

Etude de Cas

Camrail

Figure 1 Réseau de Cameroon Rail 1994-2010



1 Contexte

Le Cameroun, sur la côte de l'Afrique de l'Ouest, compte 23 millions d'habitants. Le pays, qui a une grande diversité culturelle et géographique, est potentiellement riche, et doté de ressources naturelles importantes, y compris le pétrole et le gaz, des variétés de bois de haute valeur, des minéraux et des produits agricoles, comme le café, le coton, le cacao, le maïs et le manioc.

Cependant, en 1987, l'économie a connu une forte baisse. En 1994, le produit intérieur brut (PIB) avait diminué de plus de 25 pour cent, ce qui a entraîné une dévaluation de 50 pour cent de sa monnaie. Depuis, la reprise économique a été lente mais constante, avec une croissance annuelle moyenne du PIB d'environ 4,0 pour cent.¹⁸⁶

Avant la Première Guerre mondiale, le Cameroun était une colonie allemande. Pendant cette période, deux lignes de chemin de fer ont été construites à l'intérieur du port de Douala : une vers l'est jusqu'à Eseké ; et une de Bonabéri, face à Douala, du côté nord de l'estuaire de Wouri, à Nkongsamba au nord. Après la guerre, le Cameroun est devenu une colonie française, et la ligne Eseké a été prolongée vers Yaoundé, y compris une branche de courte distance à Mbalmayo (qui est maintenant fermée). En 1960, le

¹⁸⁶ Données sur les comptes nationaux de la Banque mondiale : <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

Cameroun est devenu indépendant. Un autre petit chemin de fer a été construit de Mbanga à Kumba¹⁸⁷. En 1974, le chemin de fer Trans Cameroon de 626 km a été achevé de Yaoundé au nord vers Ngaoundere avec l'aide de fonds européens. Le réseau est à écartement standard, est exploité en utilisant du diesel, et est presque entièrement à voie ferrée unique. Sa longueur maximale était d'environ 1 100 km, mais le réseau opérationnel est maintenant d'environ 977 km (Figure 1).

2 Performance avant la concession

À partir de 1947, la Régie Nationale des Chemins de Fer de Cameroun («Regifercam») exploitait le chemin de fer, qui jouait un rôle central dans l'économie dominée par les produits de base. Les chemins de fer étaient le mode préféré pour transporter de gros volumes de produits en bois et de coton pour l'exportation parce que de nombreuses routes principales étaient en mauvais état et certaines étaient inutilisables pendant la saison des pluies. Le chemin de fer

Encadré 1 Contexte de la Concession

Au cours des années 80, la performance des entreprises publiques du Cameroun (EP) était médiocre. La gestion était faible; les opérations n'étaient pas commerciales; les responsabilités n'étaient pas claires; et il y avait un manque flagrant d'imputabilité. Les ministères de tutelle étaient occupés par la gestion quotidienne, et les comptes vérifiés étaient rares. Les pertes financières, les subventions directes et indirectes et le non-paiement des dettes étaient très répandus.

En 1991, malgré les subventions et les transferts qui représentaient 12% du PIB, seulement trois entreprises publiques sur plus de 100 ont évité de faire des pertes. En 1994, la dette accumulée des entreprises publiques était de plus d'un milliard de dollars. Le gouvernement a introduit des contrats de performance qui spécifiaient des objectifs financiers et opérationnels, mais ceux-ci se sont révélés inefficaces. La restructuration s'est déroulée lentement, principalement en raison du manque de fonds pour régler le passif des entreprises publiques, y compris la compensation pour licenciement de personnel. Un progrès limité a été réalisé en matière de privatisation.

Au milieu de 1994, le gouvernement a adopté une stratégie formelle visant à céder toutes les entreprises publiques engagées dans des activités productives ou commerciales, par voie de privatisation ou de liquidation. Les contrats de performance ont été abandonnés et les subventions ont été accordées uniquement pour les contrats de service public, tels que les services ferroviaires passagers. La cession a été planifiée par étapes avec une cible annuelle de 10 entreprises publiques privatisées chaque année. En 1996, les 15 premières entreprises publiques privatisées comprenaient REGIFERCAM, Cameroon Airlines (CAMAIR) et Cameroon Shipping Lines (CAMSHIP).

¹⁸⁷ La section de la ligne de Mbanga à Nkongsamba a été fermée au milieu des années 1990.

transportait le trafic de transit entre la côte et le Tchad et la République centrafricaine, et le fret général vers le centre et le nord du Cameroun.

En dépit de son importance pour l'économie, le manque de maintenance de la voie ferrée et du matériel roulant a entraîné une diminution de la qualité des services et une mauvaise condition d'infrastructure. Cela était particulièrement réel sur la ligne de Douala au nord, qui avait peu de trafic de marchandises. Au cours des années 80, une partie de la section sud a été améliorée, mais la ligne a fait face à une forte concurrence du transport routier entre Douala et Yaoundé. Cependant, les mauvaises conditions routières de Yaoundé à Ngaoundere, en particulier pendant la saison des pluies, a aidé à maintenir le trafic de passagers et de fret sur la section ferroviaire susmentionnée à un niveau raisonnable.

