficace doté d'une bonne gouvernance, d'une vision à long terme, d'un concessionnaire performant où les négociations entre partenaires sont fluides si le contexte ne s'y prête pas⁸⁹. Le secteur ferroviaire s'inscrit dans un contexte sociétal et est tributaire du comportement général de l'ensemble des institutions et des citoyens. L'amélioration de la gouvernance n'est pas une tâche aisée. Elle exige une réelle volonté politique, un devoir de responsabilité de la part des agents publics, une stabilité politique, le respect des principes de droit et une lutte inlassable contre la corruption. Ce qui suppose bien-sûr des ressources humaines.

Pour ce faire, l'adaptation d'une nouvelle culture dans les nouvelles structures à créer lors de la mise en place et du suivi d'une nouvelle approche pour le développement ferroviaire sera essentielle. Si la gouvernance ne s'améliore pas et que les vieilles habitudes persistent, alors il ne faut pas s'attendre à ce que cette nouvelle approche porte ses fruits.

3- Le besoin d'une stratégie adaptée au développement des infrastructures ferroviaires

L'Etat du Cameroun doit définir un plan stratégique à long terme de réhabilitation et de développement des infrastructures ferroviaires. Compte tenu de l'état des infrastructures ferroviaires, il est fortement recommandé d'entreprendre une évaluation exhaustive des besoins à long terme avant de mettre en place un système fiable et pleinement intégré aux marchés nationaux et internationaux de transport. Une telle évaluation devrait conduire à une stratégie à long terme (20-25 ans) où serait définie une vision du rôle du rail dans le système de transport⁹⁰. De la même manière, le développement à long terme des infrastructures ferroviaires doit suivre une stratégie en harmonie avec celle adaptée pour les routes, en proposant des variantes et des listes de projets prioritaires à financer en fonction des ressources financières disponibles et des réponses aux questions suivantes :

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Dieudonné Essomba, 63 ans, Economiste, Yaoundé, le 04-07-2022.

⁹⁰ J. Biwoulé Fouda, " Réforme des industries de réseau en Afrique et développement durable : le cas du transport ferroviaire au Cameroun", in *Mondes en développement*, n°162, 2013, p.103.

- Quels seront les besoins en matière de transport ferroviaire dans les 20-25 prochaines années, compte tenu des prévisions de croissance annuelle du PIB et de l'augmentation de ces besoins à un rythme plus élevé que celui du PIB ?
- Quelle est la part de marché du transport ferroviaire pour les 20-25 prochaines années, compte tenu des critères économiques et des aspects sociaux et environnementaux tels que le changement climatique, les besoins en mobilité, les échanges commerciaux, les chaînes logistiques, la sécurité routière, et l'occupation des sols ?
- Quelle est la part des volumes de transport prévus dans les 20-25 prochaines années qui pourrait être prise en charge par les infrastructures existantes ? quelles sont les capacités supplémentaires potentiellement nécessaires ?
- Comment financer les lignes à faible densité de trafic pourtant nécessaires pour des raisons économiques et sociales⁹¹ ?

L'accord de concession doit préciser clairement les obligations des parties conformément aux objectifs et aux modes de financement définis dans la stratégie. L'Etat doit élaborer des politiques de transport terrestre impartiales. Les politiques nationales de transport doivent être réaménagées de manière à devenir pleinement transparentes et impartiales. Dans de nombreux pays d'Afrique, le transport routier est privilégié par l'Etat qui finance une partie des coûts des investissements. Ce choix partial ajouté à la fraude fiscale des entreprises de camionnage, le surcharge des véhicules et le manque des normes de sécurité sur les routes constituent des facteurs de distorsions dans le marché de transport, et créent des obstacles supplémentaires au développement du transport de fret par rail⁹².

Le fait de mettre le rail et la route sur un pied d'égalité permettra aux chargeurs de faire le bon choix. Quelle que soit l'efficacité avec laquelle le contrat de concession est négocié, le secteur ferroviaire n'aura aucune chance de capter une part du trafic routier si les pouvoirs publics ne mettent pas en place un cadre réglementaire équivalent⁹³. Un minimum de règles à instaurer et à contrôler sévèrement permettraient de placer le rail sur un même pied d'égalité que la route, des règles liées notamment à la délivrance des licences aux entreprises de camionnage, aux normes techniques d'un véhicule de service, à l'octroi d'un permis poids lourd, au nombre d'heures de conduite autorisé, aux normes de sécurité, à la révision technique des véhicules, ou aux fraudes fiscales⁹⁴.

⁹¹ Biwolé Fouda, "Réforme des industries...", p. 103.

⁹² Semey, "Transport ferroviaire : « le... »", p. 3.

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ Ebodé Olomo, 55 ans, cadre administratif au MINSTRANSPORT, Yaoundé, le 18-03-2022.

L'Etat doit participer à la construction et à l'entretien des infrastructures de transport ferroviaire. Il doit mettre en place des politiques où les mêmes instruments de financement servent à la route et au rail. Des politiques impartiales de financement de construction, de réhabilitation et d'entretien des infrastructures routières et ferroviaires sont indispensables pour éviter toute distorsion du marché du transport. De la même façon, la disposition de l'Etat à financer les avantages sociaux du transport ferroviaire (plus écologique, plus économique, plus sûr) doit également être prise en considération lors de la définition des instruments de financement du développement des infrastructures de transport. Il est évident qu'en raison de la densité réduite du trafic, le marché ne peut pas supporter la totalité des coûts d'infrastructures (routières comme ferroviaires).

Toutefois, il est important d'appliquer le principe selon lequel les fournisseurs de services de transport doivent payer l'accès aux infrastructures, même s'ils ne paient qu'une fraction des coûts. En fonction des conditions spécifiques du trafic d'une route ou d'une ligne de chemin de fer, les pouvoirs publics doivent adopter une approche réaliste du ratio de couverture des coûts entre les deux parties⁹⁵. Les outils définis par la commission européenne⁹⁶ offrent au Cameroun le cadre requis pour définir et mettre en œuvre des politiques équilibrées en matière de financement des infrastructures de transport. Ces politiques peuvent être mises en œuvre selon les modalités suivantes : une fiscalité équivalente applicable aux usagers⁹⁷, une participation équivalente de l'Etat au financement des infrastructures de transport routier et ferroviaire et des formules mixtes.

Rien ne prouve à ce jour que des dons et des prêts avantageux permettront à terme de financer le renouvellement des infrastructures sur fonds propres. A l'heure actuelle le concessionnaire a prouvé ses capacités à couvrir des coûts d'exploitation et d'entretien de l'infrastructure et du matériel roulant nécessaire à la poursuite des activités, à payer les impôts et les taxes, et à verser à l'Etat des redevances de concession. Le financement du renouvellement à long terme des actifs reste donc un problème. Le financement de la remise en état des lignes exclusivement sur les recettes générées absorberait toutes les marges éventuelles sur de nombreuses années, créant ainsi le risque d'une nouvelle accumulation de travaux de réhabilitation à réaliser dans le sillage de cet effort. En tant que propriétaires de l'infrastructure ferroviaire, l'Etat doit explorer des solutions de cofinancement et mettre en œuvre des politiques impartiales.

⁹⁵ Olievschi, "Schéma d'analyse pour...", p. 40.

⁹⁶ Redevance d'accès aux voies, vignette et système de péage.

⁹⁷ Système de péage pour les routes et redevances d'accès aux infrastructures ferroviaires.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le sujet que nous venons de traiter s'intitule " la privatisation de la RNCF : entre rupture et continuité 1999-2020". Dans ce travail, nous avons développé cinq grandes idées réparties dans cinq chapitres. Dans cette étude nous avons retracé l'avènement des chemins de fer au Cameroun, le processus d'évolution et de décadence des activités ferroviaires camerounaises. Tout au long de cette analyse, il a été rappelé que l'activité ferroviaire est d'une importance capitale pour le développement aussi bien économique que social du Cameroun depuis la période coloniale allemande d'abord, franco-britannique, puis postcoloniale.

