

Produit d'**OBIV Solutions**

Département *Études et Recherches*

O'LAB

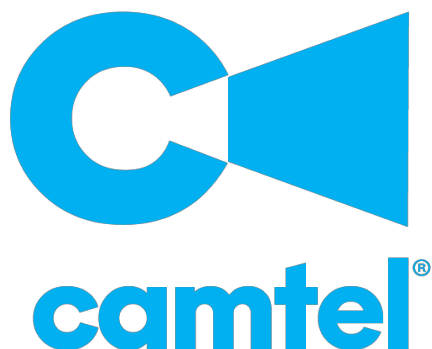
Taking People Further



2024

GOUVERNANCE - **CONJONCTURE** - CAMEROUN
La veille dans le domaine de la Gouvernance

Note de conjoncture des entreprises et établissements publics



Cameroon Telecommunications

Note de conjoncture N°002

du **15 Mai 2024**

Sommaire

Note de conjoncture pour les entreprises et les établissements publics du secteur de la gouvernance.

02 Résumé

L'analyse du site web institutionnel et les autres canaux de communication qu'utilise Cameroon Télécommunications (CAMTEL) révèlent qu'elle se démarque par la qualité, l'ergonomie et l'usage régulier de tous ses outils de communication.

03 Rappel des exigences légales

Étant donné que toutes les entités publiques, y compris CAMTEL, sont tenues de respecter ces exigences légales, cette note de conjoncture vise à évaluer plusieurs aspects, dont la diversification des canaux de communication...

04 Évaluation de la communication

Le dispositif de communication de CAMTEL se distingue par sa variété de canaux de communication, avec une présence active sur plusieurs plateformes telles que le site web institutionnel, la page Facebook officielle, le compte LinkedIn professionnel, le compte officiel X...

05 Management des politiques publiques

Rappelons que dans le cadre de cette rubrique quatre indicateurs ont été retenus : la déclinaison des missions de l'entité en activités réalisées, la déclinaison des missions en services rendus aux usagers,

08 Performances amélioratives de CAMTEL

La publication et certification des états financiers de CAMTEL et l'évaluation de CAMTEL par la Commission Technique de Réhabilitation (CTR).



Équipe de rédaction

Supervisé par Pr Viviane Ondoua

Chef du projet :
Irene Mbollo,
Responsable O'LAB

Contributeurs :

Ulrich Labussiere
David Ikome
Yves Kana



L'analyse du site web institutionnel et les autres canaux de communication qu'utilise la Cameroon Télécommunications (CAMTEL) révèlent qu'elle se démarque par la qualité, l'ergonomie et l'usage régulier de tous ses outils de communication. Sur les 13 critères retenus pour évaluer la qualité d'un site web, il ressort que CAMTEL est efficace sur 11, soit un taux de 84,6%. De même, la publication de ses états financiers et la publication de l'avis du Commissaire aux Comptes qui les certifie sans réserve est une belle initiative pour la transparence et la reddition des comptes au public. Toutefois, les procédures sont peu digitalisées et les contenus disponibles renseignent très peu sur la réalisation des missions de CAMTEL. De même, il apparaît une très faible visibilité sur sa contribution à la SND30 ainsi qu'à la stratégie sectorielle de gouvernance comme l'exige la loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun. Néanmoins, les performances de CAMTEL publiées par les institutions habilitées sont relayées et complètent cet exercice de transparence.



La présente note de conjoncture s'appuie sur un cadre légal qu'il nous convient de préciser. Il s'agit notamment :

- ✓ de la loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun : l'article 50 relève que « l'ensemble des informations et documents relatifs aux finances publiques, tel qu'il découle de la présente loi, sont publiés par les institutions compétentes sur leur site internet dès qu'ils sont disponibles » ;
- ✓ du code de bonne gouvernance qui exige dans son article 42, que la juridiction des comptes rende publics tous les rapports qu'elle transmet au Président de la République, au Parlement et au Gouvernement ;
- ✓ les textes organiques des entités publiques : il s'agit ici, des décrets portant création et organisation de chaque entité et des documents stratégiques (manuel de procédures, plan stratégique, budget programme) ;
- ✓ la Stratégie Nationale de Développement 2030 (SND30) : cette stratégie, retrace les grands axes et actions stratégiques que doivent implémenter les administrations et agences camerounaises pour parvenir au développement ;
- ✓ de la stratégie sectorielle de gouvernance, qui est la feuille de route stratégique élaborée pour répondre à l'impératif de renforcer la gouvernance afin de soutenir efficacement la mise en œuvre des politiques publiques.