En 1999, au moment de la concession, le chemin de fer transportait 1,5 million de tonnes de fret (environ 40 pour cent transitent vers le Tchad et la République Centrafricaine), sur une distance moyenne de 600 km. Dans la même année, environ 1,3 million de passagers ont été transportés pour une distance moyenne de 230 km¹⁸⁸. Les recettes annuelles de transport équivalaient à 40 millions d'euros, 33 millions d'euros venaient du transport de fret et 5,0 millions d'euros du transport de passagers. Les frais d'exploitation ont été d'environ 35 millions d'euros, mais une dépréciation de 16 millions d'euros et des charges d'intérêt de 4 millions d'euros ont contribué aux pertes annuelles moyennes d'exploitation d'environ 10 à 15 millions d'euros. Ces résultats financiers n'étaient pas catastrophiques, mais le chemin de fer n'a pas été en mesure de financer la révision et le remplacement de ses actifs, ce qui a entraîné une détérioration régulière de l'infrastructure et du matériel roulant.

Le chemin de fer nécessitait des travaux importants de réparation et de réhabilitation, et un grand pourcentage du rail et des traverses étaient en mauvais état. En termes de matériel roulant, seule la moitié des 61 locomotives principales étaient disponibles pour les opérations. Une grande partie de la flotte de wagons pour le transport de fret de 1 296 wagons devait être rénovée, et seulement 50 des 73 de la flotte de voitures pour le transport de voyageurs étaient opérationnels. En 1998, Regifercam a souffert 271 déraillements, 37 sur la ligne principale, créant de longues interruptions de service. Depuis les années 1980, les retards avaient presque quadruplé. Le délai moyen était de 150 minutes pour les trains de voyageurs et de 280 minutes pour les trains de marchandises. Des opérations ferroviaires peu fiables et un service insuffisant se sont aggravés à cause d'un niveau faible de sécurité et une culture généralisée de la corruption mineure¹⁸⁹.

En 1994, Regifercam a réduit sa main-d'œuvre à 3 800 employés, à comparer à environ 6 000 en 1988. Cependant, la productivité est restée faible, surtout que 60% du réseau était relativement nouveau. La Regifercam a souffert des problèmes connus par d'autres entreprises publiques camerounaises : un manque d'orientation commerciale et une ingérence continue du gouvernement dans la gestion et l'approvisionnement. Les faibles performances financières ont nécessité

¹⁸⁸ Les volumes de trafic de fret et de passagers sont demeurés globalement constants au cours des cinq années précédentes.

¹⁸⁹ Comme les paiements visant à rendre les wagons de marchandises disponibles.

un soutien annuel grâce à un contrat de performance et à des fonds de capital, créant ainsi un fardeau financier important pour l'économie. Étant donné que Regifercam avait des besoins d'investissement importants, le gouvernement l'a désigné parmi les premiers candidats à participer à un programme général de privatisation (voir encadré 1). En 1998, après un appel d'offres public, le gouvernement a accordé la concession. En mars 1999, Camrail a commencé à exploiter le chemin de fer.

3 La Concession

À la fin de la procédure de concession, deux groupes avaient soumis des offres financières. Un groupe comprenait deux sociétés : Bolloré (SAGA/SDV) et Systra, une filiale des chemins de fer français (SNCF) ; Et l'autre était Comazar. Le gouvernement a accordé la concession à SAGA/SDV, mais a exigé qu'elles utilisent Comazar comme opérateur plutôt que Systra, ce qui a été appliqué. Dans le cadre d'un partenariat, Bolloré et Comazar détenaient une participation majoritaire dans la société de portefeuille, Société Camerounaise des Chemins de Fer (SCCF)¹⁹⁰. La SCCF détenait à son tour 85% de Camrail, le gestionnaire et l'exploitant actuel de la concession, tandis que le gouvernement et les employés possédaient le reste. En avril 1999, Camrail a commencé ses activités en tant que société privée constituée au Cameroun, dans le but de transporter du fret par voie ferrée, maritime ou aérienne, et de fournir des services auxiliaires tels que le stockage et la maintenance

Box 2 Bolloré

Bolloré est un grand groupe diversifié établie de longue date et basé en France. En 2015, le groupe comptait plus de 58 000 employés dans le monde et un chiffre d'affaires de 10,8 milliards d'euros. Bolloré est spécialisé dans le transport et la logistique, une activité qui représente environ les deux tiers de son chiffre d'affaires (la plupart du reste du chiffre d'affaires provient de la distribution de carburant). Le groupe est présent dans plus de 100 pays, avec plus de 20 000 employés en Afrique, en particulier l'Afrique de l'Ouest.

