

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

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 SOCIALES

DEPARTEMENT D'HISTOIRE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POSTGRADUATE SCHOOL FOR
THE SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT
FOR SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF HISTORY

**LE LIBERALISME PLANIFIE ET LA MISE EN
PLACE D'UNE JOINT-VENTURE DANS LA
VILLE D'EDEA : LA CELLUCAM (1976-1986)**

Mémoire présenté et soutenu le 28 juin 2022 en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Histoire

Option : Histoire Economique et Sociale

Par :

Guy Armel KEKY

Licencié en Histoire

MEMBRES DU JURY

Président : EBALE Raymond Anselme

(Pr) Université de Yaoundé I

Rapporteur : ABENA ETOUNDI Mathieu Jérémie

(MC) Université de Yaoundé I

Examineur : MENGUE ME NDONGO Jean Paulin

(CC) Université de Yaoundé I



ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

SOMMAIRE

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	iv
LISTE DES ANNEXES.....	vii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	ix
GLOSSAIRE.....	xii
RESUME.....	xiii
ABSTRACT	xiv
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>Chapitre I</u> LE LIBERALISME PLANIFIE ET LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DU CAMEROUN	25
I- LE LIBERALISME PLANIFIE (1960-1985)	26
II- LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET SON IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DU CAMEROUN	32
<u>Chapitre II</u> LA CELLUCAM : DE LA MISE EN PLACE AU FONCTIONNEMENT EPHEMERE.....	41
I- CONTEXTE ET FONDEMENTS DE LA MISE EN PLACE DE LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A.....	42
II- L'apport des partenaires étrangers dans la mise en place de la CELLUCAM.....	57
<u>Chapitre III</u> L'ORGANISATION ET LA GESTION DE LA CELLUCAM	65
I- ORGANIGRAMME ET CHAINE DE PRODUCTION RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM	66
II- LES PREMIERES ANNEES DE VIE DE L'USINE CELLUCAM : 1981-1983.....	82
<u>Chapitre IV</u> LE DYNAMISME SOCIO-ECONOMIQUE IMPULSE PAR LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A DANS LA VILLE D'EDEA	97
I- L'INCIDENCE SOCIO-ECONOMIQUE ET INFRASTRUCTURELLE DE L'IMPLANTATION DE LA CELLUCAM DANS LA VILLE D'EDEA.....	98
II- LES TRANSFORMATIONS SOCIO- DEMOGRAPHIQUES	109
<u>Chapitre V</u> BILAN DES DIX ANNEES DE FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM : UNE JOINT-VENTURE AUX ESPOIRS INOUIS ET NECESSITE D'UNE REOUVERTURE D'UNE USINE DE PAPETERIE AU CAMEROUN	117
I- EVALUATION INSUFFISANTE OU DEFICIENTE DU PROJET CELLUCAM ET UNE CONJONCTURE MONDIALE DEFAVORABLE	118
II- PLAIDOYER POUR UNE REOUVERTURE D'UNE SOCIETE DE PATE A PAPIER	139
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	147
ANNEXES	150
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	207
TABLE DES MATIERES	207

A

Mes parents, Cyrille Liberté KEKY et Suzanne Solange Ngo MBAÏ

REMERCIEMENTS

Le travail que nous présentons, a abouti à sa forme définitive, grâce au soutien multiforme d'un certain nombre de personnes. Nous avons le devoir de leur témoigner toute notre reconnaissance.

Nous exprimons notre profonde gratitude particulièrement au Directeur de recherche le Professeur Mathieu Jérémie Abena Etoundi. Malgré ses multiples occupations, il a toujours su consacrer son temps, aussi précieux à notre initiation à la pratique du métier d'historien. Ses conseils fructueux et ses orientations, nous ont permis de conduire cette étude à son terme.

Nos remerciements vont également à l'endroit de tous les enseignants du Département d'Histoire de l'Université de Yaoundé I, pour les préceptes qu'ils nous ont inculqués depuis notre inscription au sein de cette institution. Nous témoignons également notre gratitude, à tous nos informateurs, et employés des centres de recherche et de documentation, pour l'accueil qu'ils nous ont toujours réservé, pendant nos différentes entrevues. Ledit travail est aussi le fruit de leur collaboration et leur sympathie.

Notre reconnaissance est aussi adressée à toute notre famille, pour l'affection et les conseils qu'elle nous a toujours prodigués. Nous pensons, à notre maman Monique Félicité Ngo Mbay, pour tous les efforts consentis jusqu'à nos fins. Nous remercions également mon beau-frère Patrice Daniel Lingeng et sa femme Bibiane Flore Hell Nde, pour leur apport matériel et moral. Nous ne perdons pas de vue, nos oncles et tantes, Désiré Félicien Ebongo, Pierre Bono, Pascal Um Biyiha, Pierre Celestin et Désiré Moussi, Richard Bihemle, Micheline Mbay, Mr et Mme Nlend Nicolas, Mr et Mme Binyame, Anne Marie Booh pour leurs conseils et leurs encouragements. Que tous nos frères et sœurs trouvent en ce sésame, l'expression de la fraternité de notre famille.

Toute notre gratitude va également à l'endroit de nos camarades de promotion en général, et en particulier ceux de l'Histoire Economique et Sociale ; avec lesquels plusieurs années académiques furent tant merveilleuses.

Une palme spéciale à Odile Florence Ngo Thami pour la patience et les encouragements dont elle a su témoigner, durant tous ces moments de dur labeur. Ma fille, Solange Albane Ngo Balomog Keki pour son calme et la gaieté.

Que tous ceux qui, de près ou de loin ont contribué à l'élaboration de cette recherche et, que par mégarde nous n'avons pas mentionnés, trouvent ici l'expression de toute notre reconnaissance.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A- Cartes

Carte 1 : Localisation de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa	7
Carte 2 : Localisation de la zone industrielle d'Edéa région d'implantation de la CELLUCAM	36

B- Tableaux

Tableau 1: Evolution de la dette extérieure du Cameroun au cours de sa forte période de croissance industrielle (en millions de dollars)	38
Tableau 2: Croissance économique 1965-1973 et 1973-1983	47
Tableau 3 : Récapitulatif des entreprises et des pays équipementiers de la CELLUCAM	59
Tableau 4 : Répartition du capital de la CELLUCAM S.A (en milliards).....	61
Tableau 5 : Organisation administrative de la Cellulose du Cameroun	66
Tableau 6 : Les installations industrielles et annexes de la CELLUCAM.....	67
Tableau 7 : Evolution prévisionnelle de la production de la pâte CELLUCAM entre 1981 et 1983	76
Tableau 8 : Evolution de la production de CELLUCAM en tonne (1981-1983).....	78
Tableau 9 : Contexte cyclique des prix de la pâte à papier sur le marché mondial	81
Tableau 10 : Bilan récapitulatif des biens et dettes de la CELLUCAM de 1981- 1982	83
Tableau 11: Récapitulatif des frais et valeurs immobilisés de la CELLUCAM (1981-1982) .	84
Tableau 12 : Bilan récapitulatif des biens et dettes de la CELLUCAM de 1982- 1983	87
Tableau 13 : Récapitulatif des frais et valeurs immobilisés de la CELLUCAM entre 1982 et 1983	88
Tableau 14: Récapitulatif de la main d'œuvre de la CELLUCAM (1979-1982).....	98
Tableau 15: Evolution de la population de la ville d'Edéa entre 1970 et 1987	109
Tableau 16: Eléments du Bilan financier de la CELLUCAM au 30 juin 1983 (en millions de francs CFA)	126
Tableau 17: Evaluation de la dette extérieure de la CELLUCAM (1976-1983).....	127
Tableau 18: Dette globale de la CELLUCAM en 1983	128
Tableau 19: Besoins de la CELLUCAM en personnel technique au mois de janvier 1982 ..	135
Tableau 20: Dettes de la CELLUCAM remboursable par l'Etat	137

C- Graphiques

Graphique 1 : Evolution de la dette extérieure du Cameroun entre 1973 et 1983	39
Graphique 2 : Evolution du taux de croissance du PIB au Cameroun entre 1965 et 1983	48
Graphique 3 : Prévision de la production de la pâte à papier CELLUCAM (1981-1983).....	77
Graphique 4 : Evolution de la production réelle de la CELLUCAM (1981-1983).....	79
Graphique 5 : Evolution du prix de la pâte à papier dans le marché mondial (1974-1981).....	82
Graphique 6 : Evolution de la main d'œuvre de la Cellulose du Cameroun (1979-1982).....	99
Graphique 7 : La croissance démographique de la ville d'Edéa durant la période CELLUCAM (1974-1986).....	110
Graphique 8 : Evolution de la dette globale de la Cellulose du Cameroun S.A en 1983.....	129

D-Photographies

Photo 1 : Levée topographique et prélèvement d'échantillons des bois tropiques à Mangombé (Edéa)	52
Photo 2 : Discussion sur place (site d'implantation de la CELLUCAM) à Edéa	53
Photo 3: Signature du contrat de construction de l'usine CELLUCAM le 11 mai 1974 entre le Ministre de l'Economie et du Plan Camerounais Y. Daouda et, le Secrétaire d'Etat autrichien représentant l'ensemblier Voest-Alpine AG à Yaoundé.....	54
Photo 4: Pose de la première pierre par Y. Daouda, Ministre de l'Economie et du Plan à Edéa	56
Photo 5 : L'abattage des arbres utilisés par CELLUCAM dans la forêt de Mangombé (Edéa)	68
Photo 6: La concession forestière de Mangombé (Edéa)	69
Photo 7: Machine à fendre le bois y compris la scie à tronçonner de la CELLUCAM (Edéa)	69
Photo 8: Parc à copeau et le convoyeur d'alimentation de la CELLUCAM (Edéa)	70
Photo 9 : Chaudière à déchets de bois et épuration des gaz d'échappement de l'usine CELLUCAM (Edéa)	70
Photo 10 : Atelier de cuisson et ligne de fabrication de pâte de la CELLUCAM (Edéa).....	71
Photo 11 : Sécheur rotatif à boue des eaux usées de l'usine CELLUCAM (Edéa)	71
Photo 12: Préparation des produits chimiques à la CELLUCAM (Edéa)	72
Photo 13 : Chaudière de combustion de la liqueur noire avec installation d'évaporation, électro-filtre et caustification de l'usine CELLUCAM (Edéa)	73
Photo 14: Caustification avec four de calcination de l'usine CELLUCAM (Edéa)	73

Photo 15: Station de traitement d'eau de rivière à la CELLUCAM (Edéa).....	74
Photo 16: Epuration des eaux usées à l'usine CELLUCAM (Edéa).....	74
Photo 17 : Circuit commercial de la pâte à papier de CELLUCAM.....	80
Photo 18 : Formation théorique du personnel de l'usine au centre de formation de la CELLUCAM à Edéa	103
Photo 19 : Formation pratique du personnel au sein de l'usine CELLUCAM à Edéa	103
Photo 20 : Les bus de la CELLUCAM au parc automobile de l'usine à Edéa	105
Photo 21 : Camion de collecte de bois de la CELLUCAM à Edéa.....	120

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Logo de la Cellulose du Cameroun	153
Annexe 2 : Convention d'établissement de la Cellulose du Cameroun S.A	154
Annexe 3: Plaque commémorative d'inauguration de la CELLUCAM	157
Annexe 4 : Tableau récapitulatif du projet CELLUCAM au IVe plan quinquennal	158
Annexe 5 : Arrêtée du MINFI accordant le régime D à la CELLUCAM en 1977	159
Annexe 6: Sociétés ayant participé à la conception et à la réalisation du projet CELLUCAM.....	160
Annexe 7 : Détail des pertes cumulées (en milliards de FCFA) de 1980- 1983	162
Annexe 8: Marche de la chaîne de fabrication pendant l'exercice 1982- 1983	163
Annexe 9: Programme de redémarrage de l'usine CELLUCAM sur tous les plans.....	171
Annexe 10: Lettre de confirmation d'embauche à la CELLUCAM	180
Annexe 11: Lettre de reclassement et prime à la CELLUCAM.....	181
Annexe 12: Lettre de la Préfecture d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la "ville lumière"	183
Annexe 13: Lettre du chef secteur départemental des affaires sociales de la Sanaga-Maritime au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la ville d'Edéa	184
Annexe 14: Lettre de la Direction des eaux et forêts et des chasses au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des élèves ingénieurs des techniques forestières en stage pratique.....	185
Annexe 15: Lettre du Directeur du CETI d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de son établissement	186
Annexe 16: Les demandes de stages de vacances au Directeur de la CELLUCAM par les postulants eux-mêmes	187
Annexe 17: Réponse de la Direction générale de la CELLUCAM à l'accusé de réception de la SNI relative aux stages de vacances des professeurs de l'enseignement technique.....	190
Annexe 18: Planning ou disposition des stagiaires de la CELLUCAM par la Direction de la Cellulose du Cameroun S.A	191
Annexe 19: Liste des stagiaires rémunérés par la CELLUCAM (1981- 1982)	192
Annexe 20: Rapport de fin de stage à la Directeur de la CELLUCAM par un stagiaire	194
Annexe 21: Attestation de fin de stage délivrée par la Directeur de la CELLUCAM.....	195