Étant donné que toutes les entités publiques, y compris CAMTEL, sont tenues de respecter les exigences légales, cette note de conjoncture vise à évaluer plusieurs aspects, dont la diversification des canaux de communication, le déploiement sur le site web, le management des politiques publiques, la communication autour de la mise en œuvre de la SND30 et la stratégie sectorielle de gouvernance.





Le dispositif de communication de CAMTEL se distingue par sa variété de canaux de communication, avec une présence active sur plusieurs plateformes telles que le site web institutionnel, la page Facebook officielle, le compte LinkedIn professionnel, le compte officiel X, le compte YouTube officiel, le compte Instagram officiel, ainsi que d'autres canaux spécifiques mis en place dont le journal d'entreprise (CAMTEL TODAY). La communication sur ces différentes plateformes varie selon le canal utilisé. Une évaluation approfondie du site web, basée sur treize critères établis¹, a révélé à la fois ses points forts et les domaines nécessitant des améliorations.

Onze points forts :

- ✓ le site est disponible accessible via le lien www.camtel.cm;
- ✓ le site web est à jour, et dispose à cet effet des publications récentes, la dernière datant du 22 avril 2024 ;
- ✓ la connexion y est sécurisée car l'adresse URL du site web commence par « https », l'une des caractéristiques d'un site sécurisé par le certificat SSL ;
- ✓ l'arborescence du site harmonieuse et la navigation fluide ;
- ✓ le bilinguisme est effectif sur le site, bien que certains contenus ne soient disponibles qu'en une seule langue ;
- ✓ les usagers ont la possibilité de consulter les rapports financiers sur le site (années : 2020 ;2021 ;2022)
- ✓ la rubrique « recours » est fonctionnelle ;
- ✓ la FAQ est également disponible ;
- ✓ la messagerie instantanée est mise à disposition à travers un chat Messenger ;
- ✓ le site propose de nombreuses informations utiles aux utilisateurs ;
- ✓ les procédures destinées aux usagers sont présentées et décrites.



Deux points d'amélioration :

- ✓ le site ne dispose pas d'une newsletter permettant aux usagers d'être alertés sur les nouvelles publications ;
- ✓ bien que des informations soient fournies sur les différentes manières d'obtenir les offres proposées, aucun élément sur le site internet ne justifie une quelconque digitalisation de ces procédures. La simple présence d'informations sur le site ne garantissant pas que les processus de recharge soient automatisés à travers des solutions numériques et peuvent donc se faire en ligne.



¹ Rouleau, G. & Turner, J. M. (2003). Une méthode pour l'évaluation de sites Web. Documentation et bibliothèques, 49(4), 149–159. <https://doi.org/10.7202/1030169ar>



Management des politiques publiques

Rappelons que dans le cadre de cette rubrique quatre indicateurs ont été retenus : la déclinaison des missions de l'entité en activités réalisées, la déclinaison des missions en services rendus aux usagers, l'effectivité des services pour les usagers et leur digitalisation, et l'alignement entre les actions réalisées avec les actions stratégiques du département ministériel, tutelle technique de celle-ci. Qu'en est-il du cas de CAMTEL ?

Une faible visibilité sur l'exécution de ses missions et des services rendus aux usagers

Placée sous la tutelle technique du Ministère des Postes et Télécommunications et sous la tutelle financière du Ministère des Finances, suivant le décret N° 2019/264 du 28 mai 2019 portant approbation des statuts de CAMTEL, elle a pour objet de posséder, d'exploiter et de fournir une infrastructure et des services de télécommunications dans le cadre des licences à elle octroyées à cet effet par les autorités compétentes.

À ce titre CAMTEL assure l'étude, l'installation, l'exploitation et l'entretien de tout système nécessaire à la fourniture des services de télécommunications sur l'ensemble du territoire national, ainsi qu'à la connexion des réseaux locaux, nationaux ou étrangers. Elle doit également réaliser des opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières se rattachant directement ou indirectement aux services ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement

Bien que CAMTEL présente ses missions sur son site web, ces dernières ne sont que très peu déclinées en activités réalisées et en services rendus aux usagers.