En Afrique, Bolloré est actif dans les ports, expéditions (en passant par SDV, Saga, Transami et NOTCO), la logistique et les exportations de produits de base. Bolloré classe ses intérêts ferroviaires comme une de ses «activités liées au transport».

Au Cameroun, Bolloré est le concessionnaire du Terminal International de Douala au Port de Douala. Depuis 2005, le terminal a connu une augmentation du trafic de conteneurs de plus de 60 pour cent.

¹⁹⁰ Comazar n'est plus impliqué, et Bolloré possède aujourd'hui 77,4% de SCCF.

Camrail a obtenu une concession de 20 ans pour la gestion des biens ferroviaires et l'exploitation, la maintenance et l'amélioration de l'infrastructure ferroviaire. Tous les cinq ans, la concession pourrait être prolongée pour cinq autres années¹⁹¹. Le gouvernement a conservé la propriété légale de l'infrastructure, y compris les stations et la voie. Camrail a sélectionné le matériel roulant qu'elle a loué pendant huit ans avec option d'achat. Camrail pourrait également acheter et vendre son propre équipement, et le gouvernement a conservé le droit de premier refus sur toute vente de matériel roulant.

Encadré 3 Comazar

Comazar, enregistrée en Afrique du Sud, est active principalement dans les services et l'exploitation des transports. En 1998, la société était contrôlée à 65% par Transnet, l'entreprise publique sud-africaine de transport qui comprend Spoornet, le chemin de fer principal du pays. Comazar a participé activement dans des concessions ferroviaires, y compris l'exploitation des chemins de fer en République Démocratique du Congo pour une courte période, et des projets ferroviaires en Tanzanie, au Mozambique et au Brésil. Depuis 2000, l'entreprise a subi de grands changements de son contrôle et n'est plus impliquée dans Camrail.

Camrail pourrait faire des investissements dans l'infrastructure par une délégation gouvernementale et a accepté d'entreprendre un programme d'investissement d'environ US \$ 92 millions sur une période de cinq ans. Le programme a été financé à 58 pour cent par des prêts de la Banque mondiale/IDA, les agences de développement française et allemande et la Banque Européenne d'Investissement ; et 42 pour cent ont été financés par des injections de capitaux propres (17 pour cent) et des bénéfices non répartis (25 pour cent). La réhabilitation de l'infrastructure, principalement au nord de Yaoundé, représentait environ 50% du programme et la réhabilitation, tandis que la réhabilitation du matériel roulant représentait environ 25%.

Camrail a dû prendre plus de 3 000 employés de Regifercam, sur un total de 3 400 emplois avant la concession, et a réduit ce nombre à 2 800 après la première année d'exploitation. Les coûts de réduction étaient à la charge du gouvernement¹⁹². Camrail avait l'intention de réduire le personnel à 2 600 employés sur cinq ans, ce qui a été réalisé au début de 2002.

Pour les services commerciaux, Camrail était libre d'établir des tarifs et de contracter avec les expéditeurs et les fournisseurs. Camrail était obligée de ne prendre en charge que deux contrats existants, l'un pour l'aluminium et l'autre lié à la construction du pipeline Tchad-Cameroun. Camrail a également été obligée de fournir des services non commerciaux spécifiques - principalement les services

¹⁹¹ Cependant, le gouvernement pourrait annuler la concession après 10 ans, moyennant un préavis de cinq ans et un paiement compensatoire.

¹⁹² La Banque Africaine de Développement et la Banque Européenne de Développement ont financé des indemnités de licenciement et des pensions.

passagers «omnibus» de Douala à Yaoundé qui s'arrêtaient à toutes les stations (dont beaucoup n'étaient pas reliées à des routes toutes saisons) et des services au nord de Douala pour des plantations-pour lesquels il était entendu qu'elle recevrait des compensations. La ligne ferrée avait une forte concurrence du camionnage, et aucune réglementation des prix n'a été imposée pour le fret¹⁹³. Pour les cinq premières années de la concession, Camrail avait un monopole opérationnel. Après cette période, si le concessionnaire avait abusé des droits d'exploitation ferroviaire ou discriminé les clients, d'autres opérateurs pouvaient être admis.

Les paiements pour la concession étaient les suivants :

- Un montant annuel fixe de FCFA 500 millions (862 000 \$ US), augmenté selon les prix industriels ; et
- Un montant variable de 2,25% des revenus au cours de la première année, de 3,0% pendant la deuxième jusqu'à la cinquième année ; et un montant négocié d'au moins 5,0% à partir de la sixième année

3.1 La modification de 2008

En 2008, le contrat de concession a été modifié et les mesures clés suivantes ont été introduites : (i) la concession a été portée à 30 ans à partir de l'an 20 ; (ii) le capital a été augmenté de 9 millions de dollars américains ; (iii) les frais de concession fixes et variables ont été plafonnés à 4,4 millions de dollars US annuels dans le cadre d'un droit de concession fixe ; (iv) le gouvernement a garanti un financement de 193 millions de dollars US pour un nouveau programme de renouvellement d'infrastructure jusqu'en 2020, qui serait partiellement financé par l'introduction d'un RIRIF¹⁹⁴ payable par le concessionnaire au gouvernement dans un compte géré par le concessionnaire ; (v) Le gouvernement financerait 27 millions de dollars US en matériel roulant passagers seulement ; et (vi) le concessionnaire financerait 290 millions de dollars US en matériel roulant et des investissements liés au matériel roulant jusqu'en 2020.