Annexe 22: Lettre de la CNPS au Ministre du Plan et de l'industrie face à l'augmentation du capital de la CELLUCAM.....	196
Annexe 23: Correspondance du Ministre du Plan et de l'Industrie, tutelle de la CELLUCAM au Premier Ministre sur la situation de l'usine en 1983	197
Annexe 24: Liste des expatriés démissionnaires de la Cellulose du Cameroun S.A en 1983	199
Annexe 25: Lettre de démission du Directeur Général de la CELLUCAM Horst Melzer en 1983	200
Annexe 26: Récapitulatif des avances de l'Etat vis-à-vis de la CELLUCAM en 1983	203
Annexe 27: Certificat de travail délivré par CELLUCAM suite à sa liquidation en 1986	206

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFOCEL	:	Association Forêt-Cellulose
ALUCAM	:	Aluminium du Cameroun
AUDA	:	Association pour l'Unité et le Développement de l'Afrique
BADEA	:	la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BCD	:	Banque Camerounaise de Développement
BEAC	:	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BFCE	:	Banque Française du Commerce extérieure
BIAO	:	Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest
BICIC	:	Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun
BID	:	Banque Internationale de Développement
BNP	:	Banque Nationale de Paris
CAMSUCO	:	<i>Cameroon Sugar Company</i>
CCC	:	Complexe Chimique Camerounais
CCE	:	Commission des Communautés Européennes
CDWF	:	<i>Colonial Development Welfare Fund</i>
CEA	:	Commission Economique pour l'Afrique
CELLUCAM	:	Cellulose du Cameroun
CEMAC	:	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CENUA	:	Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique
CEREG	:	Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion
CERMAV	:	Centre de Recherches sur les Macromolécules Végétales
CES	:	Collège d'Enseignement Secondaire
CETI	:	Collège d'Enseignements Technique Industriel
CFP	:	Compagnie Française des Pétroles
CICAM	:	Cotonnière Industrielle du Cameroun
CIMENCAM	:	Société des Cimenteries du Cameroun
CNPS	:	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COCAM	:	Société des Contreplaqués du Cameroun
CTFT	:	Centre Technique Forestier Tropical
CTP	:	Centre Technique du Papier

D M	:	Deutsche Mark
ECAM	:	Entreprises Cameroun
ECPG	:	Ecole Camerounaise de Papeterie et des industries Graphiques
FALSH	:	Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines
FCFA	:	Franc de la Coopération Franco-africaine
FIDES	:	Fonds d'Investissement et de Développement Economique et Social
FMI	:	Fonds Monétaire International
GMP	:	Grand Moulins de Paris
HEVECAM	:	Hévéa du Cameroun
IRA	:	Institut de Recherches Agronomiques
JV	:	Joint-Venture
KWH	:	Kilowattheure
LGPP	:	Laboratoire de Génie de Procédés Papetiers
MINEP	:	Ministère de l'Economie et du Plan
MINEPAT	:	Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	:	Ministère des Finances
MINMIDT	:	Ministère des Mines des Industries et du Développement Technologique
MINRESI	:	Ministère de la Recherche Scientifique
ONCPB	:	Office National de Commercialisation des Produits de Base
ORSTOM	:	Office de la Recherche Scientifique et Technique Outre-Mer
PAS	:	Programme d'Ajustement Structurel
PCA	:	Président du Conseil d'Administration
PDG	:	Président Directeur Général
PDI	:	Plan Directeur d'Industrialisation
PIB	:	Produit Intérieur Brute
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	:	Petites et Moyennes Industries
PPI	:	<i>Pulp and Paper International</i>
PUF	:	Presse Universitaire Française
PUK	:	Péchiney-Ugine-Kuhlmann
SAFACAM	:	Société Africaine Forestière et Agricole du Cameroun
SAFCA	:	Société Africaine de Fabrication de Cahiers

SCA	:	Svenska Cellulose Aktiebolaget AB
SCB	:	Société Camerounaise de Banque
SEMRY	:	Société d'Expansion et de Modernisation de la Riziculture de Yagoua
SEOGIE	:	Sortant Entrant Organisation Gestion interne Environnement extérieur
SIC	:	Société Immobilière du Cameroun
SMAG	:	Salaire Minimum Agricole Garanti
SMIG	:	Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
SNI	:	Société Nationale d'Investissement
SOCAME	:	Société Camerounaise des Engrais
SOCAPALM	:	Société Camerounaise de Palmeraies
SOCATRAL	:	Société Camerounaise de Transformation de l'Aluminium
SODEBLE	:	Société de Développement de Blé
SODECOTON	:	Société de Développement de Coton
SOFIBEL	:	Société Forestière et Industrielle de Bélabo
SOGMBREX	:	Stratégie d'Organisation et de Gestion de la Maintenance Basée sur le Retour d'Expérience
SONARA	:	Société Nationale de Raffinage
SONEL	:	Société Nationale d'Electricité
SOSUCAM	:	Société Sucrière du Cameroun
STPC	:	Société des Tanneries et Peausseries du Cameroun
UA	:	Union Africaine
UDEAC	:	Union Douanière et Economique de l'Afrique Centrale
UNC	:	Union Nationale Camerounaise
VOES	:	Voest-Alpine AG

GLOSSAIRE

Ensemblier	C'est un industriel fournissant des installations et équipements complexes pour l'implantation d'une usine de pointe.
Agro-industries	C'est le secteur de l'industrie qui transforme et prépare des matières premières agricoles ou des outils et produits à l'usage de l'agriculture. En d'autres termes, ce sont des complexes techniques associant production agricole et transformation plus ou moins complète des produits végétaux ou animaux.
Départements	Ce sont des blocs pour identifier chaque compartiment de l'usine afin de définir et permettre les affectations budgétaires.
Eléphant blanc	C'est une réalisation, un ouvrage de grande ampleur et de prestige, initiés dans le domaine public, et qui s'avère plus onéreuse qu'utile et dont, l'existence devient un poids financièrement.
Joint-ventures	est une entreprise qui pénètre à l'étranger en s'associant à un partenaire locale. Autrement dit, c'est une alliance technologique ou industrielle, et dont le capital est détenu à part égale entre les parties.
Libéralisme planifié	C'est une doctrine économique et sociale particulière où le libéralisme économique était associé à la planification.
Pôles de développement	Ce sont des centres de production qui exercent des effets d'entraînement sur un espace quelconque avec des unités motrices (simples ou complexes) capables d'augmenter le produit, de modifier les structures, d'engendrer des changements dans les types d'organisation, de susciter ou de favoriser le progrès économique et social.
Zone industriel	Est une zone de création et de développement des industries au Cameroun.

RESUME

Dès l'accession du Cameroun à l'indépendance, le "bien-être" et le "mieux être" des Camerounais était l'une de ses préoccupations majeures. Ainsi, le pays opta pour le libéralisme planifié et le développement autocentré au sein desquels, il exécuta divers plans quinquennaux qui donnaient une autre configuration du paysage industriel camerounais. C'est la raison pour laquelle la thématique est axée sur "*Le libéralisme planifié et la mise en place d'une joint-venture dans la ville d'Edéa : La CELLUCAM (1976-1986)*". En réalité, ce travail se propose de questionner l'impact de la politique du libéralisme planifié ainsi que l'apport de la Cellulose du Cameroun S.A aux efforts de développement socio-économique du Cameroun. En d'autres termes, la place qu'occupait cette usine dans les stratégies de développement de l'Etat, et les fondements de son échec après une courte période de fonctionnement.

Pour y parvenir, un appel a été fait aux traditionnelles méthodes de la discipline historique telles que, la collecte documentaire, l'analyse par le biais des approches qualitatives, quantitatives et mixtes. Compte tenu du domaine, à savoir l'histoire économique et sociale, les données chiffrées et quantitatives ont été mobilisées ; les différentes théories explicatives ont permis enfin, de tirer un certain nombre de conclusions sur la base de faits établis.

En somme, il apparaît que l'Etat avait beaucoup misé sur l'usine CELLUCAM pour le décollage de l'industrie camerounaise en vain. Puisque, les problèmes technico-organisationnels cumulés à une conjoncture internationale délétère due à la crise économique de 1986, ont réduit les efforts de l'Etat au développement à néant ; une situation qui s'avérait être l'une des conséquences de l'échec de l'usine de pâte à papier du Cameroun. Face à la consommation sans cesse croissante du papier de divers ordres, il serait nécessaire et louable de remettre sur pied, une usine de pâte à papier afin de contribuer également au développement endogène du pays.

ABSTRACT

Upon Cameroon's ascension to independence, the 'well-being' of her population was one of its major concerns. Thus, the country opted for planned liberalism and self-oriented development within which it executed various five-year plans that gave another configuration of the Cameroonian industrial landscape. This is the reason why the theme is focused on 'Planned liberalism and the establishment of a joint-venture in the city of Edéa : CELLUCAM (1976-1986)'. In reality, this work question the impact of the policy of planned liberalism as well as the contribution of Cellulose of Cameroon S.A to the socio-economic development efforts of Cameroon. In other words, the place occupied by this factory in the development strategy of the State, and the foundations of its failure after a short period of operation.

To achieve this, an appeal was made to the traditional methods of the discipline such as documentary collection, analysis through qualitative and quantitative approaches. Given the field of economic and social history, numerical and quantitative data were used. Finally, the various explanatory theories have made it possible to draw a certain number of conclusions on the basis of established facts.

In short, it appears that the dependence of the State on the CELLUCAM factory for the take-off of Cameroonian industry was in vain. Since, the technical-organizational problems combined with a deleterious international situation due to the economic crisis of 1986, have reduced the efforts of the State in development to nothing; a situation which turned out to be one of the consequences of the failure of the pulp mill in Cameroon. Faced with the ever-increasing consumption of paper of various kinds, it would be necessary and commendable to set up a pulp factory in other to also contribute to the endogenous development of the country.

INTRODUCTION GENERALE

I- CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Au cours des deux décennies de l'après-indépendance, l'économie camerounaise a connu des mutations profondes. On a assisté à un rééquilibrage des secteurs de productions. L'économie, jusque-là essentiellement axée sur l'agriculture, avait mis tout en œuvre pour assurer la promotion de l'industrie. C'est ainsi que le pays mit sur pied une politique de développement économique, basée sur les plans quinquennaux de développement. Il s'efforçait d'en appliquer les principes pour améliorer les conditions de vie des populations. Dans ce contexte, l'exécution des plans quinquennaux successifs au sein desquels émane le "libéralisme planifié" et le "développement autocentré", apparaît comme une politique économique privilégiée et de choix, pouvant contribuer favorablement à l'industrialisation d'un pays en voie de développement, soutenue par une accélération des investissements productifs comme la Cellulose du Cameroun S.A. Ainsi, la possibilité de construire une unité de cellulose au Cameroun, a été évoquée pour la première fois à la fin de la seconde guerre mondiale en 1945 alors que, la France envisageait de lancer une papeterie expérimentale en Afrique¹. Un second projet similaire, étudié en 1952 par une société filiale de la banque d'Indochine "la Cellulose Tropicale", fut également abandonné à cause des rentabilités jugées insatisfaisantes.

L'idée fut reprise en 1966 par le Centre Technique Forestier Tropical sous l'impulsion ou la demande du Ministère Français de la Coopération, afin de procéder à une étude globale couvrant l'ensemble des pays d'Afrique noire Francophone dans le but de définir un ensemble de projets papetiers pour lesquels une politique d'aide pourrait être mise en place : c'est l'établissement des données de base relatives à l'implantation d'une grande unité de cellulose au Cameroun. A l'occasion, cinq (05) projets retinrent finalement l'attention à savoir ; le projet de San Pedro en Côte-d'Ivoire, projet d'Edéa au Cameroun, projet de Kango au Gabon, projet de Résineux à Madagascar et le projet Eucalyptus au Congo. Les trois premiers concernaient des usines utilisant dans un premier temps des bois de la forêt naturelle et les deux derniers prévoyaient utiliser directement des bois de plantations artificielles. C'est ainsi qu'un programme de coopération fut mis sur pied permettant de procéder pour chaque projet,

¹ G. Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier en Afrique Tropical", *Revue bois et forêt des tropiques*, n°194, novembre-décembre 1980, p.62.