L'objectif principal de ce travail a été de présenter et d'évaluer le contexte de privatisation de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun. De cette problématique centrale, il en découle dans le premier chapitre que la mise en place et l'extension des chemins de fer au Cameroun s'explique par des raisons d'ordre économique et socio-politique. La volonté de construire le chemin de fer au Cameroun fut une initiative allemande. Suite à la coalition des troupes britanniques et françaises, les Allemands quittèrent le territoire camerounais en 1916, et n'avaient que partiellement construit le chemin de fer du Nord et du Centre. Les Français à leur arrivée, continuèrent où les Allemands s'étaient arrêtés. En 1947, on créa une Régie d'Exploitation des Chemins de Fer (REGIFERCAM) pour continuer la gestion du transport ferroviaire.

En ce qui concerne le deuxième chapitre il en ressort que, la REGIFERCAM jouissait d'une autonomie suffisante pour les opérations ordinaires et était chargée de la gestion entière du réseau ferré. Elle permettait d'assurer une gestion plus souple et en général plus rentable de l'entreprise de transport ferroviaire. Ainsi son fonctionnement obéissait à l'organisation générale de la société qui était constituée d'un Conseil d'Administration, d'une Direction Générale et des services rattachés. Le 18 novembre 1972, par décret présidentiel n°72/460 la REGIFERCAM fut modifiée et devint RNCF, sigle dont la pérennité prendra fin avec l'avènement de CAMRAIL. Malgré la croissance de l'exploitation ferroviaire, la RNCF fit face à certaines difficultés notamment la concurrence routière et aérienne, au problème de mauvaise gestion et aux difficultés d'exploitation et d'entretien de l'infrastructure.

Notre troisième chapitre présente la mise en concession du réseau ferré du Cameroun. La privatisation de l'activité ferroviaire au Cameroun fut animée par plusieurs facteurs, internes comme externes. Il s'agit entre autre de la crise économique des années 80, du consensus de Washington, des répercussions désastreuses de la politique d'ajustement structurel, du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire causé par le manque d'entretien et de réhabilitation de l'infrastructure, le délabrement du matériel roulant, la mauvaise gouvernance de l'entreprise, le déséquilibre financier, etc. tous ces facteurs ont conduit à la réhabilitation et à la privatisation par ordonnance n°90/004 du 22 juin 1990. L'article 2 présente dans cette ordonnance nous renseigne que les objectifs essentiels de la privatisation sont d'ordre macroéconomique et microéconomique. La mise en concession des chemins de fer du Cameroun fut inscrite dans une logique de désengagement de l'Etat pour assainir ses finances publiques. Au regard des objectifs fixés, cette réforme paraît peu satisfaisante. En effet, l'Etat s'est affranchi d'une importante charge, les investissements dans l'infrastructure ont fait surface et l'augmentation des volumes de marchandises transportés a permis un retour à des bénéfices.

Ainsi, la privatisation de la RNCF a eu une double portée dans la résolution de la question du manque de liquidité. D'un côté, elle a permis à l'Etat de limiter la sortie massive des capitaux. En effet, la société fut à l'origine de l'hémorragie financière dont souffraient les caisses de l'Etat. En plus, l'Etat devait la subventionner régulièrement à coup de dizaines de milliards de francs CFA pour la maintenir en fonction. De l'autre côté, elle a été une source de recettes. En dépit de quelques dysfonctionnements rencontrés, la privatisation de la RNCF a conduit à l'émergence du concessionnaire CAMRAIL.

Notre chapitre quatre est intitulé les mutations induites par la privatisation du chemin de fer au Cameroun. Il en découle que les activités de CAMRAIL en tant que société privée constituée au Cameroun ont débuté en avril 1999. La concession de 20 ans obtenue par la société CAMRAIL, est détenue par le consortium BOLLORE-SAGA-SDV et COMAZAR. Après son entrée en vigueur, CAMRAIL a mis sur pied de nombreuses stratégies afin de surpasser les échecs de son prédécesseur la RNCF et innover par un nouveau challenge. Ce challenge passe par la mise en œuvre d'un nouveau modèle de gestion. La privatisation de la RNCF est couronnée par un certain nombre de bienfaits tels que l'amélioration des conditions de travail des cheminots, le renforcement de la sécurité des biens et des personnes, la fluidité du transport des personnes et des marchandises, la modernisation des gares et du réseau ferroviaire, la modernisation des TIC, la participation de CAMRAIL aux activités externes à

celles du réseau ferroviaire, la construction de plusieurs infrastructures et la dotation de plusieurs biens aux populations en général et des riverains en particulier. Toutefois, nous notons également plusieurs difficultés rencontrées par CAMRAIL.

En analysant le cinquième chapitre nous notons que les premières années d'exploitation de CAMRAIL ont été marquées par l'amélioration significative de leurs performances opérationnelles, comparées aux dernières années de la RNCF. Toutefois, le diagnostic général de la privatisation du chemin de fer camerounais ne prête pas à l'optimisme. L'exploitation du réseau ferroviaire camerounais par le concessionnaire CAMRAIL présente plusieurs limites à savoir : une défaillance gestionnaire, le non-respect du cahier de charge, l'introduction des sous-traitances dans la stratégie de développement. Compte tenu de l'intérêt économique des lignes ferroviaires au Cameroun, l'acteur privé BOLLORE, qui gère en concession CAMRAIL, doit relever de nombreux défis. La faible performance financière du réseau, l'irrésistible concurrence de la route et l'hostilité des populations camerounaises constituent les défis majeurs faisant entrave au développement de ce secteur d'activités en aggravant les déficits. Dans l'optique d'une nouvelle approche pour le développement du rail au Cameroun les bonnes questions à se poser sont : comment avoir un meilleur contrat de concession ? Comment renforcer les capacités en matière de gouvernance nécessaire à la gestion du secteur ferroviaire ? Comment définir et poursuivre une vision à long terme pour le développement du rail comme partie intégrante du secteur des transports ?



ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien



I- IDENTIFICATION

- Noms et prénoms :
- Age :
- Sexe :
- Statut matrimonial :
- Profession :
- Ville de résidence :

II- QUESTION D'ORDRE GENERAL

- 1- Quelles étaient les mobiles de la création des chemins de fer au Cameroun ?
- 2- Quels étaient les promoteurs de la création ?
- 3- Comment est né la REGIFERCAM ?
- 4- Comment est né la RNCF ?
- 5- Pourquoi la nationalisation ?
- 6- Pourquoi fut-elle privatisée ?
- 7- Pourquoi l'Etat a-t-il opté pour la mise en concession ?
- 8- Comment s'est déroulé la privatisation ?
- 9- Quels étaient les acteurs de la privatisation ?
- 10- Quel était le mode de privatisation ?
- 11- Quelles étaient les clauses du contrat de concession ?
- 12- Quelles étaient les nouvelles missions de l'Etat ?
- 13- Quelles furent les missions assignées au concessionnaire CAMRAIL ?
- 14- A-t-il respecté son cahier de charges ?
- 15- Quel est le mode de recrutement des cheminots à CAMRAIL ?
- 16- Comment s'opère les affectations ?
- 17- Comment s'opèrent les soins médicaux des cheminots ?
- 18- Quels sont les soins administrés ?
- 19- CAMRAIL a construit combien de centres de santé ?
- 20- Quelles furent les réalisations ? les défis et les limites de CAMRAIL ?
- 21- La privatisation était-elle une solution parfaite pour répondre aux difficultés de la RNCF ?
- 22- Le Cameroun n'éprouve-t-il pas des regrets pour ce patrimoine ?