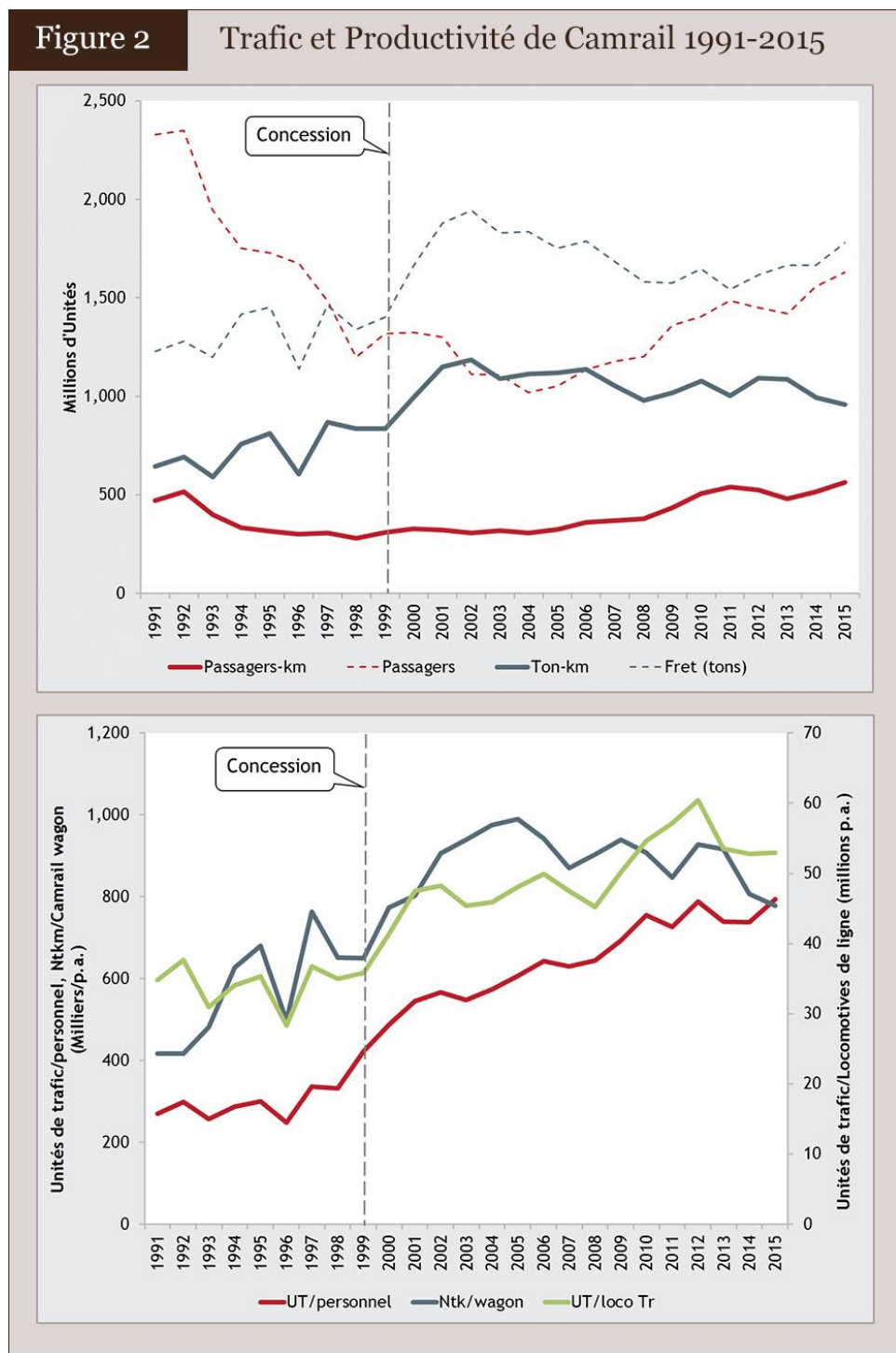
4 Performance de la Concession

À la suite de l'opération, et jusqu'au milieu des années 2000, le trafic de fret a rapidement augmenté d'environ 40 pour cent 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 des dessertes courtes passaient à d'autres modes. Au milieu des années 2000, le trafic de fret a diminué, en particulier après la crise financière mondiale de 2008. Il se rétablit maintenant, mais pas au même niveau de croissance que les premières années après la concession. Depuis 2005, le nombre de passagers a augmenté de façon constante

¹⁹³ Dans la plupart des rapports pays, on note que les routes du Cameroun sont en mauvais état, par ex. En 2006, seulement 30% du réseau national a été signalé dans un état «bon» ou «moyen». En 2003, la part de marché estimée du corridor ferroviaire était de 60 pour cent pour le trafic en transit et de 22 pour cent pour le trafic domestique.