à un ensemble d'études techniques et économiques susceptibles d'assurer les meilleures chances de succès. Finalement, c'est l'usine camerounaise qui a été réalisée la première. Ce résultat est dû au dynamisme du Gouvernement Camerounais qui, a su négocier les accords nécessaires avec les industriels. Raison pour laquelle Touna Mama affirme que : "la création de la société cellulose du Cameroun (CELLUCAM) était l'aboutissement d'un projet ancien datant des années 1960"².

Au Cameroun, le projet démarra en 1968, lorsque le Cameroun chargea le Centre Technique Forestier Tropical de France, de procéder à l'inventaire de la forêt d'Edéa, dans le but de déterminer la possibilité de produire la pâte à papier. Ainsi, le 11 mai 1974, un protocole d'accord (contrat initial) fut signé entre les autorités nationales et un secrétaire d'Etat autrichien³, qui représentait pour la circonstance les intérêts de l'ensemblier (industriel fournissant des installations et équipements complexes pour l'implantation d'une usine de pointe⁴) Voest Alpine, lui consacrant le rôle de leader d'un vaste consortium, chargé de construire une usine clé sur porte d'une capacité de 122.000 tonnes⁵ par an. Parallèlement aux accords avec Voest Alpine, le Gouvernement procéda à la création de la CELLULOSE du CAMEROUN S.A, société destinée à exploiter l'usine après livraison et tests probatoires. La construction de l'usine démarra en novembre 1976⁶, après avoir bouclé le financement du projet en juin de la même année. La pose de la première pierre, présidée par le Ministre de l'Economie et du Plan, Président du Conseil d'Administration (PCA) de l'entreprise, Youssoufa Daouda eut lieu le 25 juin 1977. Les travaux durèrent trois ans ; la CELLUCAM commença à produire en 1980, et en mars 1981, elle fut inaugurée par l'ancien Président de la République Ahmadou Ahidjo, quinze (15) ans après sa première définition technique de 1966⁷. C'est dans cet élan, que se situe la thématique de notre étude intitulée : "*Le libéralisme planifié et la mise en place d'une joint-venture dans la ville d'Edéa : La CELLUCAM (1976-1986)*".

En réalité, ce fut la plus grande usine à bois d'Afrique noire. Elle a contribué à projeter l'image du pays dans le domaine de l'industrie de la pâte à papier aussi bien en Afrique que dans le monde. C'est pourquoi, il nous a semblé intéressant, à partir d'une lecture

² Touna. Mama, *L'économie camerounaise : Pour un nouveau départ*, Afrédit, 2008, p.92.

³ J.C. Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme planifié", *Politique Africaine*, n°18, Paris, juin 1985, p.61.

⁴ *Dictionnaire Hachette Encyclopédique de Poche*, Paris, Hachette livre, 2010, p.203.

⁵ A.S. Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, deuxième édition, Neba, 1987, p.168.

⁶ Ibid.

⁷ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.64.

rétrospective de reconstituer l'extraordinaire importance de la fabrication de pâte de cellulose, à partir d'essences ligneuses sur le plan économique pour le Cameroun ; afin de faire constater la place que le complexe de pâte à papier (CELLUCAM) pourrait occuper dans le plan de développement à long terme horizon 2035, du plan directeur d'industrialisation (PDI), s'il serait réhabilité dans le cadre du démarrage du technopôle Edéa- Tech⁸. C'est la raison qui amène le Président Paul Biya à affirmer avec autorité que : "Construire la nation camerounaise, c'était aussi industrialiser le pays(...)"⁹.

Le thème de notre étude se justifie par un certain nombre de raisons.

II- LES RAISONS DE CHOIX DU SUJET

Les raisons qui ont guidé le choix de notre sujet d'étude sont d'ordre politique, socio-économique et académique.

Dans le cadre politique, nous notons l'absence d'une vision de promotion, du développement équilibré de toutes les régions du pays, dans le cadre de la politique d'industrialisation du Cameroun, en dépit de la décentralisation qui épouserait, cette vision mais peine à décoller. Aussi, les pôles de développement qui devaient assurer à coup sûr l'équilibre entre les régions n'ont pas eu le succès escompté. Par contre, le projet Cellulose du Cameroun S.A était en phase, avec cette vision de la politique gouvernementale du développement économique du pays. Par conséquent, le Cameroun est toujours à la recherche d'un modèle de développement endogène, et d'une vision de développement économique devant lui permettre, dans le cadre de la "nouvelle dynamique"¹⁰ impulsée par le Président Paul Biya, d'atteindre l'émergence à l'horizon 2035. Un tel objectif, ne se limiterait pas seulement à s'appuyer sur les grandes réalisations ou sur un plan d'urgence, mais aussi sur un choix scrupuleux des hommes et des institutions capables d'accompagner ce processus. Dans cette perspective, l'histoire du Cameroun, qui reste un jardin vaste et fertile sur lequel peut germer et féconder une recherche scientifique abondante, apparaît comme un levier susceptible d'inspirer une telle démarche. Autrement dit, l'histoire pourrait regorger un ensemble d'éléments pouvant servir de fondamentaux, dans ce processus de la recherche et de la reconnaissance d'une identité de développement socio-économique propre au Cameroun,

⁸ M.Belinga Eboutou, "Le temps des Réalisations", *Hors-série*, n°1, mars 2014, p.74.

⁹ Ibid.

¹⁰ P. Biya, "Discours d'ouverture du 3^e congrès ordinaire du RDPC", Yaoundé, Palais de congrès, le 17 septembre 2011.

permettant de réaliser nos aspirations au mieux- être et au bien-être selon l'ancien Président de la République Ahmadou Ahidjo¹¹.

Dans le cadre socio-économique, nous remarquons la persistance des lacunes et difficultés de passer à une économie diversifiée (au regard du potentiel de nos ressources), qui reste jusqu'à nos jours fondée sur les activités agricoles ; ce qui ne permet pas de promouvoir véritablement des transformations profondes au sein des structures économiques du Cameroun. En outre, la transformation de nos ressources (matières premières), afin d'approvisionner le marché national en produits jusque-là importés est encore fragile ; ce qui expliquerait la courbe vertigineuse des importations du Cameroun. Pourtant, la CELLUCAM illustre ainsi les deux axes de la politique industrielle du Cameroun (transformation et consommation des produits locaux). Par ailleurs, nous avons remarqué que, durant la période d'implantation et de fonctionnement de la CELLUCAM, la question de chômage et de l'exode rural étaient nettement en régression dans la localité d'Edéa. Mais la fermeture de la Cellulose S.A du Cameroun fait accroître le chômage, la pauvreté, la fuite des cerveaux et même un déséquilibre dans le bien-être des populations de la localité d'Edéa. Selon l'ex-employé Biyiha Manyo Clément : "la fermeture brutale de la CELLUCAM serait la cause du retard et même du *statu quo* qu'accuse le développement socio-économique de la ville d'Edéa dans la Sanaga-maritime"¹².

Dans le cadre académique, les enseignements reçus en cycle de licence nous stimulant par le biais des conseils, à aimer la recherche "recherche-plaisir", ce qui a fait agrandir notre engouement pour la recherche. De plus, notre penchant pour cette thématique, est soutenu par le souci de participer à l'édification de l'historiographie du Cameroun, particulièrement celle des aspects socio-économiques. C'est la raison qui pousse Jean Milewski à dire que :

L'histoire économique et sociale de la plupart des pays africains est encore très peu étudiée. Notre entreprise offre donc la possibilité de combler une sérieuse lacune dans la connaissance de l'Afrique. En même temps, nos recherches en ce domaine, pourront stimuler les efforts des chercheurs des pays africains. C'est là une raison supplémentaire de centrer notre attention sur les aspects sociaux et économiques de l'histoire contemporaine¹³.

Dans cette mouvance, l'histoire économique du Cameroun dans l'un de ses aspects, les plus importants comme l'industrialisation et le management des jeunes industries, synonyme

¹¹ A. Ahidjo : communication à l'assemblée nationale. IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), p.10.

¹² Clément Biyiha Manyo, 80 ans, ex-employé CELLUCAM, Service médical, Makondo, 04 avril 2021.

¹³ J. Milewski, "De l'histoire économique et sociale dans le volume VIII", in *La méthodologie de l'histoire de l'Afrique contemporaine*, Paris, Unesco, 1984, p.158.

d'indépendance économique n'a pas encore suffisamment été exploitée. Car, les modes de développement industriel du pays, sont liés à la mise en œuvre de politiques d'industrialisation plus ou moins élaborées et en relation avec la nature des rapports économiques extérieurs¹⁴, ce qui met en exergue, les problématiques du développement au lendemain des indépendances. Par conséquent, cette étude se veut être, non seulement une contribution au développement du champ de recherche de l'histoire économique et sociale, que ses pionniers Marc Bloch et Lucien Febvre, fondateurs de l'école historique des annales ont appelé "histoire totale"¹⁵. Mais aussi, elle suscite une dynamique de la recherche participative à partir des enjeux du développement tels qu'ils sont vécus, perçus et portés par les communautés locales dans le contexte de leurs sociétés et leurs cultures.

Avec un peu de recul aujourd'hui, dans la science historique, et de l'actualité économique en rapport avec le mauvais management ou le management à l'à peu près, des entreprises parapubliques et publiques qui cause de nombreux soucis, à la mise en place de la vision gouvernementale sur le développement et la croissance économique (industrie) du pays, nous questionnons les motivations de l'implantation de la CELLUCAM à Edéa dans la Sanaga-Maritime ainsi que son essoufflement après une courte période de fonctionnement.

III- L'intérêt du sujet

Notre thème présente plusieurs intérêts à savoir : scientifique, économique, stratégique, et personnel :

Sur le plan scientifique, cette thématique pourrait contribuer à diversifier et à élargir, l'historiographie de l'histoire économique et sociale du département d'Histoire de l'Université de Yaoundé I ; car, elle s'intéresse à la cellulose du Cameroun S.A société à économie mixte, dans le cadre du développement économique et social du pays axé sur le management des entreprises parapubliques et publiques du Cameroun.

Sur le plan économique, cette thématique pourrait nous permettre de jauger les retombées économiques et sociales de l'usine de la pâte de cellulose à partir d'essences ligneuses dans l'économie camerounaise¹⁶. Et de la valeur qu'elle a donné à l'exploitation des ressources forestières du pays car, le bois occupait la quatrième position en valeur après le

¹⁴ A.A Mazrui et C. Wondji, *Histoire générale de l'Afrique tome 8 : l'Afrique depuis 1935*, Unesco, 1998, p.385.

¹⁵ M. F. Njimogni, "L'industrie de la téléphonie et ses mutations sociales et économiques au Cameroun (1960-2012)", Mémoire de Master II en Histoire, Université de Yaoundé I, 2017, p.3.

¹⁶ *Encyclopédie de la République Unie du Cameroun*, Tome 2, Les Nouvelles Editions Africaines, 1981, p.184.

pétrole brut, le cacao, et le café¹⁷. Par conséquent, la construction d'une usine de pâte à papier (CELLUCAM) à Edéa a fait en sorte que, la place du bois dans l'économie du pays soit plus importante que jamais. En outre, de comprendre le dérapage perceptible de l'interventionnisme étatique, caractérisé par une politique économique gâchis organisée, qui a laissé derrière elle de nombreux "greniers vides" et une riche faune "d'éléphants blancs". Autrement dit, la création de l'usine de cellulose du Cameroun (CELLUCAM) était censée être la vitrine de la politique industrielle du pays. Mais dès le début, il apparaissait que les risques économiques et financiers étaient trop élevés. Pour beaucoup d'observateurs, CELLUCAM n'aurait jamais dû être construite, si l'on respectait des critères normaux de rentabilité économique et financière. Conséquence, cette réalisation devrait être purement et simplement abandonnée¹⁸.