Annexe 2 : Attestation de recherche

PAIX-TRAVAIL-PATRIE ***** UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I ***** FACULTE DES ARTS, LETTRES ET SCIENCES HUMAINES ***** DEPARTEMENT D'HISTOIRE *****		PEACE-WORK-FATHERLAND ***** THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF ARTS, LETTERS AND SOCIAL SCIENCES ***** DEPARTMENT OF HISTORY *****
Siège : Bâtiment Annexe FALSH-UYI, à côté AUF		
<h3 style="text-decoration: underline;">AUTORISATION DE RECHERCHE</h3>		
<p>Je soussigné, Professeur BOKAGNE BETOBO Edouard, Chef de Département d'Histoire de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I, atteste que l'étudiante TONYE UM Ornella Passialla, matricule 16D314, est inscrite en Master II dans ledit Département, option Histoire Economique et Sociale. Elle mène, sous la direction du Pr. TAGUE KAKEU Alexis (Maître de Conférences), une recherche universitaire sur le thème : « <i>Privatisation de la REGIFERCAM : Entre rupture et continuité, 1999-2020, l'exemple des régions du Centre et du Littoral</i> ».</p>		
<p>Nous la recommandons aux responsables des administrations, des Centres de documentations, d'Archives et toutes autres Institutions nationales ou internationales, en vue de lui faciliter la recherche.</p>		
<p>En foi de quoi, la présente autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.</p>		
Fait à Yaoundé le..... 12 MARS 2021		
<p>Le Chef de Département</p>  <p><i>Bokagne Betobo Edouard</i> Bokagne Betobo Edouard Maître de Conférences</p>		

Annexe 3 : Contrat de la convention de concession

PREMBULE

TITRE I : L'OBJECTIF DE LA CONVENTION

TITRE II : DES SERVICES FERROVIAIRES EXPLOITES PAR LE CONCESSIONNAIRE

TITRE III : DU DOMAINE FERROVIAIRE

TITRE IV : DE L'UTILISATION DES INFRASTRUCTURES FERROVIAIRES D'AUTRES OPERATEURS DE SERVICES DE TRANSPORT

TITRE V : DES MATERIELS ROULANTS

TITRE VI : DES PERSONNELS DU CONCESSIONNAIRE

TITRE VII : DE LA REDEVANCE D'EXPLOITATION

TITRE VIII : DISPOSITION COMPTABLES, STRATEGIQUES FINANCIERES ET FISCALES

TITRE IX : DE LA DUREE ET DE LA FIN DE LA CONVENTION

TITRE X : DES DIFFERENTS DES LITIGES

TITRE XI : DU SUIVI D'EXECUTION DE LA CONVENTION

TITRE XII : ENTREE EN VIGUEUR DE LA CONVENTION

TITRE XIII : DISPOSITIONS DIVERSES

PREAMBULE :

La mise en concession des chemins de fer camerounais s'inscrit dans la politique de privatisation des entreprises publiques et parapubliques, décidée par l'ordonnance n°90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques, décidée par l'ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques, et elle résulte du décret n° 90/1257 du 30 août 1990 portant application de ladite ordonnance, et plus particulièrement du décret présidentiel n°94/125 du 14 juillet 1994 qui soumet à la procédure de privatisation la Régie Nationale des chemins de fer du Cameroun (RNCFC). Conformément à l'article 2 de ladite ordonnance, la politique de privatisation a pour objectifs essentiels :

- L'assainissement des finances publiques ;
- La stimulation des initiatives privées et la promotion des investissements ;
- La restauration des mécanismes du marché ;
- La mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale.

Le concessionnaire est une de droit camerounais dont l'actionnaire de référence dénommée SCCF, s'est engagé à détenir au minimum 50 du capital social pendant les sept premières années de la concession, sauf accord préalable et explicite de l'Etat. La société SCCF est une société anonyme de droit camerounais dont le siège social est Douala, BP : 766 et donc le capital est détenu majoritairement par la société SECAF. La société SECAF est

engagée à conserver le contrôle de la société SCCF pendant les sept premières années de la concession.

L'action de référence du concessionnaire a été choisie par décision de l'Etat à l'issue d'un appel à concurrence internationale, et selon une procédure en trois étapes, d'abord la présélection, puis la sélection intermédiaire des offres techniques et enfin la sélection des offres financières et technique révisées les candidats.

Les critères de capacité techniques pour l'exploitation d'un réseau ferré de capacité commerciale pour l'exploitation de services de transport ferroviaire, de capacités à financer les investissements pour assurer et maintenir le transport par le chemin de fer au Cameroun ou dans des pays comparables et régularité de la situation vis-à-vis des banques et de l'administration fiscale camerounaise ont notamment été retenues pour déterminer le choix des candidats présélectionnés. Des critères plus détaillés et notamment la comparaison des plans d'entreprise et du niveau des revenus nets actualisés de l'actionnaire de référence en faveur de l'Etat pour l'obtention de la concession, ont guidé le choix final.

Ceci exposé, les parties sont convenues des termes et conditions de la présente convention de concession.

TITRE I : DE L'OBJECTIF DE LA CONCESSION

Article 1 : objet

L'Etat concède au concessionnaire, qui accepte l'exploitation de l'activité ferroviaire sur le réseau ferroviaire de la République du Cameroun, dans les conditions définies par la présente convention.

Par activité ferroviaire, objet de la présente convention, il faut entendre :

- L'exploitation technique et commerciale des services de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs ;
- L'exploitation, la maintenance, le renouvellement et l'aménagement des infrastructures ferroviaires ; la gestion domaniale courante du domaine ferroviaire.

Article 2 : Définition

Services ferroviaires commerciaux : services ferroviaires de transport qui dégagent une rentabilité compatible avec les objectifs de performance financière que se fixe librement le concessionnaire.

Services ferroviaires non commerciaux : services ferroviaires de transport, autres que commerciaux, exploités à la demande expresse de l'Etat, dans le cadre de l'obligation de service public, et pour lesquels l'Etat s'engage à verser au concessionnaire une indemnité financière participant à la couverture des charges supportées par celui-ci. Ces services font l'objet des conventions particulières préalables entre l'Etat et le concessionnaire en fixant les diverses modalités de financement et d'exécution (article 11).

Obligation non commerciale : Obligation de transport ferroviaire, imposée par l'Etat au concessionnaire, conduisant à mettre en place des prestations dont la rentabilité financière n'est pas assurée et qui donne lieu à ce titre au versement d'une compensation.

Biens de retour : biens du domaine public qui, appartenant à l'Etat, sont concédés au concessionnaire pour la durée de la concession.

Biens de reprise : biens qui, acquis par le concessionnaire, sont et demeurent tout au long de la concession sa propriété mais peuvent revenir à l'Etat à l'expiration de la convention de concession si celui-ci en fait la demande.

Titre XIII : Dispositions diverses

Article 56 : programme d'investissement

Le programme d'investissement sur les six premières années est mentionné en annexe mais constitue un engagement du concessionnaire vis-à-vis de l'Etat dans les conditions ci-après :

- Il est susceptible d'être adapté par le concessionnaire en fonction de sa meilleure connaissance de la situation des actifs et du trafic ferroviaire au Cameroun ;
- Le concessionnaire aura l'obligation d'informer l'Etat des raisons de l'adaptation de son programme ;
- L'Etat aura la faculté de résilier la concession, si, après l'arbitrage tel que prévu à l'article 49 ci-dessus, il est démontré qu'il n'existait pas de bonnes raisons de s'écarter de façon significative du programme d'investissements tel qu'il est annexé à la convention.

Article 57 : Validité et champ d'application

Les dispositions de la présente convention se substituent à tous les accords antérieurs entre l'Etat et le concessionnaire se rapportant à son objet tel que défini à l'article 1 ci-dessus.

Les dispositions de la présente convention sont exclusives de toutes autres dispositions contractuelles entre les parties qui se rapportaient à l'objet tel que défini à l'article 1 ci-dessus.

Les échanges de courrier, de dossier de présélection et de consultation utilisés pour le choix du concessionnaire ne constituent pas des dispositions contractuelles.