¹⁹⁴ Redevance d'Investissement et de Renouvellement des Investissements Ferroviaires (frais d'investissement ferroviaire et Renouvellement). Ceci est calculé annuellement sur la base de 50 pour cent du bénéfice net avant impôts de l'année précédente.

et a atteint maintenant le niveau du début des années 1990. Cette croissance a été confirmée par une augmentation des passagers-km depuis leur niveau le plus bas en 2003 (Figure 2).



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 plus largement les actifs inactifs ou en attente de réparation. La Figure 2 résume les volumes de trafic et trois indicateurs clés de productivité : unités de trafic (passagers-km plus tonne-km net) par personnel, indicateur de productivité du travail ; unités de trafic par locomotive ; et tonne-km net par wagon de Camrail, avant et après la concession¹⁹⁵.

Pendant les années qui ont suivi la concession, les problèmes de la compensation des services passagers «omnibus» stipulée dans le contrat de concession¹⁹⁶ et la norme du service passager fourni par Camrail ont continué à se poser. Au cours des trois premières années, le gouvernement n'a versé aucune compensation à Camrail, une unité commerciale spécifique a été créée pour les passagers (Mobirail). En 2003, le gouvernement a convenu que tous les services passagers seraient compensés, pas seulement les services «omnibus». Cependant, cela n'a pas résolu le problème, et les passagers ont continué de protester contre la qualité et les fréquences des services, y compris le blocage des trains, en particulier en ce qui concerne les services «omnibus» desservant tous les arrêts.

Pendant ce temps, Camrail investissait de manière significative parce que le lien ferroviaire était également vitale pour ses propres activités : environ 30 pour cent du trafic était associé aux filiales de Bolloré et 25 pour cent étaient des chargements de bois et de carburant, dont les deux actionnaires mineurs sont des expéditeurs majeurs. Entre 1999 et 2007, le programme d'investissement comportait trois composantes principales :

- Des investissements urgents de 32 millions d'euros réalisés par Camrail au cours des deux premières années, à partir de ses propres ressources et emprunts de 8 millions d'euros, ensuite refinancés par des agences françaises/européennes ;
- Investissements «complémentaires» de 12 millions d'euros réalisés par Camrail en raison de retards dans la mobilisation de fonds auprès d'agences internationales ;
- Des investissements «prioritaires» de 64 millions d'euros, dont Camrail a contribué à hauteur de 19 millions d'euros et la majeure partie du reste apporté par l'IDA et les agences européennes/françaises.

Sur l'investissement total de 108 millions d'euros, Camrail a versé 55 millions d'euros, après compensation du refinancement, dont 15 millions d'euros ont été ses propres fonds. Le reste a été emprunté aux banques. Néanmoins, les conditions du réseau et du matériel roulant ont demeuré insuffisantes. La vitesse commerciale moyenne était d'environ 17 km/h, et il était clair que le chemin de fer ne pouvait pas générer suffisamment d'argent pour effectuer les renouvellements nécessaires de l'infrastructure.

¹⁹⁵ Une série cohérente n'est disponible que pour les wagons appartenant à des chemins de fer; Environ 130 wagons privés se déplacent également sur le réseau.

¹⁹⁶ Cela représentait environ 10 pour cent du total des revenus des passagers; Camrail réclamait une rémunération annuelle d'environ 2,0 millions d'euros.

Performance en vertu de la modification de 2008

En vertu de la modification de 2008 de la concession, un programme de modernisation est en cours pour réhabiliter la ligne ferroviaire, qui devrait être achevée en 2022. Le réseau ferroviaire du Cameroun est divisé en deux grands segments, Douala à Yaoundé (Transcam 1) et Yaoundé à Ngaoundere (Transcam 2). Le segment Douala-Yaounde de 263 km supporte les niveaux de trafic les plus élevés sur le chemin de fer, mais n'a pas bénéficié d'une révision majeure, dans certains cas, jusqu'à 35 ans. Transcam 1 utilise déjà un système de signalisation et d'interruption automatique et commandé à distance. Il est prévu que les améliorations de la voie conduiront à une meilleure fiabilité et disponibilité, des vitesses accrues et des temps de déplacement réduits et une meilleure productivité du matériel roulant.

En tant que composante du même programme d'investissement 2009-2020, la ligne nord de Yaoundé à Ngaoundere, de 621 km, sera modernisée grâce à un financement de la Banque mondiale/IDA de 9 millions de dollars US. Les mises à niveau comprendront la mécanisation du système de signalisation et d'interruption manuelle existant (US \$ 5-6 millions), la réhabilitation des ponts (1,7 million de dollars US) et des interventions de sécurité dans deux passages à niveau où le risque d'accident est important (0,84 million de dollars).