Sur le plan stratégique, la thématique pourrait nous amener à comprendre le jeu et l'enjeu trouble des bailleurs de fonds, qui ont une influence dans le choix des projets, des critères de sélection des entreprises chargées des projets, l'opacité des procédures et l'absence de concurrence entre fournisseurs intervenant dans les projets ; ce qui leurs confèrent, un rôle indéniable dans le développement des projets improductifs, tels que celui de la CELLUCAM avec la firme autrichienne Voest-Alpine, qui signait à l'occasion un protocole d'accord en mai 1974¹⁹. Son échec sur une courte période de fonctionnement, se justifierait par une mauvaise orientation des stratégies de développement alourdissant par conséquent la dette extérieure du Cameroun. En fait, la planification camerounaise ne fut souvent rien d'autre qu'une liste de projets d'investissement public désirables au lieu d'être un exercice rigoureux et intégré. Comme un analyste économique l'a récemment écrit, "elle est en fait un "vade-mecum" utile pour de nouveaux investisseurs qui font antichambre à la porte du Cameroun"²⁰.

IV- Cadre spatio-temporel

A- Cadre spatial

De prime abord, l'espace géographique que ce présent travail de recherche couvre est la plaine côtière de l'actuelle région du Littoral, qui est le centre nerveux de l'économie camerounaise. Plus concrètement la zone industrielle d'Edéa (Ville du Cameroun dans la région du littoral située à une soixantaine de kilomètre au Sud de Douala), chef-lieu du

¹⁷ Neba, *Géographie Moderne de la République*, p.138.

¹⁸ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.64.

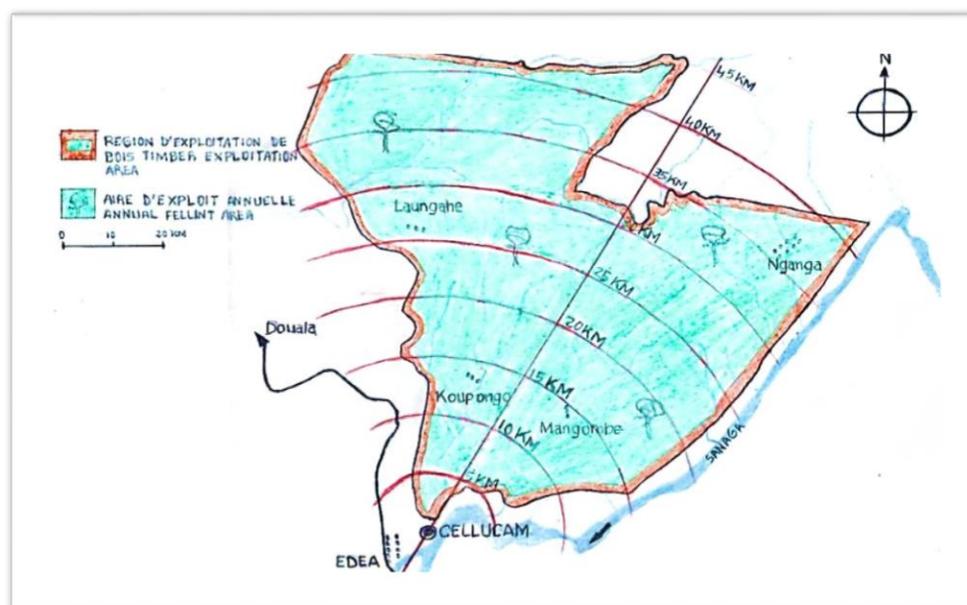
¹⁹ H.D. Manden, "CELLUCAM, l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", <https://lavoixducentre.com>, du 14 janvier 2021, consulté, le 05 juin 2012 de 23h à 1h.

²⁰ *African Business*, avril 1982, p.23.

département de la Sanaga-Maritime qui serait le plus grand de la région du Littoral²¹, avec une superficie de 9311 km². Edéa s'étire entre le 3° et le 48° degré de latitude Nord et entre le 10° et le 8° degré de longitude Est, avec une altitude moyenne de 35 km et une superficie de 180 km² (18.000 ha). Limitée au Nord par la mairie de Ngwei, au Sud par Edéa² et à l'Est par la mairie de Fifinda. C'est le plus développé parmi les neuf (9) arrondissements que compte la Sanaga maritime. Edéa est construite sur la rive de la Sanaga et sur l'axe Douala-Yaoundé (route nationale n°3), là où le rail rencontre la route²². Mais, c'est aussi l'une des villes moyennes du pays (25.493 habitants environ). En outre, d'un centre administratif, d'un centre commercial, et d'une zone industrielle, s'étend une série de quartiers d'aspects désordonnés, fruit d'une immigration rapide²³. En 1980, Edéa a vu naître une grosse industrie la CELLUCAM²⁴, qui fabrique de la pâte à papier à partir du bois. Il convient de rappeler que, la plaine côtière est le poumon industriel du pays car, toutes les grosses industries du Cameroun sont situées dans cette région mais nous nous limiterons, sur l'Usine de pâte à papier qui est parmi les plus importantes.

Le document iconographique ci-après, localise géographiquement l'usine CELLUCAM à Edéa, ainsi que sa zone d'exploitation forestière.

Carte 1 : Localisation de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.19.

²¹ A. H. Iyabono, "Analyse socio-économique de la filière artisanale d'huile de palme dans la région de la Sanaga-maritime (Cameroun)", Mémoire de Master, Université de Montpellier 3, 2013, p.35.

²² Neba, *Géographie Moderne de la République*, p.170.

²³ P. Vennetier, "ÉDÉA", www.universalis.fr/encyclopedie/edea/, consulté le 16 septembre 2020, de 23h à 1h 20 mn.

²⁴ Ibid.

Il ressort dudit document que, la Cellulose du Cameroun S.A ainsi que les autres usines (ALUCAM, SOCAPALM etc.) étaient situées au périphérique, du centre-ville.

B- Cadre temporel

Dans le cadre de nos recherches, nous avons envisagé travailler de 1976 à 1986. Car la présente étude s'intéresse à une période sensible de l'histoire du développement économique de notre pays, qui mettait un point d'honneur à l'industrialisation. Raison pour laquelle Joseph Ki-Zerbo disait : " Les dates permettent à l'historien de ne pas aller dans tous les sens²⁵." C'est dans cette démarche qu'il faut nécessairement définir les limites d'espace et de temps entre lesquels s'est inscrite la thématique.

L'année 1976 marque la date de création de l'entreprise La Cellulose du Cameroun S.A (CELLUCAM), dont les travaux de construction commencèrent en juin 1976²⁶. Le 13 juillet 1976, la CELLUCAM tint son Assemblée Générale Constitutive ainsi que son premier Conseil d'Administration à Edéa, aux termes desquels émanaient des statuts et objectifs à atteindre²⁷.

Elle marque aussi le début de l'exécution du quatrième plan quinquennal (1976-1981)²⁸ qui devait, selon les directives du Président de la République, "permettre la réalisation effective de l'unité nationale et du développement autocentré"²⁹, avec pour objectif d'assurer un taux de croissance du Produit Intérieur Brute (PIB) par tête d'habitant de 5% au minimum³⁰. En réalité pour A. Ahidjo, la stabilité politique allait ensemble ou de pair avec la croissance économique continue³¹. D'ailleurs, cela était perceptible dans le changement des conditions de vie des Camerounais raison pour laquelle il déclarait, lors du discours adressé au conseil chargé des relations étrangères en 1967 à New York que :

Nous avons, en fait, et de plein gré, choisi le libéralisme planifié comme notre méthode de développement. Si la planification exprime notre souci, quelque légitime qu'il soit, de faire le meilleur usage des ressources disponibles, de limiter le rôle du hasard dans nos entreprises économiques, et d'orienter consciencieusement le développement vers des buts mesurés et prédéterminés³².

²⁵ J. Ki-Zerbo, *Histoire générale de l'Afrique d'hier à demain*, Paris, Hatier, 1972, p.48.

²⁶ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.61.

²⁷ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.64.

²⁸ G. Amougou, "Esquisse d'histoire des politiques de développement au Cameroun : Un regard contextuel", in *Working Paper, Developmental State Strikes Back*, 2018, p.17.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ M. Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques au Cameroun*, Presse des universités d'Afrique Centrale-série Histoire, 2013, p.243.

³² Ibid.

Nous pouvons alors constater, que par le biais de ces propos, l'ancien Président A. Ahidjo, posait les jalons de l'évolution du secteur industriel marquée par des investissements de grande importance, c'est la réalisation de nouveaux projets tels que la CELLUCAM, SOCAME et autres.

L'année 1986 quant à elle, marque non seulement le début de la crise économique, qui ébranla la formule patrimoniale de "régulation politique" donné par l'Etat, avec pour "rôle moteur de l'intervention publique"³³ faisant perdre de vue la notion de plan. Avec la montée de la crise, les mésententes entre le patronat national ou étranger et le Gouvernement s'exprimèrent au sujet de la persistance de distorsions en raison des monopoles ou des quasi-monopoles associés aux entreprises étatiques et para étatiques ; entraînant ainsi la faillite des complexes industriels d'import-substitution tels que la CELLUCAM. Bref, la situation s'était brutalement détériorée et le Cameroun a plongé dans une crise économique d'une gravité sans précédent³⁴. Elle vient ainsi révéler la large dépendance du Cameroun vis-à-vis de l'environnement extérieur.

Sur le plan interne donc, l'année 1986 marque la mise en liquidation de l'usine de pâte à papier (CELLUCAM) dont les activités se sont arrêtées en 1984, et la faillite déclarée par le Premier Ministre de l'époque Maigari Bello Bouba. 1986 marque enfin, la fin de l'exécution du Ve plan quinquennal "plan de maîtrise"³⁵ qui était le dernier plan car, le VIe plan est un plan "mort-né", du fait de la crise qui annonce le "retrait" de l'État et l'avènement des Programmes d'ajustement structurel (PAS)³⁶.

V- Clarification conceptuelle

La thématique est bâtie sur un cadre conceptuel et théorique qui prend en considération les définitions de certains mots et le débat organisé autour des mutations profondes des entreprises parapubliques et publiques dans une localité donnée. Raison pour laquelle, Durkheim avait dit : "le savant doit d'abord définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache de quoi il est question"³⁷.

³³ M. Owona Nguini, "L'Etat et les milieux d'affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché et démocratie (1986- 1996)", CEAN-IEP, Bordeaux et Grap, 1996, p.12.

³⁴ F. Pigeaud, *Au Cameroun de Paul Biya*, éditions Karthala, 2011, p.41.

³⁵ Module2, *La Reforme des Finances Publiques du Cameroun, Cadre Technique de Planification Stratégique*, p. 9.

³⁶ Amougou, "Esquisse d'histoire des politiques de développement", p.17.

³⁷ E. Durkheim, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion, 1983, p.15.

1- Le libéralisme planifié

Est une doctrine économique particulière où le libéralisme économique était associé à la planification. Cette politique s'est concrétisée par l'élaboration des plans quinquennaux ; en réalité la pratique de la planification date de l'indépendance du pays avec l'élaboration et la mise en œuvre avec succès de cinq plans quinquennaux de (1960 à 1987)³⁸. Cette période de l'histoire du Cameroun fut marquée par une prépondérance de l'État dans le déroulement de l'activité économique : l'État définit les axes économiques stratégiques, gère les ressources naturelles et encadre les investissements étrangers pour les diriger dans des secteurs géographiques ou économiques spécifiques³⁹. En réalité 'libéral' ou 'libéralisme' sont des mots polysémiques. Ils désignent à la fois des visions du monde, en particulier des rapports entre l'individu et la société, des positions idéologiques, des programmes et des partis, des politiques et des théories économiques⁴⁰.

2- joint-venture

L'expression joint-venture est un anglicisme couramment utilisé dans le jargon économique afin de définir, une société commune à plusieurs entreprises et dont chacune détient le même nombre de parts. Cette société peut être créée pour un partenariat de longue durée ou pour une période limitée lorsqu'elle correspond à un besoin très spécifique⁴¹. En réalité, la joint-venture est une des formes de coopération les plus intensives puisqu'elle implique apports de capital, participation au management et transferts de technologie. Elle est en effet, une forme d'alliance possible offerte aux entreprises pour s'allier avec d'autres entreprises, concurrentes ou non, facilitant ainsi l'investissement international et l'intégration des promoteurs locaux et internationaux⁴². De nos jours, Les entreprises ou les parties participant à la création de la joint-venture, cherchent avant tout à créer entre elles des synergies en mettant en commun leurs compétences et leurs savoirs technologiques tout en limitant les frais et les risques. Lorsqu'elles s'associent avec une compagnie étrangère, elles peuvent également profiter d'un accès facilité à un marché étranger autrement difficile d'accès (comme l'Inde ou la Chine). Les joint-ventures existent dans de nombreux secteurs d'activités.