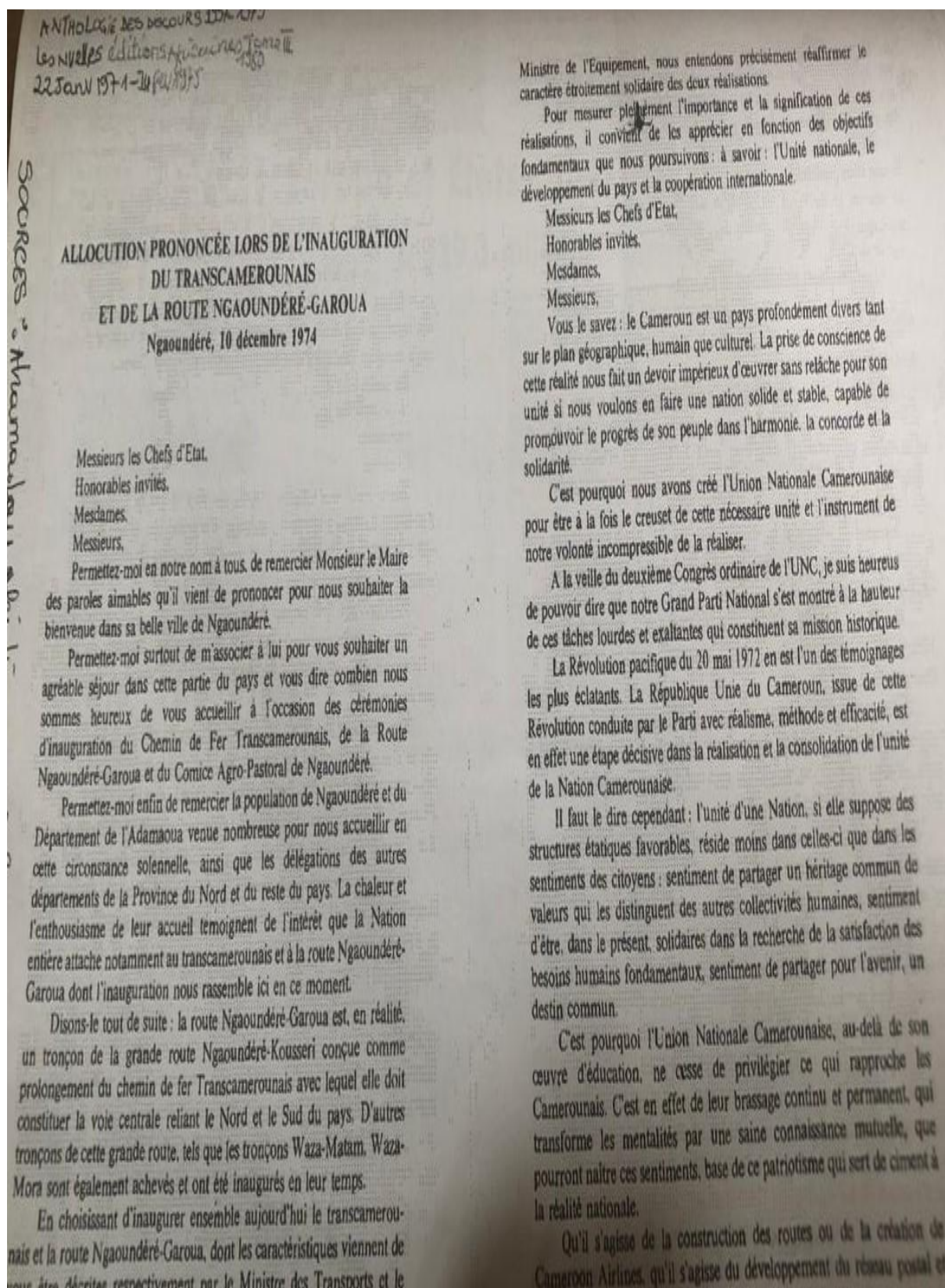
La présente convention de concession intègre l'ensemble des annexes mentionnées à l'article 56, et par la suite tous avenants conclus entre les parties.

En cas de nullité totale, ou partielle de toute ou partie de l'une des clauses de la présente convention de concession, les parties se rapprocheront afin d'y substituer une rédaction nouvelle formulée au plus près de l'esprit de celle-ci.

Article 58 : Enregistrement

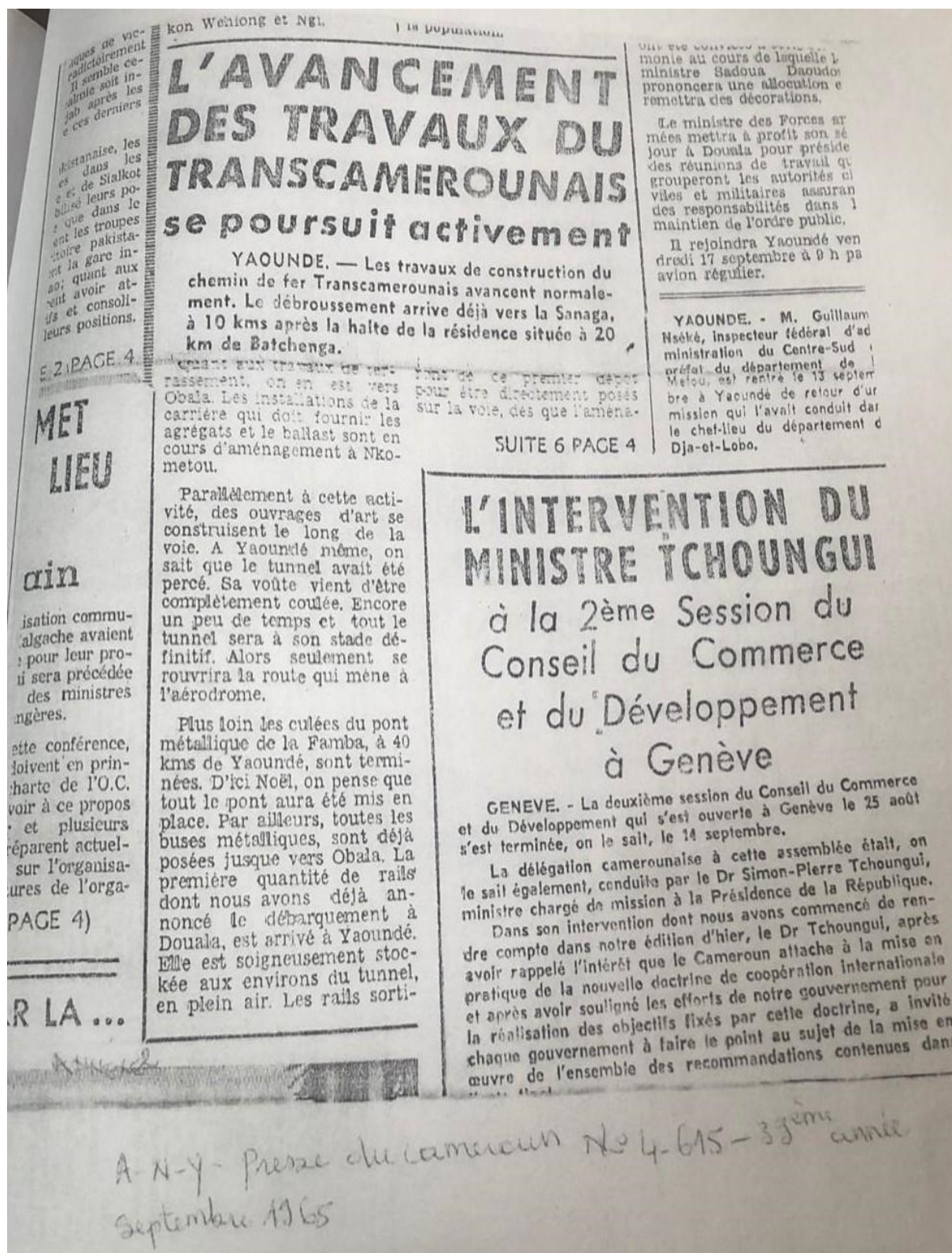
La présente convention de concession ainsi que les actes pris en son application seront dispensés du paiement des droits d'enregistrement et de mutation exigibles dans le cadre de la fiscalité de droit commun, dans les conditions prévues par la législation en vigueur en matière de privatisation des entreprises publiques et parapubliques, et plus particulièrement l'article 22 du décret n° 90/1257 du 30 août 1990.

Annexe 4 : Allocution prononcée lors de l'inauguration du transcamerounais et de la route Ngaoundéré-Garoua, le 10 décembre 1974



Source : M. B. Nga Atangana, "Les gares ferroviaires du transcamerounais et leur impact sur l'environnement socioéconomique : cas d'Obala et de Batchenga (1968-2012)", Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé 1, 2016, p. 153.

Annexe 5 : L'avancement des travaux du transcamerounais



Source : ANY, Presse du Cameroun N°4-615-39^{ème} année septembre 1965.