Une relative reddition des comptes

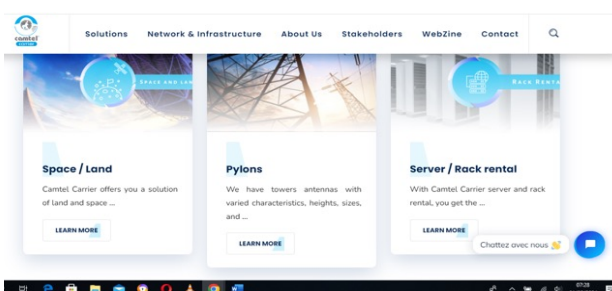
CAMTEL met en exergue les projets commerciaux ou les projets d'augmentation des capacités et entretiens des systèmes de télécommunications dans lesquels elle s'engage ; cependant aucune information ne transparaît sur leur état d'avancement. À titre d'exemple dans le cadre des projets commerciaux, les activités sont menées sans qu'on ne sache si elles s'inscrivent dans une stratégie commerciale globale. Il en est de même pour les projets d'augmentation des capacités et d'entretien des systèmes de télécommunications : aucune information ni sur l'état d'avancement du projet, ni sur les sources de financement, ni les activités et les périodes d'entretien n'est disponible.

Une digitalisation des procédures peu perceptible

CAMTEL dans le cadre de ses activités propose une gamme variée de produits et de services dont les offres sont présentées sur le site comme suit :

- ✓ Mobile (UMTS & connectivité): blue home; blue mobile; blue team
- ✓ Fixe (Domiciles & Bureaux) :
- ✓ Transport (Câbles sous-marins) : Data Center and collocation ; Voice Messaging and Roaming ; Infrastructure solutions ; Teleport ;
- ✓ Stockage : CB VPS XS ; CB VPS S ; CB VPS M ; CB VPS L ; CB VPS XL ; CB VPS XXL ; CB VPS Double XXL ; Triple XXL ; Quad XXL ; System Storage ; Data Storage SAS ; Data Storage NLSAS ; Data Storage SSD, Data Backups ...

Malgré la présentation exhaustive et bien détaillée de certaines offres sur le site, les usagers éprouveraient tout de même des difficultés pour s'offrir immédiatement en ligne les services de CAMTEL, la digitalisation n'étant pas totalement effective. En effet les informations ne sont pas disponibles pour toutes les offres.



Capture de présentation de quelques services.

Une collaboration entre CAMTEL et le MINPOSTEL peu mise en évidence

CAMTEL est placée sous la tutelle technique du Ministère des Postes et Télécommunications (MINPOSTEL). Dès lors, les activités qu'elle réalise doivent être en corrélation avec celles de ce dernier. Bien que les activités réalisées par CAMTEL, relevant des projets commerciaux ou d'infrastructure et de maintenance, soient tout de même en accord avec les missions du MINPOSTEL, elles ne sont pas présentes sur le

site institutionnel de son ministère de tutelle. De plus, les informations mises à disposition sur le site ne permettent pas de se prononcer sur la collaboration efficace et efficiente entre la CAMTEL et le MINPOSTEL, et sur la contribution de la CAMTEL à la réalisation des missions du MINPOSTEL.

Une communication limitée sur les activités prévues dans la SND30 et la Stratégie Sectorielle de Gouvernance 2030

Selon la SND30, de manière globale le gouvernement envisage en « matière de TIC et d'infrastructures : (i) améliorer l'accessibilité à l'internet haut débit par tous et à moindre coût, (ii) le développement d'un écosystème numérique de dernière génération et en faciliter l'accès au plus grand nombre en assurant un espace numérique performant et sécurisé, avec un indice d'accès moyen supérieur à 0,4 ». Cependant, bien que CAMTEL dans son journal d'entreprise N°004 fasse mention de sa contribution à la SND30 le contenu ne permet pas véritablement de rendre compte de l'avancée de la CAMTEL dans les

missions lui étant assignées dans la SND30. L'on peut alors difficilement apprécier sa contribution à la stratégie nationale. Toutefois la communication qui y est réalisée renseigne sur les recommandations formulées lors des échanges afin d'améliorer son offre de service.