³⁸ Amougou, "Esquisse d'histoire des politiques de développement", p.17.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ G. Dostaler, *les chemins sinueux de la pensée économique libérale* in Altern. Économiques 'L'Économie politique', n° 44, 2009, p.42.

⁴¹ A. Ananga Onana, "Les déterminants de la compétitivité des joint-ventures internationales : une étude empirique du cas du Cameroun", Revue africaine de management, Vol 2(2), 2017, p.156.

⁴² Ibid.

3- CELLUCAM

C'est la Cellulose du Cameroun S.A société industrielle créée en 1976 et destinée à la fabrication de la pâte à papier blanchie, du papier d'impression et d'écriture, du papier emballage, de carton ondulé, du fluting et tout produit à base de papier.

En plus, la cellulose est une substance, des parois cellulaires végétales d'après le *dictionnaire Hachette encyclopédie de poche 2010*. En d'autres termes, la cellulose est une substance fibreuse de la membrane des cellules végétales. Mais aussi, c'est un constituant essentiel des poils de coton, des fibres corticales du lin, du chanvre, de la ramie, de la membrane cellulaire de tous les végétaux. En effet, c'est la plus abondante des substances organiques naturelles et son abondance dans la nature dépasserait de loin celle de toutes les autres matières organiques d'origine biologique. La cellulose est composée du carbone, l'hydrogène et de l'oxygène⁴³. Utilisée pour les fabrications des fils et des tissus très anciennes, des papiers pour recevoir l'écriture et cartons, son importance industrielle est considérable. Dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, les progrès du machinisme, de la chimie et de la physicochimie, ont joué un rôle capital dans le développement et l'installation de grandes fabriques de pâtes cellulosiques préparées de la papeterie, faisant éclore de puissantes industries (industries des dérivées cellulosiques)⁴⁴.

La CELLUCAM est alors, une société anonyme avec un conseil d'administration d'actionnaires (qui se partagent le pouvoir et le bénéfice), dirigée par un Président du conseil d'administration et un Directeur général. Par ailleurs, la Cellulose du Cameroun S.A est une société parapublique. Car, elle est la conjugaison des capitaux privés et publics ; Ce qui lui confère la forme d'une société d'économie mixte.

4- La ville

Par ville nous entendons une agglomération relativement importante et dont les habitants ont des activités professionnelles diversifiées notamment dans le domaine tertiaire⁴⁵. C'est également un groupement de population agglomérée définie par un effectif de population et par une forme d'organisation économique et sociale. Le développement de l'économie industrielle a fait des villes, les centres de gestion des entreprises de production, de financement, de transit et de service, et généralement, par voie de conséquence, des centres

⁴³ M. Chêne et N. Drisch, "La cellulose", « *Que sais-je* » le point des connaissances actuelles, n°1282, Paris, PUF, 1967, pp.5-7-8.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ *Dictionnaire Encarta* 2009, consulté le 17 juin 2022.

de travail industriel⁴⁶. Suivant les conventions statistiques de chaque pays, la désignation de ville serait applicable à des groupements d'au moins 200 habitants, 5000 ou 10 000 habitants. Vu sous cet angle, Edéa⁴⁷ pourrait être reconnue comme une ville.

VI- La revue critique de littérature

La présente thématique a fait l'objet de plusieurs travaux menés par des chercheurs à travers des ouvrages, articles et travaux académiques dont les mémoires et les thèses.

1- Les ouvrages spécialisés :

Ndi Joseph et Hans Köppl⁴⁸, présentent d'abord l'historique du processus qui conduit à la création de l'usine de pâte à papier CELLUCAM en 1976, ensuite la politique économique du Cameroun qui a abouti à la mise sur pied du projet CELLUCAM, ainsi que les potentialités ou atouts qui permettaient au pays, de réaliser ledit projet. Enfin, l'ouvrage s'attèle sur la réalisation de la CELLUCAM à Edéa, dans tous ses contours à savoir, financement du projet, fonctionnement, commercialisation de ses produits, son impact sur l'économie camerounaise, le recrutement du personnel et les projets d'avenir de la Cellulose du Cameroun. Par contre, l'ouvrage n'évoque pas le dynamisme socio-économique impulsé par la CELLUCAM dans la ville d'Edéa et ses environs, encore moins l'évaluation critique de la société dans l'ensemble après un fonctionnement éphémère.

Société Nationale D'investissement⁴⁹, présente la réalité à la fois sommaire et globale de tous les secteurs de la vie de la Cellulose du Cameroun S.A ; tout en faisant d'abord un rappel historique de la genèse du projet CELLUCAM jusqu'à sa réalisation, le coût du projet selon les contrats d'accords et la réalité. Ensuite les difficultés d'exploitation, de commercialisation durant les premières années de fonctionnement, sans négliger la rentabilité future. Enfin, les conséquences de la structure initiale du financement du projet et le dérèglement du système monétaire, en rapport avec l'endettement de la CELLUCAM. Mais, ledit mémorandum ne nous renseigne pas sur l'impact socio-économique de la Cellulose du Cameroun à Edéa.

⁴⁶ P. George et F. Verger, *Dictionnaire de la géographie*, Guadрге/PUF, août 2009, pp.463-464.

⁴⁷ Edéa est une communauté urbaine du Cameroun située dans la région du Littoral, sur le fleuve Sanaga et le long du transcamerounais, le chemin de fer reliant Douala-Yaoundé. C'est le chef-lieu du département de la Sanaga-Maritime, voir Sanaga Maritime Info, 'Edéa I', <https://www.sanaga-maritime-info.com/edea>, 14 mars 2018, consulté le 23 décembre 2020, de 23h à 2h.

⁴⁸ J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980.

⁴⁹ Société Nationale D'investissement, 'Mémorandum sur la situation de CELLUCAM', 4 novembre 1982.

Neba Aaron Suh⁵⁰, dans son ouvrage, présente la plaine côtière, la zone industrielle d'Edéa et la localisation de la CELLUCAM dans ladite zone ainsi que le coût des installations (technologique, infrastructures de formations et d'accueils). Il nous présente également les facteurs ayant favorisés l'installation de la CELLUCAM à Edéa, sa production annuelle et son inauguration en 1981 par A. Ahidjo ainsi que les projets futuristes de la CELLUCAM et surtout son impact dans l'importance économique de la forêt et de l'exploitation forestière au sein de l'économie du Cameroun. Mais, il ne nous renseigne pas sur la transformation du quotidien des populations de la ville d'Edéa encore moins sur les raisons qui pourraient expliquer son échec.

*L'Encyclopédie de la République Unie du Cameroun*⁵¹, présente d'abord les choix, objectifs et évolution de la politique économique "le libéralisme planifié autocentré" en particulier le IV^e plan quinquennal creuset de la CELLUCAM. Ensuite, l'industrie de la pâte à papier et ses débouchés en termes d'emplois et de commercialisation autant sur le marché africain que mondial. Enfin, elle nous présente l'évaluation du potentiel forestier de la zone d'Edéa ainsi que l'exploitation rationnelle de la forêt par la CELLUCAM à travers un plan de boisement. Mais, ne nous renseignement pas sur la structure et le fonctionnement de la cellulose du Cameroun, des acteurs de la mise en place de ladite entreprise, des partenaires commerciaux de la CELLUCAM sans oublier les raisons de son échec.

Ces ouvrages ont largement contribué, la compréhension de la thématique et, particulièrement sur l'implantation de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa, qui serait une position stratégique sous plusieurs angles. Même comme, ils ne traitent pas la thématique d'une manière exhaustive.

2- Thèses et mémoires :

Abena Etoundi Mathieu Jérémie⁵², dans sa thèse de Doctorat Ph/D, présente la doctrine du libéralisme planifié dans son ensemble (approche politique, économique, ses moyens, les raisons de son choix et ses limites), puis, les plans quinquennaux plus particulièrement le IV^e plan quinquennal (élaboration, contenu et son bilan d'exécution) creuset de la CELLUCAM à titre illustratif. Toutefois, l'auteur n'aborde pour autant pas de manière profonde la

⁵⁰ Neba, *Géographie Moderne de la République*, 1987.

⁵¹ *Encyclopédie de la République Unie*, 1981.

⁵² M. J. Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu historique (1960-2000)", Thèse de Doctorat Ph/D en Histoire, Université de Yaoundé I, octobre 2010.

problématique du dynamisme socio-économique ou l'incidence de l'implantation de la CELLUCAM à Edéa dans la Sanaga-Maritime.

Efaga Eugène Désiré⁵³, dans sa thèse de Doctorat Ph/D, présente les causes de l'échec de la CELLUCAM tirés du non-respect du modèle dit Seogie (Sortant, entrant, organisation, gestion interne, environnement extérieur) reposant sur la stratégie dit Sogmbrex (Stratégie d'organisation et de gestion de la maintenance basée sur le retour d'expérience) qui pourrait être un modèle pour bon nombre de nos PME/PMI, nous permettant ainsi de tirer des enseignements de divers ordres. En dépit d'un bref rappel historique, cette thèse n'aborde pas les autres aspects de notre thématique comme le dynamisme socio-économique de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa, encore moins la genèse, la structure et le fonctionnement de ladite Société.

Tamba Isaac⁵⁴, dans sa thèse de Doctorat de 3^e cycle, présente le rôle d'intervention de l'Etat ainsi que, les raisons de création des entreprises publiques et parapubliques. Puis, il fait une évaluation critique de la performance desdites entreprises avec le cas de la CELLUCAM, sur les plans sociaux, économiques et financiers. Sans perdre de vue, qu'il fait également allusion à l'incidence socio-économique que ses entreprises apportent dans le développement du Cameroun. Et propose une série de solutions tant organisationnelles, institutionnelles que financiers, pour éviter leur échec. Par contre, l'auteur n'évoque pas la genèse de la Cellulose du Cameroun S.A encore moins, sa structuration et son fonctionnement durant ses premières années de vie.

Ces thèses ont permis de prendre acte, du modèle de développement opté par le Cameroun, au lendemain de son indépendance. Ainsi que, le rôle moteur de l'Etat dans l'industrialisation du pays. Par ailleurs, elles apportent des éléments de réponses qui expliqueraient l'échec des entreprises publiques et parapubliques avec le cas de la CELLUCAM. Enfin, elles proposent une pluralité de solutions, qui pourraient aider non seulement nos entreprises, mais aussi nos PME et PMI.

⁵³ E.D. Efaga, "Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI dans le cadre de la MBF (Maintenance Basée sur la Fiabilité)", Thèse de Doctorat Ph/D, Ecole Nationale Supérieure Polytechnique, Université de Yaoundé I, 2008.

⁵⁴ I. Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne : l'exemple du Cameroun, Thèse de Doctorat de 3^e cycle, Université de Yaoundé, 1991.

3- Les articles scientifiques :

Willame Jean Claude⁵⁵, dans son article, présente l'échec des projets de substitution aux importations et aux exportations à l'instar des industries "clés sur portes" telle que la CELLUCAM dans sa genèse, son évolution, ses acteurs, les principaux actionnaires (bailleurs de fonds), le partenaire commercial des produits de la CELLUCAM à l'intérieur et à l'extérieur du Cameroun, ainsi que les problèmes qui ont conduit à son échec. Mais ne nous présente pas le site de l'implantation de la cellulose du Cameroun, ni les raisons qui ont poussé les pouvoirs publics à l'implanter à Edéa et même des bienfaits du projet dans la ville d'Edéa localité de la Sanaga-Maritime.

Petroff .G⁵⁶, dans son article, présente la genèse de la CELLUCAM, sa mise en place à travers les acteurs et son financement, mais aussi la description technique (la forêt, le parc à bois, les services généraux, l'usine de cellulose et ateliers annexes...), la qualité de la pâte de CELLUCAM. Le mérite de cet article est qu'en dehors de ce bilan ramassé, il nous parle aussi de l'inauguration de la CELLUCAM, ainsi que des bilans perspectifs sur l'avenir de ladite société. Mais comme tout article, il donne juste la quintessence des jalons de la CELLUCAM sans entrer en profondeur, par exemple sur la courte période de fonctionnement de l'usine de cellulose, ainsi que les causes de sa fermeture. Et des mécanismes de commercialisation des produits de l'usine.

Dessuane Philippe et Verre Pierre⁵⁷, dans un article collectif, présentent les raisons qui poussa le Cameroun de passer du développement autocentré au libéralisme planifié (national libéralisme), qui a vu naître les agro-industriels comme la Cellulose du Cameroun S.A. En outre, pour l'auteur la CELLUCAM serait le plus gros "éléphant blanc", car, son échec retentissant a conduit forcément à l'arrêt des activités en 1984, traduisant par conséquent les lacunes du libéralisme planifié. Néanmoins, l'auteur ne fait guère allusion à la structuration et au fonctionnement de la CELLUCAM, encore moins ses retombées socio-économiques dans la ville d'Edéa.