En ce qui concerne le transport de passagers, en 2014, Camrail a commencé un service express sans interruption de Yaoundé à Douala, offrant des voyages deux fois par jour dans chaque direction en 3 h 40 min. Le service avait été bien apprécié par le grand public et les autorités locales. Cependant, le service Yaoundé-Douala a récemment subi un déraillement dévastateur, entraînant plus de 80 décès. Les enquêtes sur la cause de l'accident sont en cours.

Selon les termes de l'amendement de 2008, Camrail a déjà investi 56 millions de dollars US en matériel roulant et 42 millions de dollars en infrastructures, et le gouvernement du Cameroun, 28 millions de dollars US en matériel roulant et 69 millions de dollars US en infrastructures. Les améliorations apportées aux services ferroviaires ont bénéficié aux clients des services routiers et ferroviaires. La concurrence du rail a en fait freiné les tarifs du transport routier, les tarifs ferroviaires étant en moyenne 10 pour cent inférieurs à ceux du transport routier. Entre 2008 et 2012, les tarifs de fret (route et rail) ont diminué en moyenne de 15 pour cent. Par exemple, le coût moyen pour déplacer un conteneur de 20 pieds de Douala vers N'Djamena en 2012 était d'environ 0,13 \$ par tonne-km en utilisant la route et la voie ferrée, en comparaison à 0,15 \$ la tonne par kilomètre seulement par route. Cependant, lorsqu'il est mis en contexte, le transport le long de ce corridor est toujours l'un des plus chers de l'Afrique subsaharienne¹⁹⁷.

5 Performance Financière

En 1999, au moment de la concession, les prévisions financières prévoyaient un redressement rapide et soutenu ; il était prévu que la concession globale devrait

¹⁹⁷ La moyenne des tarifs de fret est de 0,06 dollar US à 0,08 dollar US par tonne-km sur les corridors de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique de l'Est et de 0,05 à 0,06 dollar US en Afrique australe (chiffres 2009)

avoir une rentabilité de 16%. Les projections prévoyaient une croissance immédiate des revenus d'environ 10 pour cent, et une croissance plus lente qui a été confirmée au cours des 15 années suivantes. En 2003, les revenus ont augmenté de 20% en termes réels par rapport à la fin des années 1990. Au cours des années suivantes, le chiffre d'affaires a augmenté à un rythme plus lent et s'est stabilisé en 2010. Les coûts d'exploitation ont progressivement augmenté plus rapidement. Récemment, la marge opérationnelle a atteint près de 100% (Figures 3 et 4).

Figure 3 Camrail Indicateurs clés 1994-2015

	1994/5	1999/00	2005	2010	2015
Volumes					
Tonnes (000)	1,452	1,401	1,751	1,648	1,779
Ntk (000)	812	995	1,119	1,080	960
Passagers	1,728	1,320	1,053	1,406	1,631
Pax-km (000)	317	309	324	506	565
Finances (Millions Euros*)					
Fret	32	36	57	76	70
Passagers	5	7	8	13	14
Autres	1	0	9	12	17
Total	38	43	74	100	100
Frais de fonctionnement	24	43	55	74	96
Total des Dépenses	37	45	65	88	99
Marge opérationnelle	37%	0%	26%	26%	4%
Personnel, Equipements, Voie					
Employés	3,754	2,711	2,376	2,098	1,921
Locos (Transp de ligne)	32	32	30	29	29
Wagons	1,194	1,287	1,130	1,190	1,234
Voitures	77	76	65	63	90
Route-km	1,016	1,016	977	977	977
Productivité					
Ouvrière (000 TU/staff)	301	488	607	756	794
Loco (million TU/loco)	35	41	48	55	53
Wagons (000 TU/wagon)	680	773	990	907	778
Traitement Wagon (jours)	n.a.	8	6	8	9
Répartition/100,000 loco-km					
CC2200	n.a.	9	5	-	-
CC2600	n.a.	6	13	13	16
Dispo Loco (Ytansp de ligne) (%)	n.a.	73	77	86	83