En ce qui concerne la mise en œuvre de la composante gouvernance, il est particulièrement attendu du MINPOSTEL et donc de CAMTEL l'amélioration de la qualité du service public. Plus précisément il est attendu en 2025 un taux de 90% pour la satisfaction des usagers et 100% en 2029. Seulement les éléments mis à notre portée ne permettent pas une fois de plus de savoir où on en est.



Deux points sont abordés ici : la publication et certification des états financiers de CAMTEL et l'évaluation de CAMTEL par la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) meublent cette rubrique.

Publication des états financiers de la CAMTEL

CAMTEL a le mérite de s'inscrire dans les pratiques exigées par l'OHADA dont entre autres la publication de ses états financiers et la certification de ceux-ci. Ces états financiers sont disponibles dans son site Web et accessibles au public. Bien que ce soit encourageant, en ce sens que le commissaire aux comptes a validé les comptes sans réserve, il est difficile de savoir si les résultats atteints sont en deçà ou au-delà des attentes et des objectifs fixés. L'analyse de la performance aurait permis d'apprécier les indicateurs affichés pour apporter l'assurance de l'alignement des résultats obtenus aux objectifs de la SND30. Cette remarque est justifiée par l'évaluation de la Commission Technique de Réhabilitation (CTR) des entreprises du Cameroun dans ses différents rapports.

Évaluation de CAMTEL par la CTR

En dehors de la publication des états financiers, CAMTEL rend très peu compte de ses performances. Tandis que dans ses différents rapports (2020,2021,2022,2023) la CTR a un discours évolutif sur la situation de CAMTEL et dévoile des points d'amélioration de CAMTEL. Particulièrement en 2023, bien que le chiffre d'affaires ait connu une augmentation, la situation financière globale de CAMTEL s'est détériorée. Une augmentation de la dette et des performances opérationnelles en dessous des attentes ont été observées. De même, les problèmes de gouvernance sont évoqués : tenues irrégulières des organes sociaux, la faible commercialisation des câbles sous-marins et la digitalisation des parcours clients, entre autres. Les développements ci-après rappellent ces évaluations dans les détails.

Informations financières

RESULTAT NET	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	4 677 854 471	5 181 501 791	5991076456	7356186853	7250100557	9164050488

Il apparaît que le résultat net de CAMTEL est en évolution constante ; ce qui est un bon signal quant à la performance de la structure.

RAPPORT FINANCIER vis-à-vis DE L'ÉTAT

Dans son rapport de 2022, la CTR indique que le niveau d'endettement de CAMTEL représente un RISQUE BUDGÉTAIRE pour l'État du Cameroun. Cet endettement est estimé à 648 000 000 000 francs CFA.

Rappel le jugement de la CTR sur CAMTEL

✓ Rappel du jugement de la CTR sur CAMTEL en 2020

Sur la base de la nouvelle dynamique en cours avec la désignation d'un nouveau Président du Conseil d'Administration, des résolutions ont été prises dans la perspective, notamment de la mise en place d'un plan d'action de rattrapage de CAMTEL. Elle évolue dans un secteur hautement concurrentiel avec des opérateurs et des fournisseurs d'accès internet (FAI) internationaux sur le segment du marché national des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC). Le retard observé dans le segment investissements a permis aux opérateurs concurrents d'asseoir leur notoriété.

Néanmoins, l'octroi à CAMTEL de trois (03) concessions en mars 2020, en tant que quatrième opérateur de téléphonie au Cameroun, permettra à cette entreprise de s'engager résolument sur le chemin de la conformité et de la légalité avec autorisation de déployer la 4G, pour le développement de l'économie numérique.

Au plan financier, il est envisagé :

- le recouvrement d'au moins 95% des créances de la CAMTEL ;
- la mise en place du budget programme ;
- la poursuite et l'achèvement de la fiabilisation de la facturation et des liaisons spécialisées
- l'accélération de la commercialisation des services prépayés ;
- l'amélioration et la monétisation des capacités des câbles sous-marins et de l'infrastructure de transport et la poursuite du lobbying, en vue de l'octroi des licences à CAMTEL dans ses domaines d'activités. La mise en conformité du CPE avec la législation et la réglementation en vigueur et de la révision de l'organigramme.