Moulongo Mpressa Gérard⁵⁸, dans son article, publié dans *Jeune Afrique Economique*, présente d'abord, la volonté politique coloniale de la métropole dans la gestion continue de

⁵⁵ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", 1985.

⁵⁶ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", 1980.

⁵⁷ P. Dessuane et P. Verre, "Cameroun : du développement autocentré au national-libéralisme", *Politique africaine*, n°22, Paris, 1986.

⁵⁸ G. Moulongo Mpressa, "Chronique d'un pillage annoncé", *Jeune Afrique Economie*, n°151, janvier 1992.

l'économie des anciennes colonies, qui empêchait l'émergence d'une classe d'hommes d'affaires nationaux, ce qui entraîna la création des grandes sociétés d'Etats comme la CELLUCAM, manifestation évidente de la souveraineté nationale. Ensuite, fait une évaluation critique de la Cellulose du Cameroun S.A, dans la construction de l'appareil industriel du pays. Enfin, l'auteur évoque le changement fondamental de la stratégie de développement du Cameroun, suite à cet échec retentissant qui mettait désormais un point d'honneur sur les petites et moyennes entreprises, en dépit du difficile soutien financier de ces derniers. Par contre, il ne s'attèle pas sur la genèse, la structuration et le fonctionnement de la CELLUCAM, encore moins la croissance économique véhiculée par ladite société dans la ville d'Edéa.

Ben Yahmed Béchir⁵⁹, dans son article, du groupe Jeune Afrique, présente les difficultés de la CELLUCAM dès ses premières années de fonctionnement sur le plan financier avec un endettement excessif auprès des partenaires étrangers, sur le plan structurel et fonctionnel, des arrêts à répétition à cause des pannes techniques, mettent les employés constamment au chômage technique, sans négliger les ruptures de stocks du parc à bois créant par conséquent, des perturbations de production hebdomadaire, mensuelle et annuelle par rapport aux prévisions avancées. Sur le plan managérial, l'échec du Directeur général Horst Melzer entraîne sa démission, entériné par le Conseil d'administration en janvier 1984, de même que la constitution d'un comité ad-hoc en vue du redémarrage et le rééchelonnement de la dette avec les créanciers. Mais l'auteur ne donne aucune information sur la genèse de la Cellulose du Cameroun S.A, ni sur l'impact de l'entreprise dans ville d'Edéa.

L'exploitation de tous ces articles, a été d'une importance capitale dans la compréhension, l'orientation et la formation de notre problématique. Car, ils retracent spécifiquement, chacun sous un angle précis, les évènements importants de la CELLUCAM. En gros, ils font un bilan ramassé de la Cellulose du Cameroun S.A de 1966- 1986.

VII- Problématique et Hypothèses

A- Problématique

Pour tout travail scientifique, la problématique est une sorte de fil conducteur qui met en exergue toute l'orientation ou les objectifs du travail. Michel Beaud la définit comme 'l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des

⁵⁹ B. Ben Yahmed, 'Economie-finances-affaires'', *Groupe Jeune Afrique*, n°227, juillet 1984.

lignes d'analyses qui permettront de traiter le sujet choisi''⁶⁰. Autrement dit, la problématique exprime et explicite les préoccupations en termes de vide à combler, de manque à gagner par la connaissance et aux enjeux du sujet⁶¹. La CELLUCAM et le dynamisme socio-économique est une problématique fondée car, elle relève de la conceptualisation, de la conception du traitement théorique de l'objet de l'étude. C'est alors, un effort de construction, de l'organisation d'idées, de pensées, de théories sur "ce qui fait problème" dans le sujet.

Le projet CELLUCAM a été conçu, à un moment où, un certain optimisme prévalait en matière de fabrication de la pâte à papier en Afrique subsaharienne, en raison des ressources forestières que disposait la forêt tropicale africaine. CELLUCAM constitue alors, la plus grande opération industrielle, jamais entreprise au Cameroun depuis l'indépendance en termes d'intrants technologiques et financiers. C'est ainsi que l'usine de pâte à papier (CELLUCAM) construite à Edéa, constitue un pas important vers l'industrialisation du Cameroun, en dépit de la forte dépendance du projet de l'extérieur sur les plans financier et technique. C'est dans ce contexte que le présent travail, s'attèle à établir un bilan des dix ans d'existence de la CELLUCAM c'est-à-dire, les retombées financières et son dynamisme socio-économique impulsé dans la ville d'Edéa. Cette principale préoccupation nous amène à nous poser la question de savoir : quelle est l'impact de l'implantation de l'entreprise CELLUCAM pour l'Etat du Cameroun et son apport aux efforts de développement socio-économique de la ville d'Edéa ? En d'autres termes, comment la CELLUCAM a-t-elle contribué au développement de la ville d'Edéa ? Quelles sont les illustrations sur le terrain ? Le fonctionnement éphémère de la Cellulose du Cameroun S.A, pourrait expliquer le goût inachevé du développement ou l'évolution socio-économique de la ville d'Edéa, au-delà des ambitions avancées et des retombées attendues. En fait, le souci est de montrer que, le résultat ou les effets du projet CELLUCAM ont été mitigés non seulement sur le plan socio-économique dans la ville d'Edéa mais aussi sur le plan managérial de l'une des plus grandes sociétés parapubliques du Cameroun.

B- Hypothèses

1- Hypothèse principale

La CELLUCAM aurait été le catalyseur majeur, des mutations socio-économiques profondes et significatives de la ville d'Edéa dans tous les domaines de la vie. En clair, la

⁶⁰ M. Beaud, *L'art de la thèse*, Paris, La découverte, 1998, p.32.

⁶¹ G.R. Assie et R.R. Kouassi, *Cours d'initiative à la méthodologie de recherche*, Ecole pratique de la chambre de commerce et d'industrie d'Abidjan, 2016, p.20.

Cellulose du Cameroun S.A serait un instrument occasionnant un boom démographique, financier, socio-économique etc.

2- Hypothèse secondaire

Les raisons de la fermeture précoce de l'usine de pâte à papier CELLUCAM (synonyme d'échec) seraient liées aux relations diplomatiques, politiques et économiques (interdépendantes) avec le monde extérieur, notamment les pays du Nord (Europe).

VIII- Méthodologie

A- Collecte et Analyse des données

Selon Madeleine Grawitz, la méthode peut être considérée comme "un ensemble concerté d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes présidant à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. Elle constitue de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, un plan de travail"⁶². En clair, la méthode est un moyen de parvenir à un aspect de la vérité. Ainsi pour répondre à toutes les questions posées plus haut, nous avons envisagé de faire usage de trois (03) méthodes d'investigations à savoir : l'approche quantitative, qualitative et mixte.

L'approche quantitative, permet de recueillir des données observables et quantifiables sur l'implantation de la société Cellulose du Cameroun S.A à Edéa, à travers la description, l'explication, le contrôle et la prédiction. Tout en se focalisant sur l'observation des faits, il serait possible d'établir une relation systématique entre la CELLUCAM et le dynamisme socio-économique dans la ville d'Edéa.

L'approche qualitative au-delà, de l'observation, de la description, de l'interprétation, cette méthode nous amènerait à comprendre l'échec managérial des sociétés parapubliques et publiques du pays comme la CELLUCAM, à travers une étude exploratoire-explicative, qui pourrait nous permettre de faire, un compte rendu de la vie de l'entreprise Cellulose du Cameroun.

L'approche mixte nous permet de mobiliser aussi les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif, étant donné que les deux approches sont complémentaires, cela nous aide à comprendre et à maîtriser la thématique dans toutes ses dimensions, aussi bien sur

⁶² M. Grawitz, *Méthodes des sciences sociales*, 11^e édition Dalloz, Paris, 2001, p.352.

l'incidence socio-économique de la Cellulose du Cameroun dans la ville d'Edéa, mais aussi son échec sur une période de fonctionnement éphémère.

Autant la méthode permet d'opérationnaliser les hypothèses de la recherche mais bien plus, car, pour Angers, 'Les méthodes proposent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude alors que les techniques spécifient comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir'⁶³. Raison pour laquelle, le présent travail nécessite l'utilisation non seulement de méthodes, mais aussi de techniques pour collecter les données, les interpréter et les analyser. En réalité, elles sont des outils permettant d'investiguer de manière approfondie. Les moyens utilisés pour la collecte des données sont :

L'observation et les entretiens ou interviews (semi-direct ou direct ou alors semi-structurés ou non structurés) guidés par un protocole d'entretien, permettent d'intervenir (enquêtes) de manière significative sur le terrain, en collectant des données à travers divers supports. C'est dans ce sens que, Madeleine Grawitz dit: 'L'entretien semi-direct est une communication orale ayant pour but de transmettre des informations de l'enquête à l'enquêteur'⁶⁴. En clair, les entretiens permettent d'écartier les risques de dispersions. Car, le contact direct nous amène à interroger les ex-employés de la CELLUCAM dans divers secteurs d'activités, certaines autorités administratives de la Sanaga Maritime et personnalités isolement ou dans certains cas groupés ; alors que l'observation nous amène à découvrir, filmer, analyser et se rendre compte des différentes activités de la Cellulose du Cameroun qui ont contribué indéniablement au développement socio-économique de la ville d'Edéa.

L'étude documentaire permet de porter l'attention sur des documents écrits, audiovisuels, visuels, sonores et valorise les écrits, les compte rendus conservés qui retracent la vie de l'entreprise CELLUCAM, afin d'approfondir la compréhension de l'échec de la Société Cellulose du Cameroun.

Le questionnaire ou sondage permet d'interroger un grand nombre d'individus (populations ciblées) dans la ville d'Edéa particulièrement et dans la Sanaga Maritime (localité d'implantation de la CELLUCAM).

Par ailleurs, la présente thématique s'attèle sur une démarche à la fois diachronique et descriptive, afin d'analyser les données recueillies. Ainsi, une démarche est une manière de

⁶³ Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences*, Anjou, Centre éducatif et culturel, Inc, 1992, p.66.

⁶⁴ Ibid.

procéder pour parvenir à un objectif déterminé⁶⁵. L'analyse diachronique qui s'inscrit dans le temps et dans l'espace, vise à reconstituer la genèse de la Cellulose du Cameroun, son implantation dans la ville d'Edéa et l'évolution de ladite localité, tout en expliquant la succession des antécédents, afin de comprendre les raisons de son échec. La démarche descriptive consiste en la réunification d'observations, faites au sujet du dynamisme socio-économique, qu'impulsait la CELLUCAM dans la ville d'Edéa, durant sa courte période de fonctionnement. Cette analyse nous amène à représenter la réalité entre l'observation et l'explication.

B- Les théories explicatives

La vocation de la théorie est de dévoiler les dynamiques immanentes des sociétés, de percer la nécessité historique qui se cache derrière l'action des hommes, action en dernière instance sans importance⁶⁶. Raison pour laquelle, l'histoire économique coupe le temps en deux tranches distinctes, avant et après le développement, et assigne à la théorie, la charge d'expliquer le passage de l'un à l'autre. En outre, c'est dans les leçons du passé que peuvent être puisées les recettes d'une histoire consciente, volontariste et les politiques de développement économique. Ainsi, cette thématique repose sur quatre (04) théories à savoir :

La théorie de Rostow⁶⁷, qui stipule que le développement ou la croissance économique passe par 5 étapes à savoir :

- la société traditionnelle marquée par l'activité agricole et le blocage des mentalités ;
- les conditions préalables au décollage avec le développement de l'épargne, l'investissement des échanges, technique et surtout le développement des mentalités ;
- le décollage caractérisé par l'augmentation du taux d'investissement, la modification des institutions, des valeurs de la société, des structures économiques, sociales et politiques ;
- la marche vers la maturité, correspondant à une généralisation des progrès scientifiques et la diversification de la production ;

⁶⁵ L. Ibrahima, "Méthodologie de la recherche en science sociale", Cours de Licence3, semestre, 2015, p.23.

⁶⁶ A. Mounier, "Histoire et développement : de l'universel au singulier", *Histoire et anthropologie* n° 22, Paris, 1^{er} semestre 2001, p.25.

⁶⁷ L. Favreau, "Théories et stratégies de développement au sud : itinéraire de 1960 à aujourd'hui", *Série recherche* n° 32, Québec, janvier 2004, pp.4-5.