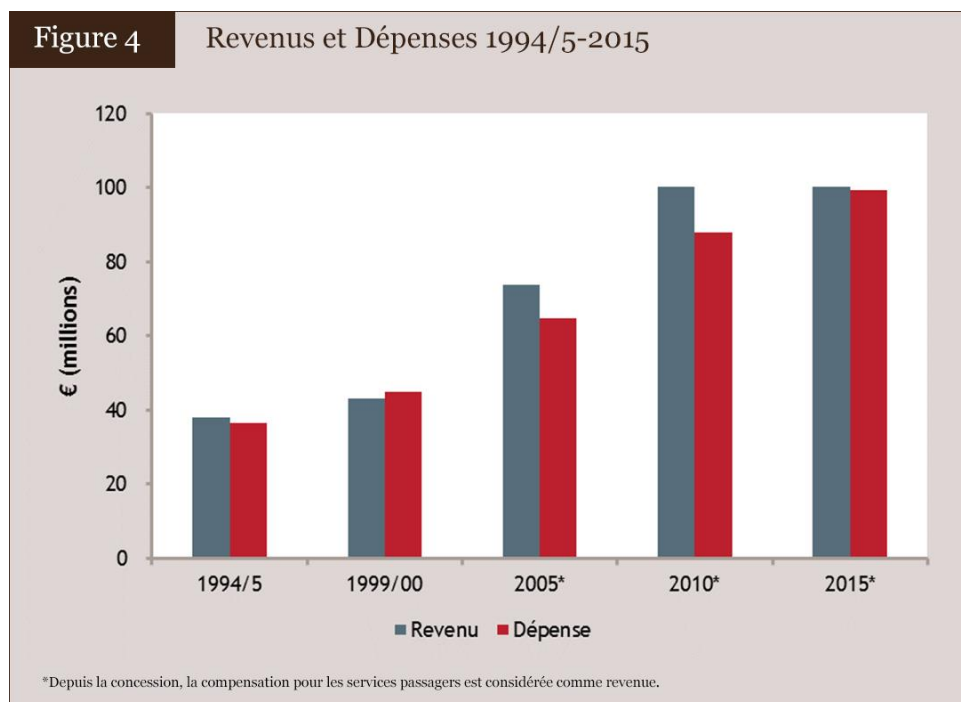
Remarque : 1XOF = 0,00152 Euro

En conséquence, les projections financières optimistes - que le bénéfice net à long terme augmenterait à 19% et que les marges d'exploitation seraient d'environ 25% - n'ont pas été réalisées. Au lieu de cela, la marge opérationnelle a diminué et, en 2015, elle était de 4 pour cent. Il convient de mentionner que, compte tenu de l'investissement supplémentaire de Camrail dans le matériel roulant et la voie depuis la concession, les coûts d'exploitation plus élevés liés à l'augmentation des dépenses d'entretien sont justifiables.

En 2015, Camrail a enregistré un chiffre d'affaires annuel de 113 millions de dollars US et un bénéfice d'exploitation de 4,8 millions de dollars US¹⁹⁸. Depuis le début

¹⁹⁸ XOF = 0,0017 USD au 31 décembre 2015.

de la concession en 1999, les flux financiers agrégés versés au gouvernement s'élèvent à plus de 270 millions de dollars (y compris les frais fixes et variables de la concession, les taxes, les droits à l'importation, etc.)



6 Conclusion

Assurant le transport de près de 40% de tout le fret entre Douala et Ngaoundere au nord, le réseau ferroviaire du Cameroun joue, et continuera à jouer un rôle important dans l'économie camerounaise et chez ses voisins enclavés, le Tchad et la République centrafricaine (CAR). Au début de la concession, Camrail a rencontré des tâches sérieuses pour assurer une amélioration dans tous les domaines ; l'exploitation, le travail, la gestion, les investissements, la réhabilitation, la sécurité et l'environnement. Les performances financières de Camrail ont été positives mais ne sont pas inférieures aux marges prévues par les projections financières à la concession. Camrail a entrepris un important programme d'investissement, combiné avec des programmes d'investissement planifiés dans la signalisation, l'amélioration de la voie et l'infrastructure dans le cadre du programme de développement multimodal de la Banque mondiale. Ces programmes aideront Camrail à atteindre ses objectifs commerciaux et financiers initiaux en augmentant la fiabilité des services et donc la capacité sur le réseau, qui est devenue une contrainte majeure.

Cependant, Camrail est une réussite en termes de réalisation des objectifs gouvernementaux pour la privatisation. Maintenant, le chemin de fer récupère une plus grande part des coûts d'exploitation et a libéré le gouvernement de près d'une décennie d'importantes dépenses en immobilisations jusqu'à la modification de la concession de 2008. Des investissements importants ont été réalisés, les volumes de trafic ont augmenté et le concessionnaire, en tant qu'utilisateur ferroviaire majeur, a créé un service amélioré pour son propre trafic. Le gouvernement et

l'opérateur sont donc gagnants. De même, les autres expéditeurs de fret, dans la mesure du possible, peuvent améliorer la qualité, la sécurité et la fiabilité du service. Bien que Bolloré soit un actionnaire et un important utilisateur ferroviaire, il y a peu de preuves de favoritisme aux dépens des autres expéditeurs.

Le développement le plus significatif a été la restructuration de la concession afin de répondre à deux questions fondamentales qui ne sont pas spécifiques au Cameroun.