Ce plan d'action, a comme préalable, la réalisation urgente d'un diagnostic stratégique et opérationnel approfondi de cette société qui devra permettre, en liaison avec la tutelle technique et l'actionnaire majoritaire qui est la SNI, de déterminer à terme son positionnement dans la stratégie de communication du Gouvernement.

✓ Rappel le jugement de la CTR sur CAMTEL en 2021

La CAMTEL demeure une entreprise à fort potentiel. Cependant, le développement optimal de ses activités en vue de son positionnement sur le marché des télécommunications au plan national et international nécessite de lourds investissements. L'étude diagnostique en cours de lancement commis par l'État, permettra d'analyser sa viabilité en vue de l'amélioration de ses performances.

Cependant, elle doit commencer par porter une attention particulière sur :

- la tenue des organes sociaux dans les délais prescrits par la loi ;
- la maximisation de la commercialisation des capacités des câbles sous-marins à l'international ;
- la digitalisation du parcours clients ;
- l'optimisation du recouvrement des créances ;
- la commercialisation des services du nouveau Data Center aux entreprises ;
- le renforcement de la force de vente à l'international ;
- la poursuite de l'extension du réseau mobile 3G et 4G.

✓ Rappel du jugement de la CTR sur CAMTEL en 2022

CAMTEL dispose d'un grand potentiel de productivité qui se renforce progressivement avec l'appui multiforme de l'État. Cependant, la réalisation des investissements importants pour le développement de ses activités demeure non achevée, notamment la construction des boucles optiques urbaines réalisées à 69%, l'extension du backbone national en fibre optique à 56%, les tronçons de liaisons transnationales vers les pays de la CEMAC et le Nigéria réalisés à 66%, les deux points d'atterrissage des câbles sous-marins (ACE et CBCS/SAIL) réalisés à 80%.

En outre, la seconde phase de l'étude relative à l'analyse de la viabilité de CAMTEL en vue de l'amélioration de ses performances commis par l'Etat est en cours de réalisation. Ses conclusions permettraient d'aboutir à l'élaboration d'un contrat de performances entre l'Etat et CAMTEL, conformément aux dispositions de la circulaire n°000004918 du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performances entre l'État d'une part et les entreprises et établissements publics d'autre part (EEP).

En attendant ces mesures de restructuration, l'optimisation et la commercialisation des produits et services existants à forte valeur ajoutée, ainsi que des câbles sous-marins à l'international, constituent une priorité.

✓ Rappel le jugement de la CTR sur CAMTEL en 2023

En dépit de l'augmentation du chiffre d'affaires (17,79%) en 2022 et d'un accroissement du résultat net (26,4%), il est observé une dégradation continue de certains indicateurs de performance à l'instar du montant global de la dette qui augmente de 8,56%. L'autonomisation des Business Unit tarde à donner de résultats significatifs, en dépit de l'énorme potentiel du vaste champ d'activité pris en concession. De même, le manque de ressources financières pour investir dans le déploiement et l'extension des segments Fixe, Mobile et Transport, indispensable à la fourniture des services de communications électroniques de qualité, n'a pas permis le développement des activités. Enfin, l'organisation obèse et le style bureaucratique du management ont été contreproductifs.

Au regard de cette situation, le Comité Interministériel de la Mission de Réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CIM/MREP) a notamment recommandé au Président de la République :

Au plan organisationnel et opérationnel

Plusieurs réformes sont attendues notamment :

- la création de trois (03) filiales (Fixe, Mobile et Transport) chapeautées par une Société-Mère CAMTEL. Au terme de la période réglementaire, la Société-Mère pourrait procéder à l'ouverture du capital social du Mobile et celui du Fixe aux investisseurs institutionnels nationaux, à l'instar de la CDEC, de la SNI, de la CNPS, de la CSPH etc. CAMTEL disposant d'ores et déjà du savoir-faire technologique ;
- la réalisation d'un inventaire du patrimoine de CAMTEL et la révision des comptes, afin de disposer de la valeur actuelle de l'entreprise et de préparer la dévolution aux différents segments d'activités.