- la société de consommation de masse, marqué par la satisfaction des différents besoins humains⁶⁸.

Pour ce dernier, le développement est un processus historique linéaire, passant par des étapes définies. Le mérite de cette théorie réside sur le fait, qu'elle fait partie de la grande famille des théories du rattrapage des années 1950- 1960, qui donnait à l'Etat la place de moteur du développement : c'est l'avènement des plans quinquennaux de développement au Cameroun. Cette analyse libérale décrit le développement économique, comme processus composé d'une succession d'étapes.

La théorie dépendantiste⁶⁹, prônée par Amin (1970) et Emmanuel (1969) pour l'Afrique, Cardoso et Faletto (1978) pour l'Amérique latine, qui avancent donc une théorie de la dépendance des pays de la périphérie (Sud) à l'égard des pays du centre (Nord), dépendance à la fois commerciale, technologique et financière. Elle est reprise par Gérard Destanne de Bornis, sur la base des analyses de François Perrroux, qui voudrait que les pays du Nord restent un modèle à atteindre, mais le moyen est la rupture des rapports inégaux entre le Sud et le Nord. Cela, se traduit dans les années 1960- 1970, où on voit éclore l'industrialisation, qui est comme une voie royale vers le développement. En effet, on note un prélèvement dictatorial du surplus du capital agricole, en faveur de l'industrialisation. On comprend par-là, que ce n'est pas le secteur privé qui industrialise, mais l'Etat planificateur : c'est l'ère du libéralisme planifié au Cameroun⁷⁰ et la naissance de la CELLUCAM.

La théorie des cycles⁷¹, qui s'attèlent à analyser non seulement les cycles de production de la pâte à papier CELLUCAM, mais aussi les cycles des marchés économiques (commercialisation) de ladite pâte. Sans négliger, les perspectives aussi bien de marché que de production. Dans tous les scénarios, les profits de la Cellulose du Cameroun S.A commencent à partir de 1988- 1989.

La théorie néo-classique de l'ajustement structurel⁷², qui préconise le retour au monétarisme, des années 1980- 1990. En réalité, les pays du sud accusent un endettement excessif, et n'ont plus de moyens pour payer l'emprunt, suite au choc pétrolier ; ce qui fait effondre les prix des matières comme la pâte à papier de CELLUCAM et bien d'autres. Sous

⁶⁸ Diemer, *Cours de l'économie générale : la croissance économique*, IUFM, Auvergne, 2016, pp.109-110.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu", p.60.

⁷¹ Anonyme, "CELLUCAM : rentabilité à moyen terme, 13 juin 1983, p.2.

⁷² <https://fr.wikipedia.org/wiki/discussion:théories du développement>, consulté le 23 juillet 2021, de 23h à 2h 30 mn.

l'égide du FMI, les pays du sud vont procéder à des ajustements structurels ; c'est-à-dire, assainir les finances des Etats endettés, pour les rendre solvables, afin de devenir des pays libre-échangistes, et désétatiser les économies. Ce retour en force de la libéralisation de l'économie mondiale, tend plutôt à l'appauvrissement des Etats du sud, avec la faillite ou la privatisation des entreprises parapubliques et publiques comme la CELLUCAM, SOCAME et autres.

Il ressort de toutes ces théories, que l'industrialisation des pays du sud est une étape obligatoire, vers le chemin du développement. Ainsi, les Etats d'Afrique comme le Cameroun, vont opter pour l'industrialisation par substitution des importations, avec pour objectif de développer des industries "industrialisantes" ; c'est-à-dire des industries lourdes, utilisant les matières premières existantes, pour la fabrication des produits intermédiaires. C'était le cas de la pâte de Cellulose du Cameroun S.A.

Enfin la réalisation de cette thématique s'appuie sur des sources plurielles à savoir :

Les sources primaires : constituées des documents d'archives du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire (MINEPAT), de l'Imprimerie Nationale, de la Délégation Départementale du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique de la Sanaga Maritime, de la Mairie de ville d'Edéa, de la Préfecture et la Sous-préfecture d'Edéa.

Les sources orales : sont recueillies auprès des ex-employés de la CELLUCAM, des autorités administratives et communales, des chefs traditionnels de la localité d'Edéa ainsi que les populations environnantes d'Edéa et du site de l'implantation de la Cellulose du Cameroun.

Les sources épigraphiques et iconographiques : comme le siège de la CELLUCAM à Edéa, les plaques commémoratives, les photographies, les tableaux statistiques.

Les sources secondaires : à savoir les thèses, les mémoires, les rapports d'activités de la Cellulose du Cameroun, les articles, les correspondances, les livres, les revues, des encyclopédies, les dictionnaires et annuaires scientifiques obtenues dans les centres de recherche tels que : les bibliothèques de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines (FALSH), du Cercle Histoire- Géographie- Archéologie de l'Université de Yaoundé I, du Ministère de la Recherche Scientifique (MINRESI), du Centre Culturel Camerounais à Yaoundé.

IX- Plan du travail

Dans le but de mieux appréhender la quintessence de la thématique étudiée, nous avons divisé notre travail en quatre chapitres.

Le chapitre I intitulé : ‘‘Le libéralisme planifié et la politique industrielle du Cameroun’’, s’attèle sur la politique de développement économique adoptée par le pays, au lendemain de son indépendance en 1960. Ainsi, le libéralisme planifié et le développement autocentré apparaissent comme une politique d’orientation des investissements et de construction. Par la suite, cette politique se révèle être à la base de la politique de substitution des importations avec la venue des agro-industries, industries ainsi que des joint-ventures qui ont eu un impact indéniable dans la promotion du développement endogène.

Le chapitre II intitulé : ‘‘La CELLUCAM : de la mise en place au fonctionnement éphémère’’, passe en revue d’une part le contexte politique et socio-économique de la mise en place de la CELLUCAM ; ensuite les raisons ou les fondements de l’implantation de la cellulose du Cameroun à Edéa ; sous l’impulsion du IV^e plan quinquennal creuset de l’usine CELLUCAM. D’autre part, ledit chapitre considère l’usine de pâte à papier (CELLUCAM) comme un modèle de coopération multilatérale et bilatérale entre l’Etat Camerounais et les partenaires étrangers (bailleurs de fonds).

Quant au chapitre III, intitulé : ‘‘L’organisation et la gestion de la CELLUCAM’’, il jette un regard panoramique sur l’organisation administrative et technique de la CELLUCAM, son dispositif (installations), son mécanisme de production ainsi que les différents produits proposés par l’usine de cellulose du Cameroun et sa chaîne de commercialisation sur le marché national et international. Par ailleurs, ledit chapitre présente les premières années de vie de l’usine, ainsi que les obstacles qui auraient plombés la marche efficiente de la Cellulose du Cameroun.

En ce qui concerne le chapitre IV, intitulé : ‘‘Le dynamisme socio-économique impulsé par la Cellulose du Cameroun S.A dans la ville d’Edéa’’, il permet non seulement d’évaluer l’opportunité d’emploi que l’implantation de la CELLUCAM à Edéa offrait aux populations de la Sanaga-Maritime ; ainsi que le développement infrastructurel (routes, écoles, hôpitaux...) que le projet a apporté pour ladite localité ; mais aussi la transformation de l’habitat et de la démographie dans la ville d’Edéa.

Le chapitre V, intitulé : ‘‘Bilan des dix années de fonctionnement de la CELLUCAM : une joint-venture aux espoirs inouïs et nécessité de réouverture d’une usine de papeterie au Cameroun’’, propose de faire une analyse évaluative des dysfonctionnements de l’usine de pâte à papier du Cameroun ; le rôle de la crise économique couplée à l’hypothèse du sabotage ont impacté l’arrêt des activités de l’usine, qui débouche à sa liquidation en 1986 ; tout en considérant le projet CELLUCAM comme un ‘‘éléphant blanc’’, au regard de sa forte dépendance de l’extérieur sur le plan technique et financier, il serait important d’évoquer les perspectives de réouverture d’une usine de papeterie au Cameroun eu égard au volume d’importation du papier et de ses dérivés au Cameroun.

Chapitre I

LE LIBERALISME PLANIFIE ET LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DU CAMEROUN

De 1960 à 1987, la politique économique du Cameroun en général, et celle industrielle en particulier, obéissait aux principes du libéralisme planifié. Cette politique, s'est concrétisée par l'élaboration des plans quinquennaux. Cette période de l'histoire du pays, était marquée par une prépondérance de l'Etat, dans le déroulement de l'activité économique. Le présent chapitre analyse l'avènement du libéralisme planifié, gage de la politique industrielle du Cameroun privilégiant l'émergence d'un secteur industriel constitué essentiellement d'entreprises publiques et parapubliques.

I- LE LIBERALISME PLANIFIE (1960-1985)

Leitmotiv officiel du mode de développement Camerounais, le libéralisme planifié était supposé substituer l'Etat à une initiative privée défaillante.

A- Une politique d'orientation des investissements et de construction nationale

Avant 1960, le Cameroun ne disposait que trois industries importantes à savoir : les Brasseries du Cameroun, la fabrique de cigarettes Bastos et ALUCAM qui traitait la bauxite importée de Guinée⁷³ ; ainsi, dans une démarche d'industrialisation, l'Etat Camerounais entreprit dans le cadre du libéralisme planifié, l'acquisition de grands complexes industriels.

1- Historique de l'avènement du libéralisme planifié au Cameroun

Avant son accession à l'indépendance, le Cameroun bénéficia des dotations du fond d'investissement et de développement économique et social (FIDES), ainsi que du *colonial development welfare fund* (CDWF) entre 1946 et 1959⁷⁴. En effet, deux plans FIDES et une 'tranche intermédiaire' ont été mis en place au Cameroun sous-tutelle française entre 1947 et 1960. Lors du plan décennal d'équipement des territoires d'outre-mer, il ressort que ces plans dit 'quadriennaux' étaient en fait, des programmes d'investissement destinés à créer les infrastructures de base (chemin de fer, axes routiers, port de Douala) et, à promouvoir les grands produits agricoles d'exportation. En réalité, leurs objectifs étaient purement coloniaux et liés à l'économie de traite ; c'est-à-dire d'évacuer la production locale vers la métropole ; tout compte fait, ils ont posé les jalons d'une organisation économique et infrastructurelle du pays. En dépit, l'évaluation de la rentabilité de ces programmes n'était pas toujours aisée à faire. Ce modèle économique, de la période coloniale aurait été le catalyseur, des enjeux qui ont orienté les politiques économiques post-indépendances du Cameroun.

A la naissance de l'Etat Camerounais en 1960, les politiques de développement élaborées sous la présidence d'Ahidjo s'articulaient autour des programmes de planification 'plans quinquennaux'⁷⁵. Ces politiques, s'inscrivaient dans une idéologie de construction nationale, adossée sur un pouvoir autoritaire, dans un modèle de gouvernance économique baptisé 'libéralisme planifié' et 'développement autocentré'. Or, derrière ces termes neutres d'apparence, on y décèle l'impact des approches développementalistes.

⁷³ A. Valette, 'Les méthodes de planification régionale au Cameroun', *Orstom S.H*, n°76, mars 1971, p.1.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Amougou, 'Esquisse d'histoire des politiques de développement', p.3.

En réalité, la planification Camerounaise était un des fondements de la doctrine économique nationale. Par définition, le libéralisme planifié est une doctrine qui encourageait l'initiative privée dont l'expérience avait prouvé l'efficacité, tout en accordant à l'Etat un rôle déterminant dans l'application de la justice, et la sauvegarde des structures communautaires des campagnes Camerounaises⁷⁶. Autrement dit, le libéralisme planifié considérait l'initiative privée comme le meilleur moteur de développement, et l'Etat comme responsable de l'intérêt général, devant mobiliser, coordonner et orienter les efforts pour le progrès⁷⁷. Et, la planification est une activité visant à fixer non seulement des objectifs cohérents et des priorités au développement socio-économique mais aussi, à déterminer les moyens appropriés pour atteindre ces objectifs, et à mettre effectivement en œuvre ces moyens en vue de la réalisation des objectifs visés⁷⁸. Cette option semblait traduire concrètement, un besoin d'emprise et de contrôle des différents flux sociaux, à telle enseigne que, le Président de la République soit la référence ultime en matière du développement sociopolitique, et socioéconomique internes. Cependant, le libéralisme révélait un caractère à la fois dualiste, en associant les théories de la modernisation (production, libre échange) et la dépendance. C'est dans cet élan que, A. Ahidjo résumait ce concept en ses termes :

Nous sommes, d'autre part, convaincus que le libéralisme reste un facteur décisif de progrès parce que, en fin de compte, c'est lui seul qui peut harmonieusement concilier les exigences de la rationalisation de la coopération internationale privée dans un pays où l'économie est encore une étape élémentaire de la croissance, et l'Etat, bien qu'on puisse faire appel à lui, par la force des circonstances, pour jouer un rôle déterminant d'impulsion et de contrôle, est loin de posséder les moyens d'assumer tout le fardeau du développement⁷⁹.