Annexe 6 : Statut de la mutuelle des travailleurs du rail, CAMRAIL**CHAPITRE I : CONSTITUTION - FORME - DENOMINATION - SIEGE****Article 1 : CONSTITUTION - DENOMINATION - SIEGE**

Il est constitué à l'initiative des syndicats du rail conformément à l'article 94 de la Convention Collective d'Entreprise Camrail, une Mutuelle régie par les présents statuts et les textes en vigueur en la matière au Cameroun dénommée MUTRARAIL.

Cette Mutuelle est ouverte à tout travailleur confirmé du cadre permanent de CAMRAIL qui adhère aux présents statuts et accepte librement d'en respecter les dispositions.

Article 2 : SIEGE

Son siège est à la Gare Centrale de Bessengué Douala B.P.

CHAPITRE II : OBJET - DUREE**Article 3 : OBJET**

La Mutuelle a pour objet, d'établir et de développer la solidarité entre ses membres à travers une assistance à ceux-ci ; toutefois, elle ne saura se substituer au programme social de l'entreprise.

Article 4 : DUREE

La durée de vie de la Mutuelle du personnel CAMRAIL est illimitée.

CHAPITRE III : ADHESION - QUALITE DE MEMBRE ET PERTE DE QUALITE

Article 5 : ADHESION

Pour être membre de la Mutuelle, le travailleur doit être employé confirmé de CAMRAIL. L'adhésion est libre ; ainsi tout travailleur qui ne souhaite pas adhérer devra manifester son refus d'adhérer dans les trois mois qui suivent la mise en place de la Mutuelle. Au-delà de cette période, il ne pourra que démissionner.

Article 6 : QUALITE DE MEMBRE

La Mutuelle se compose :

- des membres actifs,
- des membres d'honneur

6.1 Est membre actif, tout travailleur défini à l'article 5 des présents statuts.

6.2 Est membre d'honneur ou honoraire, la Direction Générale de CAMRAIL représentée par son ou ses préposés.

6.3 Peut également être membre honoraire, toute personne physique ou morale qui concourt à la prospérité de la Mutuelle sans bénéficier de ses avantages.

Article 7 : PERTE DE QUALITE DE MEMBRE

La qualité de membre se perd par :

- Décès, licenciement ou démission de l'entreprise,
- Démission de la mutuelle,
- Vol/détournement des fonds de la mutuelle.

CHAPITRE IV : ADMINISTRATION DE LA MUTUELLE

La Mutuelle est administrée par deux organes :

- le Comité de Gestion (CG)
- le Bureau Direct des Prestations (BDP)

Article 8 : LE COMITE DE GESTION

Le Comité de Gestion est l'organe de décision de la Mutuelle. Il est composé de vingt (20) membres répartis ainsi qu'il suit :

- 19 travailleurs proposés par les présidents des syndicats signataires de la CCE
- Le DRH représentant la Direction Générale (Président du Comité de Gestion)

8-1 Périodicité des réunions.

Le Comité de Gestion se réunit une fois par semestre en session ordinaire (SO) et à tout moment en session extraordinaire (SE), sur convocation de son Président. Les documents ci-après doivent parvenir aux membres du comité de gestion quinze jours avant la tenue de la session :

- ↳ le projet d'ordre du jour,
- ↳ le PV du dernier CG,
- ↳ et le rapport d'activités du BDP.

CHAPITRE V : ORGANISATION FINANCIERE

Article 10 : Les ressources de la Mutuelle se composent de :

- cotisations des membres actifs
- intérêts des fonds placés ou déposés auprès des banques
- produits divers fixés par le Règlement Intérieur
- produits de ventes et de collectes lors des fêtes organisées par la Mutuelle ou au profit de la Mutuelle.
- Dons et legs des membres honoraires.

Article 11 : Les dépenses de la Mutuelle sont constituées de :

- décaissements au bénéfice des membres actifs conformément à la grille des prestations,
- frais de gestion nécessaires à l'administration courante et à la bonne marche de la Mutuelle.

Article 12 : Les produits (recettes) et les prestations (dépenses) de la Mutuelle sont consignés dans un projet de budget préparé par le Gérant et présenté au Comité de Gestion pour adoption.
L'exercice social de la Mutuelle va du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.

Article 13 : Les pouvoirs bancaires sont donnés sous signature conjointe aux responsables ci-après :

- ⇒ président du Comité de Gestion,
- ⇒ gérant du BDP,
- ⇒ trésorier.

CHAPITRE VI : DISPOSITIONS GENERALES

Article 14 : Les présents Statuts ne sont révisables qu'au cours des sessions extraordinaires des réunions du Comité de Gestion.

Article 15 : La dissolution de la Mutuelle est prononcée sur demande des 2/3 des membres, et entérinée en session extraordinaire du Comité de Gestion.

Article 16 : En cas de dissolution, après prélèvement des sommes nécessaires pour couvrir les engagements contractés envers les tiers et les membres actifs, les biens seront vendus et le solde en excès sera distribué au prorata des membres actifs.

Article 17 : Les présents Statuts entrent en vigueur à compter de la date de leur approbation par l'autorité compétente.

Article 18 : Un Règlement Intérieur précise les modalités d'application des présents Statuts. Pour tout ce qui n'est prévu ni dans les Statuts ni par le Règlement Intérieur, les dispositions légales et réglementaires en vigueur sont applicables, notamment sur les associations.

Fait à Douala le

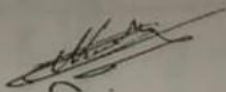
	ACTES OU EVENEMENTS	PLAFONDS ANNUELS				
		(*) EXECUTION	(*) MAITRISE	CADRE (*)	DIRECTION (*)	
1	Evacuation sanitaire	Sur étude du dossier				
2	Maladie non couverte (plafond dépassé)	Sur étude du dossier				
3	Service d'économat : ciment, tôles...	Sur étude du dossier				
4	Flotte Assurance Auto	Sur étude du dossier				
5	Prêts divers (3 % taux d'intérêt annuel) suivant l'enveloppe disponible et sur 48 mois au maximum (sur étude du dossier)	500 000	700 000	1 000 000	1 500 000	
		Tranches d'ancienneté à MUTRARAIL				
		7 mois à 3 ans	[3ans - 5 ans[[5 ans - 10 ans[[10 ans - 15 ans[15 ans et plus
6	Assistance - Retraites	250 000	500 000	700 000	900 000	1 100 000
7	Assistance - Licenciements	50 000	200 000	350 000	500 000	750 000
8	Assistance - Décès	100 000	150 000	200 000	250 000	300 000

N.B : Les montants des points 5, 6 et 7 s'entendent déduction faite du solde du prêt éventuellement contracté et non remboursé.

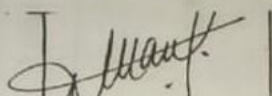
Suivant la catégorie de l'agent et non l'emploi occupé

Ont signé le présent Règlement Intérieur :

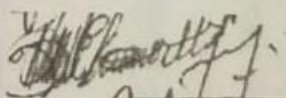
❖ **Paul Emmanuel NWAHA**, Président de l'Union
Interdépartementale des Syndicats du Rail



❖ **Maurice Marcel NGUELE**, Coordinateur des Syndicats
Départementaux de l'USLC du Rail



❖ **François EKWALLA ESSAKA**, Président du Syndicat
National des Cheminots



ENYÈ CUTE

SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- OUVRAGES

Bourrières, P., *L'économie des transports dans les programmes de développement*, Paris, P.U.F., collection tiers-monde, 1964.

Chaléard, J., et Als, *Le chemin de fer en Afrique*, Paris, Karthala, 2006.

Ebale, R., *Initiation aux méthodes quantitatives pour historien*, Paris, Editions Arimathée, 2014.

Etoga, E., *Sur les chemins du développement. Essai d'histoire des faits économiques du Cameroun*, Yaoundé, Centre d'édition et production de manuels et d'auxiliaires de l'enseignement, 1971.

Guislain, P., *Les privatisations : un défi stratégique et institutionnel*, Bruxelles, Nouveaux horizons, 1995.

Grawitz, M., *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1981.

Hamel, H., *Les chemins de fer de la république fédérale du Cameroun*, Douala, Regifercam, 1963.