Au plan comptable et financier

- la reprise, par l'État, de la dette rétrocedée à CAMTEL vis-à-vis de EXIMBANK-China d'un montant de FCFA 138 446 420 053 sur un montant global de FCFA 328 milliards (hors intérêts courus) pendant quatre (04) années, avec pour objectif d'orienter l'espace de trésorerie dégagé vers des investissements prioritaires dans les filiales ; la société-mère devant procéder, au terme de la restructuration, au remboursement à l'État du montant total de la dette ainsi reprise ;
- la négociation avec les banques commerciales concernées de la transformation des découverts bancaires de CAMTEL d'un montant global de FCFA 14,893 milliards au 31 décembre 2022, en crédit moyen ou long terme ;
- la mise en place d'une comptabilité analytique, ainsi que l'audit des créances de CAMTEL

Encadré : Évaluation de la performance de CAMTEL par la CTR

Les différents rapports (2020,2021,2022,2023) la CTR présente un discours évolutif sur la situation de CAMTEL et dévoile des points d'amélioration importants.

***En 2020**, l'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'Administration a suscité un espoir de renouveau. Des résolutions ont été prises pour renforcer la position de CAMTEL sur le marché, notamment en obtenant des concessions pour devenir le quatrième opérateur de téléphonie du pays. Cependant, des retards dans les investissements ont entravé ces ambitions, portant préjudice à la compétitivité de l'entreprise.

En 2021, malgré son potentiel indéniable, CAMTEL a été confrontée à la nécessité d'investissements substantiels pour optimiser ses activités. Des recommandations ont été formulées pour améliorer différents aspects de son fonctionnement, notamment la gestion des organes sociaux, la commercialisation de ses capacités internationales et la modernisation de ses services clients.

***L'année 2022** a été marquée par des défis persistants pour CAMTEL. Malgré le soutien de l'État, l'entreprise n'a pas encore achevé plusieurs projets d'investissement cruciaux, en particulier dans le déploiement de son infrastructure. Des mesures de restructuration ont été entreprises, mettant l'accent sur l'optimisation et la commercialisation des produits existants pour maintenir sa compétitivité.

***En 2023**, bien que le chiffre d'affaires ait connu une augmentation, la situation financière globale de CAMTEL s'est détériorée. Une augmentation de la dette et des performances opérationnelles en dessous des attentes ont été observées. Des recommandations importantes ont été émises, notamment la création de filiales et la reprise de la dette par l'État, afin de stabiliser la situation financière de l'entreprise et de garantir sa pérennité sur le marché des télécommunications.

En somme dans l'ensemble, ces évaluations reflètent une évolution dans la compréhension des défis et des opportunités auxquels CAMTEL est confrontée. Bien que des progrès aient été réalisés dans certains domaines, des lacunes persistent, nécessitant une attention continue et des actions correctives pour garantir la viabilité et la compétitivité de l'entreprise.

TABLEAU 1 : RÉCAPITULATIF DES MISSIONS ET ACTIVITÉS DE CAMTEL

GRANDS AXES	MISSIONS	DÉCLINAISON EN ACTIVITÉS
<p>Fourniture des services de télécommunications</p>	<p>L'étude, l'installation, l'exploitation et l'entretien de tout système nécessaire à la fourniture des services de télécommunications sur l'ensemble du territoire national, ainsi qu'à la connexion des réseaux locaux, nationaux, ou étrangers ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux sur de réparation des câbles sous-marins - Création d'un nouveau service (BUT) BUT qui a pour objet l'établissement et l'exploitation d'un réseau de transport de communications électronique à couverture nationale, y compris des stations d'atterrissage de câbles sous-marins et des téléports vers un ou plusieurs réseaux satellites - Renforcement des capacités du câble sail soutient l'activité numérique dans le continent
<p>Développement commercial et opérationnel</p>	<p>Opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières se rattachant directement ou indirectement aux services ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Blue se projette à l'horizon 2025 - La business unit transport à Nairobi - Getesa/camtel : accord parfait - Fenassco 2024 : blue inonde limbe - Participation au Cameroon Investment form 2024



Contacts

Tél. : (+237) 222232160 / 670613049 / 696384834

E.mail : contact@obivsolutions.com

Web : www.obivsolutions.com

BP : 7942 - Yaoundé - Cameroun.

Av FOCH, face Crédit Foncier Capitole

@OBIV Solutions



À compter du 15 avril 2024, le Laboratoire de recherches O'LAB d'OBIV Solutions publie, tous les 15 du mois, une note de conjoncture des agences considérées comme les entreprises ou établissements publics placés sous la tutelle des 20 ministères du secteur de gouvernance.