Tout d'abord, la plupart des services ferroviaires aux passagers ne couvrent pas leurs coûts et, même en couvrant les coûts courants hors-rail (directe), constituent un sérieux défi. Par conséquent, sans contribution externe, les services ferroviaires voyageurs ne peuvent pas être une priorité commerciale pour les concessionnaires commerciaux. Ils ne font donc que des investissements cosmétiques dans ces services. La presse camerounaise formule régulièrement de vives critiques concernant les services passagers de Camrail (bien que les niveaux de service se soient récemment améliorés entre Yaoundé et Douala, la capacité et les tarifs moyens restent préoccupants). La critique des médias reflète surtout la nostalgie à l'ancien Regifercam contrôlé par le gouvernement, et le public (et le gouvernement) s'attendait à ce que la concession améliore considérablement les services aux passagers. Cela n'a pas été le cas, compte tenu de l'absence de contribution spécifique du gouvernement, en particulier pour les trois premières années où le gouvernement n'a pas respecté ses obligations de service public (OSP)¹⁹⁹. Il était plus facile, ensuite, de rejeter le blâme sur le concessionnaire plutôt que de résoudre ce problème de financement fondamental.

Deuxièmement, en raison du déficit continu des services aux passagers, les services de fret ont assumé la tâche de couvrir le coût total de la maintenance et du renouvellement de l'infrastructure. Bien que la plupart des chemins de fer fonctionnent avec un trafic de fret suffisant pour couvrir l'entretien de routine, les chemins de fer de faible densité comme Camrail ne peuvent générer suffisamment d'excédent pour payer des opérations périodiques importantes ou des améliorations. Sans le soutien financier du gouvernement, les infrastructures se détérioreront constamment. Malgré le fait que le chemin de fer du Cameroun soit relativement sain en termes de performance financière, les niveaux de trafic sont trop faibles pour tout opérateur, privé ou public, pour générer des excédents suffisants pour financer des infrastructures de remplacement selon une norme qui assure des services ferroviaires et aux voyageurs de haute qualité, ou au moins assurer la durabilité du réseau.

En outre, contrairement à l'investissement dans le matériel roulant, l'investissement dans l'infrastructure n'est pas rentable et doit être abandonné si la concession est résiliée. Il se peut que les gouvernements aient l'idée ou le souhait que les problèmes de financement d'infrastructure disparaîtront une fois que le chemin de fer est privatisé, mais la vérité est que le problème de l'insuffisance des

¹⁹⁹ Au moment de la concession, le gouvernement envisageait de mettre en œuvre par étape l'accès routier dans toutes les conditions climatiques aux villages qui ne disposaient que du rail, ce qui aurait permis d'éliminer progressivement les services «omnibus». Mais les services «omnibus» sont toujours opérationnels.

investissements dans les infrastructures s'applique à de nombreuses concessions. Dans toute concession, ce problème fondamental se produira à moins que le chemin de fer réussisse à attirer des volumes de trafic importants pour générer le niveau de revenu requis et que le concessionnaire reste engagé à long terme. Dans le cas où il n'y a pas de circulation suffisante, le gouvernement doit s'engager à apporter la contribution publique grâce à des subventions directes ou indirectes. La stratégie de concession devrait être axée sur la recherche de nouvelles pratiques de gestion efficaces et viser des améliorations significatives et une modernisation radicale des services ferroviaires (en particulier le fret) afin d'accroître la fiabilité et la capacité.

La modification de 2008 est une étape importante dans le développement des concessions africaines. Tout d'abord, le gouvernement a mis en place un programme spécifique d'investissements liés aux passagers pour remplacer l'engagement général précédent. Deuxièmement, l'accord initial exigeait que le concessionnaire couvre intégralement le renouvellement de l'infrastructure et que le gouvernement ne fournisse qu'un financement partiel pour la réhabilitation initiale (par le biais des prêts IFI, que le concessionnaire devait rembourser). Cela s'est avéré financièrement non viable, de sorte que la modification de 2008 a transféré la responsabilité au gouvernement pour le renouvellement de l'infrastructure alors que le concessionnaire a conservé la responsabilité de la maintenance. Le concessionnaire contribue maintenant à des coûts de renouvellement grâce à des tarifs basés sur la rentabilité des concessionnaires. Des arrangements similaires devront être établis dans le cadre de la plupart des concessions qui exigent (encore) que le concessionnaire soit responsable des services aux passagers et du renouvellement de l'infrastructure afin d'assurer un avenir à long terme pour le système ferroviaire.

Références

Blanc, Aymeric and Gouirand, Olivier, *La concession du chemin de fer du Cameroun : les paradoxes d'une réussite impopulaire*, Document de travail 44, Agence Française de Développement

Bullock, R., 2005, *Results of Railway Privatization in Africa*, Report for the World Bank, Washington, D.C.

Camrail Monthly Activity Reports (various).

di Borgo, Pozzo P, and others, 2006, *Review of Selected Railway Concessions in Sub-Saharan Africa*, World Bank Report, Washington, D.C.

International Union of Railways, 1990-2010, *Railway statistics* (annual publication)

Murdoch, Jill, 2005, *Assessing the Impact of Privatization in Africa—Case study of Camrail*

Strong, John, 2004, *The Development of Railway Concessions in West and Central Africa*, *The Journal of Structured Finance*, Winter 2004