-----, *La modernisation des chemins de fer du Cameroun*, Douala, Regifercam, 1958.

Hardy, G., *Nos problèmes coloniaux*, Paris, A. Colin, 1929.

Mama Touma, V., *Crise économique et politique de déréglementation au Cameroun*, Paris, Editions l'Harmattan, 1996.

Morel, Y., *tableaux économiques du Cameroun*, Douala, Collège Libermann, 1983.

Nellis, J., *Les entreprises publiques en Afrique*, Washington, D.C., Banque Mondiale, 1989.

Savas, S., *privatisations et partenariats public-privé*, Paris, Nouveaux-horizons, 2000.

Soucadaux A. et Aujoulat, L.P., *Le Cameroun*, collection, Paris, les documents de France.

Uzunidis, D., *Les pays en développement face au " consensus de Washington " : histoire et avenir in E.T. Mandara, court traité de développement*, Paris, l'Harmattan, 2003.

2- ARTICLES

Assene M. N., Djoukuo E. L., " Organisation du transport des marchandises et efficacité logistique des entreprises en contexte camerounais", in *Management et avenir*, n°105, 2018, pp. 35-57.

Bejot, J. P., “ Un chemin d fer au service de l'économie camerounaise”, in *Jeune Economique*, Hors-série, 1916, pp. 26-40.

Bidiassé, H., “ La théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais”, in *Monde en développement*, n°177, 2017, pp.121-137.

Biwolé Fouda, J., “ Réforme des industries de réseau en Afrique et développement durable : le cas du transport ferroviaire au Cameroun”, in *Monde en développement*, n°162, 2013, pp. 103-116.

Blanc A., Gourand O., “ Concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire”, in *Agence Française de Développement*, n°44, 2007, pp. 2-39.

Decraene, P., “ Le chemin de fer Transcamerounais facteur de développement et d'unification”, in *Le Monde Diplomatique*, n° 15, septembre 1971, pp.22-37.

Deltombe, T., “ Port, rail, plantation : le triste bilan de Bolloré au Cameroun”, in *le Monde Diplomatique*, n°345, 2009, pp. 17-32.

Deme, M., “ Les privatisations, une solution pour l'Afrique ?”, in *Revue politiques et management public*, n°50, 1995, pp. 97-140.

Jensen C. M., Meckling W. H., “ Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure”, in *Journal of financial Economics*, vol.3, n°4, octobre 1976, pp. 305-360.

Hamel, H., “Chemins de fer du Cameroun”, n°913, Monte-Carlo, Editions Paul Bory, 1966, pp. 15-21.

Hamel, H., “ Evolution du trafic voyageur sur les lignes de la REGIFERCAM”, in *La vie du rail d'outre-mer*, n°216, avril 1972, pp. 445-457.

Marty, F., “ La privatisation des services publics : fondements et enjeux”, in *Regards Croisés sur l'Economie*, n°2, 2007, pp. 90-105.

Mbila Enyegue, B., “ SOCAPALM, conditions de travail de main d'œuvre et rapports avec les populations riveraines. Analyse d'un système d'exploitation et de paupérisation systémique”, in *revue Africaine Inter-disciplinaire*, n°20, 3è trimestre, 2021, pp. 171-180.

Nguihé Kanté, P., “ Les contraintes de la privatisation des entreprises publiques et parapubliques au Cameroun”, in *Revue Internationale de droit économique*, n° 4, 2002, pp. 603-625.

Olievschi, V. N., “ Transport ferroviaire : schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne”, in *Revue programme de politiques de transport en Afrique*, n° 94, mars 2013, pp. 50-67.

Okalla Bana, E., ‘‘ Les entreprises françaises de travaux publics face au développement économique de l’outre-mer : la mise en place d’un réseau ferré au Cameroun (1947-1972)’’, in *Revue d’Histoire d’Outre-Mer*, n° 372-373, 2010, pp. 275-298.

Ongolo Zogo, V., ‘‘ Analyse de la privatisation des infrastructures de transport : l’exemple du réseau ferroviaire au Cameroun’’, in *Les Cahiers du Sisera*, n°117203, 2002, pp. 3-18.

Pourtier R., ‘‘ Les chemins de fer en Afrique subsaharienne, entre passé révolu et recompositions incertaines’’, in *Revue Belge de Géographie*, n°2, 2007, pp. 182-202.

Rème-harmay, P., ‘‘ Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l’exemple de la messagerie urbaine’’, in *Revue de l’Ires*, n°93, 2017, pp. 79-104.

Semey, G., ‘‘ Transport ferroviaire : « le train express » de CAMRAIL affiche déjà des insuffisances’’, in *Ecomation*, n° 538, 16 juillet 2021, pp. 14-29.

Simon Y., Tezanes du Montel H., ‘‘ Théorie de la firme et réforme de l’entreprise’’, in *Revue Economique*, n°1, mai 1977, pp. 321-351.

Vergeron, E., ‘‘ Concessions ferroviaires en Afrique : difficultés rencontrées et solutions envisagées’’, in *Secteur Privé et Développement*, n° 23, avril 2011, pp. 5-20.

3- MEMOIRES ET THESES

Abissi, R.A., ‘‘ Le chemin de fer du Nord et la ville de Nkongsamba : croissance et déclin (1911-1991)’’, Mémoire de Maitrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1996.

Amougou, G., ‘‘Esquisse d’histoire des politiques de développement au Cameroun : un regard contextuel’’, Mémoire de Master, Université de Yaoundé II, 2018.

Bakop, C. H. P., ‘‘Le transport ferroviaire : le cas du tronçon Douala-Edea. Impact sur les populations avant et après la construction de l’axe lourd Douala-Yaoundé 1970-1990’’, Mémoire de DIPES II en Géographie, Université de Yaoundé I, 1995.

Bikié, V., ‘‘ Le réseau ferroviaire du Cameroun de 1920-1960’’, Mémoire de Maitrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 2016.

Biwolé Fouda, J., ‘‘Efficacité des privatisations camerounaises : une analyse à travers la théorie de la gouvernance paternariale’’, Mémoire de DEA de sciences Economique et de Gestion, Université de Douala, 2004.

Chatap, O., ‘‘Le travail salarié au Cameroun’’, Mémoire de Maitrise en Histoire, Université de Paris, 1976.

Dikoumé, A. F., ‘‘ Les travaux publics au Cameroun sous administration française de 1922 à 1960 : mutations économiques et sociales’’, Thèse de Doctorat d’Etat en Histoire, Université de Yaoundé I, 2006.

Djoufack Nguefack, E. F., ‘‘Incidence de la privatisation sur la performance des entreprises publiques au Cameroun’’, Mémoire de Master en Economie et Finance, Université de Dschang, 2013.

Endengele Mpele, S., ‘‘L’embranchement du chemin de fer Otélé-Mbalmayo : son impact socio-économique sur Mbalmayo (1926-1960)’’, Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010.

Gourda, D., ‘‘ Les massa du Centre et la promotion de leur identité culturelle (1965-2011)’’, Mémoire de D.P.E.S.2 en Histoire, Ecole Normale Supérieure de Yaoundé, 2018.

Kaldjob-Mabout, M., ‘‘La problématique des transports routiers dans le processus de développement économique et social’’, Mémoire de Licence en Science Economique, Université de Yaoundé II, 1976.

Mbila Enyegue, B., ‘‘Production et commercialisation de l’huile de palme au Cameroun de 1907 à 2018. Approche historique’’, Thèse de Doctorat Ph. D en Histoire, Université de Yaoundé I, 2021.

Mbozo’o Mbozo’o, A. L., ‘‘Le parlement et le développement des infrastructures de transport au Cameroun : 1946-1960’’, Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2012.

Mengue Oyono, M., ‘‘ Attractivité territoriale et stratégies de localisation des entreprises industrielles dans les collectivités territoriales de la région du centre au Cameroun’’, Mémoire de Master en économie du territoire et de la décentralisation, Université de Yaoundé II, 2015.

Moukam, J., ‘‘Les gares ferroviaires de Yaoundé étude historique’’, Mémoire de DES en Géographie, Université de Yaoundé I, 1975.

Nga Atangana, M. B., ‘‘Les gares ferroviaires du Transcamerounais et leur impact sur l’environnement socio-économique : cas d’Obala et de Batchenga (1968-2012)’’, Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2016.

Ngo Kaldjob, B., ‘‘ Contraintes naturelles et exploitation du chemin de fer : cas du tronçon Douala-Eséka’’, Mémoire de Maitrise en Histoire, Université de Yaoundé I, 1998.

Piankeu Tioking, A.B., ‘‘La gestion des chemins de fer du Cameroun de 1947 à 2005 : approche historique’’, Mémoire de Master en Histoire, Université de Yaoundé I, 2010.

Souka, T., ‘‘ Politique de rémunération et performance sociale : cas de CAMRAIL’’, Mémoire de Master en Histoire, ESSEC de Douala, 2014.

4- JOURNAUX

Essomba, F., ‘‘ Organisation administrative : Paul Biya’’, in *Le messenger*, n°4237, 14 novembre 2008, p. 5.

Dorce, F., ‘ ‘ Le sommet de Yaoundé 8-10 juillet 1996’ ’, in *Jeune Afrique Economique*, Hors-série-Cameroun, 1996, p. 14.

Furubotn E. G., Pejovich S., ‘ ‘ Property rights and economic theory : a survey of recent literature’ ’, in *Journal of Economic Literature*, vol.10, n°4, 1972, p. 5.

Journal officiel du Cameroun, n°296, 1^{er} aout 1944, p.67.

5- ARCHIVES

ACAMRAIL, *Analyse et justification du solde du compte personnel*, Douala, CAMRAIL, 2000.

ACAMRAIL, *Description des dessertes dites commerciales de 1997 à nos jours*, Douala, CAMRAIL, 2010.

ACAMRAIL, *Le bilan de concession du chemin fer camerounais par CAMRAIL*, Douala Bessengue, 2015.

ACAMRAIL, *Mutuelle des travailleurs du rail MUTRARAIL : statuts et R.I.*, Douala, CAMRAIL, 2009.

AMINERESI, *Jeune Afrique Economique*, hors-série-Cameroun, 1996.

AMINFI, *les 25 ans du renouveau sous le prisme du MINFI*, Yaoundé, les dossiers du MINFI, 2008.

AMINPAT, *L'économie camerounaise : 50 ans après*, MINEPAT, document de travail, 2010.

AMINTRANS, *La gestion du chemin de fer par CAMRAIL*, Yaoundé, 2014.

ANY, 2AC8381, n°176/IAA, Yaoundé, le 8/8/1949.

ANY, A.CA.P n°252 du 3 novembre 1964.

ANY, J.O, arrêté n°77 du 4 novembre 1984.

ANY, 1AC 174.

ANY, Journal Officiel, de janvier-décembre 1962.

ARNCF, les travaux d'entretien de la voie ferrée, 1970.

6- DECRETS ET ARRETES

Arrêté ministériel du 17 juillet 1947, portant organisation d'une régie d'exploitation des chemins de fer du Cameroun.

Décret n° 72-640 du 18 janvier 1972, fixant l'organisation et les conditions de fonctionnement de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun.

Décret n°85/1208 du 06 septembre 1985, fixant l'organisation et les conditions.

Décret n°86/656 du 03 juin 1986, portant création d'une mission de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic.

Décret n° 89/010 du 04 janvier 1989, portant élargissement des attributions de la mission.

Ordonnance n° 90/004 du 22 juin 1990, relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques.

Décret n° 90/1257 du 30 août 1990, portant application de l'ordonnance n°90/004 du 22 juin 1990 relative à la privatisation des entreprises publiques et parapubliques.

Décret n°97/003 du 03 janvier 1997, portant organisation et fonctionnement de la Commission Technique de Privatisation et de Liquidation des entreprises du secteur public et parapublic.

Décret n°99/210 du 22 septembre 1999, portant admission de certaines entreprises du secteur public et parapublic à la procédure de privatisation.

Décision n° 99/CA/1993 du 12 août 1999, fixant l'organigramme général de la Régie Nationale des Chemins de Fer du Cameroun.

Décret n° 4 du 30 janvier 1998.

Note de service n°050/DG/DRH/CRP/10-08 du 10 octobre 2008.

7- RAPPORTS

République du Cameroun, " Ministère des transports, programme sectoriel des transports", rapport final sur l'évaluation environnementale de la mise en concession des chemins de fer du Cameroun, Novembre 1998.

République du Cameroun, " Programme d'ajustement structurel II", rapport d'achèvement, département par pays, région centre, OCDC, février 2001.

Echos du rail, Edition spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 10^e anniversaire, 2009.

Echos du rail, Edition spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 14^e anniversaire, 2013.

Echos du rail, Magazine d'information de CAMRAIL, n°021, octobre 2013.

Echos du rail, Les bonnes performances opérationnelles de CAMRAIL, Bulletin d'information n° 011, 4^e trimestre, 2015.

Echos du rail, Edition spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 16^e anniversaire, 2015.

Echos du rail, Edition spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 19^e anniversaire, 2018.

Echos du rail, Edition spéciale, Bulletin d'information de la compagnie du chemin de fer du Cameroun, 21^e anniversaire, 2020.

Lettre du cheminot, n°021, décembre 2013.

Rapport d'activité CAMRAIL, juin 2020.

Rapport d'activité CAMRAIL, octobre 2020.

Union Africaine, Viabilité des entreprises ferroviaires : évaluation des processus de privatisation et de restructuration. Première conférence de l'Union Africaine des ministres africains en charge du transport ferroviaire, Brazzaville, République du Congo, 10-14 avril 2006.

Document de Banque Internationale pour la Reconstruction et Développement Association Internationale de Développement, évaluation d'un deuxième projet ferroviaire, rapport n°423a-CM, 13 juin 1974.

CAMRAIL, la réforme des chemins de fer : manuel pour l'amélioration de la performance du secteur ferroviaire, CAMRAIL, 2010.

Chavane, B., " Bilan et perspectives des privatisations en Afrique francophone : une étape de démocratisation ? bureau de travail", rapport final, Genève, avril 1996.

Nyaga Etoga, Y. P., " privatisation et performance des entreprises publiques au Cameroun", rapport de recherche du FR-CIEA N°. 12/12, Dakar, 2012.

République du Cameroun, " Rapport d'achèvement du quatrième projet ferroviaire", prêt 1734/crédit 936-CM, Département de l'Afrique Occidentale et Centrale, 20 juin 1988.

REGIFERCAM, " Le cheminot camerounais", Rapport de la REGIFERCAM n°29, janvier-février 1988.

J.O.D. ? Session extraordinaire ARCAM de septembre 1947.

Ahmadou Ahidjo, 1958-1968 dix ans au service.

Monde diplomatique, faire une authentique nation par Ahmadou Ahidjo, septembre 1971africains", Banque Mondiale, avril 2002.

II- SOURCES NUMERIQUES

NB Web Agency, "CAMRAIL : transport ferroviaire de passagers et de marchandises", sur www.CAMRAIL.net, 30-03-2022, 18h00.

www.CAMRAIL.net.Finances., 13-09-2020, 14h15.

www.InvestirauCameroun.com, 13-09-2020, 10h30.

URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/choix-publics-public-choice-school>, 13-02-2020, 11h10.

www.investirauCameroun.com, 01-07-2022, 9h45.

III- SOURCES ORALES

N°	Noms et prénoms	Age	Statut ou profession	Lieu de l'entretien	Date de l'entretien
1.	ABEGA Martin	45 ans	Chauffeur de bus Buca voyage	Yaoundé	26-06-2022
2.	AYISSI Jean	29 ans	Aide-conducteur	Douala	30-09-2021
3.	BAKEP Thomas	52 ans	Cheminot CAMRAIL	Douala	14-05-2022
4.	BALECK Désiré	55 ans	Cadre contractuel à la délégation régionale du ministère des transports pour le littoral	Douala	14-05-2022
5.	BIMAI Jean Charles	34 ans	Agent de sécurité Africa Security	Ngaoundal	09-02-2022
6.	EBODE OLOMO	55 ans	Cadre administratif ministère des transports	Yaoundé	18-03-2022
7.	EKEDI Gerem	75 ans	Cheminot retraité	Belabo	05-01-2021
8.	EKOBENA Alain	57 ans	Chef de gare Ngoumou	Ngoumou	22-03-2022
9.	ELENWA Alfred	59 ans	Cheminot CAMRAIL	Belabo	05-01-2022
10.	ELONE Apolinaire	55 ans	Fonctionnaire ministère des transports	Yaoundé	24-05-2022
11.	ENYEGUE Ermènegild	63 ans	Cheminot retraité	Otéle	10-08-2021
12.	ESSOMBA Dieudonné	63 ans	Economiste	Yaoundé	04-07-2022
13.	ESSOMBA Sophie	55 ans	Bayam-salam	Yaoundé	24-06-2022
14.	KOPLANG Gilbert	48 ans	Cheminot CAMRAIL	Yaoundé	19-03-2022
15.	MAHOP Marcelin	64 ans	Cheminot retraité	Ngoumou	22-03-2022
16.	MBALLA Thomas	50 ans	Cheminot CAMRAIL	Yaoundé	15-12-2021
17.	MBELLA	60 ans	Ancien agent SITRAFER	Eseka	09-08-2021

	Bimi				
18.	MBENG Anne	37 ans	Commerçante	Yaoundé	24-06-2022
19.	MBILA Gustave	48 ans	Chef securité CAMRAIL	Yaoundé	02-07-2022
20.	MESSI BAMA Marie	36 ans	Aide-conducteur	Yaoundé	15-12-2021
21.	NDIYE Bruno	70 ans	Conducteur train retraité	Eseka	09-08-2021
22.	NDJAMA Louis	57 ans	Fonctionnaire ministère des transports	Yaoundé	24-05-2022
23.	NDOCKO Alphonse	57 ans	Cheminot CAMRAIL	Ngaoundal	09-02-2022
24.	NGAMALEU Eric	58 ans	Chef cotraf CAMRAIL	Douala	14-05-2022
25.	NLEND Felix	55 ans	Sous-traitant SCIN	Edea	07-08-2021
26.	NLEND Paul	80 ans	Cheminot retraité	Eseka	30-01-2022
27.	NOUCK Georges	59 ans	Chef service signalisation	Yaoundé	19-03-2022
28.	NTEP Paul	45 ans	Cheminot CAMRAIL	Otéfé	10-08-2021
29.	ONANA ABANG	46 ans	Cheminot CAMRAIL	Douala	06-01-2022
30.	OTELE FOUDA	37 ans	Sous-traitant SOCAREMA	Ngaoundal	08-02-2022
31.	SANDJO Eric	70 ans	Ancien agent SITRAFER	Douala	14-05-2022
32.	TOKO Alfred	67 ans	Cheminot	Douala	30-09-2021
33.	YEBGA YEMB Albert	50 ans	Agent telecom	Edéa	17-09-2021

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
RESUME	Erreur ! Signet non défini.
BSTRACT	iv
SOMMAIRE	v
LISTE DES ILLUSTRATIONS	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION GENERALE	1
I – CONTEXTE GENERAL DE L’ETUDE	1
II- LES RAISONS DU CHOIX DU SUJET	2
III- INTERET ET OBJECTIFS DU SUJET	3
1-Intérêt du sujet	3
2-Objectifs du sujet	4
IV - DELIMITATIONS SPATIO-TEMPORELLES	4
1- Le cadre spatial	4
2- Justification des bornes chronologiques	6
V - CLARIFICATION CONCEPTUELLE	6
VI- CADRE THEORIQUE	10
- La théorie des droits de propriété	10
VII- REVUE CRITIQUE DE LA LITTERATURE	11
VIII- PROBLEMATIQUE	15
IX- LES HYPOTHESES	15
X- LA METHODOLOGIE	16
1- Le choix des techniques de collecte des données	16
- Recherche documentaire	16
- Technique de collecte des données sur le terrain	17
- Sources iconographiques	17
2- Les techniques d’analyse des données	17
- La méthode qualitative	17
- La méthode quantitative	17
XI - DIFFICULTES RENCONTREES	18
XII - PLAN	18

CHAPITRE I : LA REGIE NATIONALE DE CHEMIN DE FER DU CAMEROUN : ORGANIGRAMME, REALISATIONS, DIFFICULTES (1972-1996)	20
I- CADRE ADMINISTRATIF DE LA RNCF	20
1- Le conseil d'administration	20
2- La direction générale	22
3- Les services rattachés	23
II- LES REALISATIONS DE LA RNCF	27
1- Les travaux effectués	27
2- Le trafic ferroviaire de la RNCF	34
3- L'exploitation de la voie ferroviaire par la RNCF	40
III- LES DIFFICULTES DE LA RNCF	42
1- La concurrence routière	42
2- La concurrence du transport aérien	45
3- Les difficultés d'exploitation et d'entretien de l'infrastructure	45
CHAPITRE II : LA MISE EN CONCESSION DU RESEAU FERRE DU CAMEROUN (1996-1999)	47
I – LES MOBILES DE LA MISE EN CONCESSION	47
1- Les facteurs externes	47
2- Les facteurs internes	51
II – MODELE DE MISE EN CONCESSION DES CHEMINS DE FER AU CAMEROUN	57
1- Définition et objectifs de la mise en concession	57
2- Processus de privatisation du chemin de fer camerounais	60
III- DE LA STRATEGIE DE PRIVATISATION A LA SIGNATURE DE LA CONVENTION	67
1- La préparation de la stratégie de privatisation et l'appel d'offres	67
2- La convention de concession du chemin de fer au Cameroun	68
CHAPITRE III : LES MUTATIONS INDUITES PAR LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER AU CAMEROUN (1999-2020)	72
1- La direction générale	72
2- Les services rattachés	73
II- LES BIENFAITS DE LA PRIVATISATION DU RESEAU FERRE AU CAMEROUN	74
1- L'amélioration des conditions de travail des cheminots et le renouvellement de la main d'œuvre à travers les recrutements massif	74
2- Le renforcement de la sécurité des biens et des personnes	79

3- La modernisation des gares et du réseau ferroviaire : l'introduction de nouvelles locomotives et de nouveaux wagons	82
III – LES AUTRES MUTATIONS INDUITES PAR L'ARRIVEE DE LA CAMRAIL	87
1- La modernisation des TIC.....	87
a- Le dispatching	87
b- Okapi : logiciel d'exploitation.....	88
c- La mise en place d'une logistique de maintenance (Maximo)	89
d- La mise en place des tableaux de bords dynamiques.....	89
e- La mise en place d'un département du système d'information (DSI) et de logistique de maintenance.....	90
2- CAMRAIL aux côtés des étudiants et des " cop's"	90
3- CAMRAIL et la politique de proximité	91
4 – La fluidité du transport des personnes et des marchandises	93
CHAPITRE IV : LES PROBLEMES ET LES DEFIS DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS FACE AUX ENJEUX DE MODERNISATION ET D'EMERGENCE EN CONTEXTE DE PRIVATISATION	96
I- LES LIMITES DE LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER CAMEROUNAIS	96
1- Un déficit de gestion et de privatisation	96
2- Le non-respect du cahier de charge.....	98
3- Une nouvelle forme d'exploitation de l'homme par l'homme : l'introduction des sous-traitances	106
II- LES PRINCIPAUX DEFIS DU CONCESSIONNAIRE CAMRAIL	109
1- La faible performance financière du chemin de fer camerounais.....	109
2- L'irrésistible concurrence de la route	111
3- L'hostilité des populations face à la privatisation.....	112
4- Les facteurs externes affectant la performance du rail.....	115
III - LES PERSPECTIVES POUR UNE NOUVELLE APPROCHE DU DEVELOPPEMENT DU RAIL AU CAMEROUN	116
1- La révision de la convention de concession.....	116
2- L'amélioration de la gouvernance : un passage obligé.....	119
3- Le besoin d'une stratégie adaptée au développement des infrastructures ferroviaires	
120	
CONCLUSION GÉNÉRALE	123
ANNEXES	126
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	141
TABLE DES MATIERES	150