Il ressort de ces propos, que l'objectif visé était de réduire la dépendance du Cameroun vis-à-vis des importations, en valorisant les matières premières locales. En revanche, la politique du libéralisme planifié a entraîné un certain dirigisme de l'économie nationale, d'autant plus qu'il confiait aux pouvoirs publics la triple tâche à savoir : mobilisation, coordination et orientation de l'activité économique nationale⁸⁰. Par conséquent, le libéralisme planifié apparaît alors, comme une réalité monolithique, mit en avant par le président Ahidjo et ses collaborateurs.

⁷⁶ Charte de l'Union Nationale Camerounaise, cité par A. Valette, "Les méthodes de planification régionale" p.9.

⁷⁷ Ahidjo : communication à l'assemblée nationale. IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), p.3.

⁷⁸ C. Bettelheim, Planification et croissance accélérée, Paris, Maspero, 1978, p.116.

⁷⁹ Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques*, p.243.

⁸⁰ Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.33.

2- Les méthodes du libéralisme planifié Camerounais

Les moyens utilisés par le libéralisme planifié Camerounais, s'attelaient autour de l'interventionnisme et le protectionnisme étatique. En effet, l'interventionnisme de l'Etat portait d'abord sur le rôle d'impulsion, car par le biais du libéralisme planifié, il se proposait d'intervenir dans l'activité économique, afin d'orienter, de contrôler et d'apporter une impulsion motrice, permettant de créer des sociétés d'Etat ou d'économie mixte. Au-delà, du rôle d'employeur national par excellence, l'Etat en tant que moteur de développement socio-économique de la nation, allouait le capital social aux entreprises et, cela se passait le plus souvent à travers la coopération d'entreprises conjointes (joint-ventures), avec les investisseurs privés généralement étrangers⁸¹. Par conséquent, l'Etat dans sa mission régaliennne d'impulsion, devenait *ipso-facto* actionnaire et bénéficiait de tous les droits et avantages reconnus ; sans perdre de vue, qu'il fournissait également des fonds aux dites entreprises sous forme de crédits⁸². C'est dans cet élan, que certains organismes publics d'intervention (SNI, BCD) voyaient le jour.

Ensuite, au travers du libéralisme planifié, l'Etat jouait le rôle d'orientation d'autant plus que, le rôle d'orientation serait indissociable du rôle d'impulsion puisque, les deux étaient complémentaires. En réalité, l'instrument par excellence d'orientation de l'économie du Cameroun se voudrait être dans le plan. Par conséquent, le plan était un instrument aux mains de l'Etat, et servait à orienter harmonieusement les diverses politiques de développement économique du pays, à telle enseigne que les ressources nationales accéléraient le processus de développement du Cameroun. Le libéralisme planifié apparaissait alors, comme une concrétisation de la stratégie globale de développement⁸³. Dans ce contexte, la planification au sein du libéralisme planifié aurait été indicative et souple, et s'articulait autour de trois principaux points :

- élaborer les grands objectifs de l'économie ;
- confronter les projets et les plans des différentes branches de l'économie ;
- assurer la cohérence de ces projets et de ces plans⁸⁴.

⁸¹ Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques*, p.242.

⁸² Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu", pp.54-55.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ CEREG, *Etude sur l'économie du Cameroun-la politique de développement dans la pratique : enseignements tirés de l'expérience de développement de la Corée du Sud*, Banque africaine de développement, 2021, p.94.

Enfin, dans le cadre du libéralisme planifié, l'Etat stimulait des investissements privés dont le but s'attela à encourager au maximum les investisseurs nationaux et étrangers par le biais des politiques de retenues fiscales (l'encouragement fiscal)⁸⁵. Pour y arriver, l'Etat mit sur pieds, un code des investissements qui était le fil conducteur en matière d'incitation à la création d'entreprises, et d'équipements en 1960. En effet, ledit code accordait des facilités aux apporteurs de capitaux, eu égard au contexte politique de l'après indépendance qui était un peu ambiguë, et des orientations économiques mal définies⁸⁶.

Quant au protectionnisme étatique, il protège et éduque l'industrie nationale naissante, ce qui pouvait attirer les capitaux étrangers⁸⁷. En réalité, le protectionnisme dans l'élan du libéralisme planifié, consistait à mettre l'industrie naissante à l'abri de la concurrence internationale. Cependant, le protectionnisme étatique Camerounais au sein du libéralisme planifié, révèle un caractère flou et imprécis car, en même temps il veut être résolument la voie du développement économique qui conduirait la nation camerounaise à l'autonomie ; en même temps, il ne pourrait s'en passer des capitaux provenant des partenaires du Nord, indispensables à son développement⁸⁸; ainsi, il semblait être en déphasage avec le libéralisme. C'est dans un tel contexte que des institutions comme l'ONCPB naquirent, avec pour objectif de fixer les prix des produits d'exportation, les commercialiser et contrôler les autorisations d'exportation parallèlement la politique industrielle du pays.

B- La construction nationale au sein du libéralisme planifié : le développement autocentré et la politique industrielle du pays

Le Cameroun, pays du tiers-monde, avait manifesté son engouement pour la planification afin de combattre le sous-développement. C'est la raison qui amena Gunnar Myrdal à parler de "planifier pour développer"⁸⁹. En réalité, la planification dans un jeune Etat sous-développé, apparaît comme un moyen de rationaliser l'utilisation des ressources et des forces disponibles. Elle pourrait donc contribuer à rompre "le cercle vicieux de la misère". C'est dans ce sillage, que la construction nationale dans le cadre du libéralisme s'attela autour du développement autocentré, et la mise en place d'une politique industrielle cadre par excellence de l'éclosion d'un véritable tissu industriel du pays.

⁸⁵ Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques*, p.242.

⁸⁶ Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu", pp.62.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ G. Myrdal, *Planifier pour développer*, Paris, Editions ouvrières, 1963, p.261.

1- La politique industrielle du Cameroun à partir de 1960

Les moyens adoptés par l'Etat Camerounais pour attirer les investisseurs privés étrangers, mettant à profit des capitaux privés se regroupaient en deux parties à savoir :

- l'aménagement fiscal et la mise en place des régimes fiscaux préférentiels pour les investisseurs privés ;
- l'octroi de certaines facilités douanières⁹⁰.

Au-delà de ces moyens, il existait également un code des investissements qui comportait quatre régimes selon la loi n° 60/64 du 27 juin 1960 et ses modifications :

- le régime A qui accordait la réduction partielle ou totale des exonérations des droits et taxes pendant cinq ou dix ans (entreprises de moyenne importance) ;
- le régime B qui outre, les avantages du régime A, prévoyait la possibilité d'imputer fiscalement les amortissements et l'exonération de l'impôt, de la patente et des redevances de divers ordres (entreprises jugées plus importantes) ;
- le régime C quant à lui, donnait des garanties dans les domaines juridiques, économiques et financiers hormis, les avantages des régimes A et B. En effet, il supposait une passation de convention détaillée entre l'entreprise et l'Etat (entreprises avec une activité productrice considérée prioritaire) ;
- le régime D prévoyait en plus, des avantages prévus aux précédents régimes, la signature d'une convention pouvant stabiliser pour une période de 25 ans maximum, les charges fiscales imposées à l'entreprise (entreprises d'une importance capitale pour le développement socio-économique de la nation)⁹¹.

Par conséquent, le Cameroun, au travers du libéralisme planifié, mettait un point d'honneur au cadre devant permettre, l'éclosion d'une véritable politique d'industrialisation ; raison pour laquelle, le pays adopta un code des investissements très favorable aux firmes étrangères, avec des avantages énormes aux nouvelles entreprises qui voulaient s'installer au Cameroun⁹². Cependant, les investisseurs qui rencontraient des difficultés de tout ordre, pour le fonctionnement de leurs industries, pouvaient se référer à tout moment, au Ministère de l'Economie et du Plan.

⁹⁰ Touna Mama, *L'économie camerounaise : Pour un nouveau*, p.84.

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

2- Le développement autocentré et auto-entretenu

En dépit des moyens adoptés par l'Etat Camerounais, pour booster l'essor de la politique industrielle nationale au lendemain de l'indépendance, le pays avait également opté pour le développement autocentré voir même, auto-entretenu. En effet, le développement autocentré était une volonté politique qui se voudrait endogène, et répondait à la nécessité de mobiliser, de coordonner et orienter les efforts pour le progrès. C'est la raison pour laquelle, A. Ahidjo disait :

Le développement autocentré, qui pour nous signifie d'abord développement du peuple par le peuple, répond à la nécessité de mobiliser toutes les ressources et toutes les énergies nationales en vue du développement, car nous sommes profondément convaincus qu'il n'est de développement authentique que celui qui repose sur l'effort productif et créateur du peuple⁹³.

Il ressort au travers de ces propos, que le développement autocentré était l'un des objectifs prioritaires du libéralisme planifié, et il se traduisait sur le terrain par la mise en œuvre, des projets agro-industriels à partir des ressources nationales (matières premières locales). Par conséquent, le développement autocentré reposait sur deux principaux axes à savoir :

- la recherche de l'autosuffisance alimentaire ;
- la valorisation à long terme des ressources locales comme base d'une accumulation nationale, en partie grâce aux investissements étrangers⁹⁴.

La logique du développement autocentré et auto-entretenu, aurait voulu qu'on se préoccupe davantage de l'accroissement de la population urbaine, qui se traduisait par l'augmentation de la consommation de produits importés au détriment des produits locaux. Ainsi, le développement autocentré apparaît comme un modèle de développement qui accordait la priorité au marché intérieur⁹⁵.

En outre, la notion du développement autocentré n'était compréhensible que dans la capacité de l'Etat, à se développer de manière autonome ; ceci justifie alors, le fondement de la logique du programme économique basé sur la mise en place, des diverses structures agricoles, industrielles et bancaires, à divers endroits du territoire camerounais, prouvant également l'engagement que l'Etat était résolument engagé, pour un développement à travers

⁹³ A. Ahidjo : communication à l'assemblée nationale. IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), p.3.

⁹⁴ Dessuane et P. Verre, "Cameroun : du développement autocentré", p.111.

⁹⁵ Ibid.

ses propres ressources (matérielles et humaines)⁹⁶. Par conséquent, afin d'être cohérent avec la politique économique mise en place, l'appareil politico-administratif allait promouvoir le développement par les secteurs agro-industriels, bancaires et bien d'autres.

II- LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET SON IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DU CAMEROUN

Parler de politiques d'industrialisation dans un pays où plus de 80% de la population active était essentiellement agricole, pourrait à *priori* paraître une gageure. Mais, la politique industrielle du Cameroun souhaitait pieusement augmenter le revenu national des camerounais, autour des objectifs suivants : l'amélioration de la balance de paiement, l'approvisionnement urbain, la limitation des importations alimentaires et le soutien de l'essor industriel⁹⁷.

A- La politique de substitution des importations

La politique de l'import substitution visait à limiter ou réduire au maximum les importations, en mettant sur pied des industries et agro-industries, afin de promouvoir un développement économique endogène, et valoriser les matières locales. C'est la raison pour laquelle, A. Ahidjo résumait cette politique en ces termes :

Notre option de libéralisme planifié nous a amené à opter pour une politique d'industrialisation fondée dans un premier temps, sur la promotion d'industrie de substitution à l'importation, pour enfin amorcer la mise d'un tissu industriel beaucoup plus intègre, privilégiant la transformation de nos matières premières⁹⁸.

Il ressort donc, de ces propos que dans la vision pragmatique du développement industriel du pays, Ahidjo visait à réduire la dépendance du Cameroun vis-à-vis des importations, en valorisant les matières premières locales ; ce qui nécessitait l'acquisition de grands complexes industriels. Ainsi, un point d'honneur reviendrait aux agro-industries et industries, les joint-ventures etc.

⁹⁶ Y. P. Mbangue Nkomba, "Pétrole et jeu des acteurs dans la fabrication des politiques publiques des hydrocarbures au Cameroun", <https://www.memoireonline.com>, 2006, consulté le 01/05/2022, consulté de 19h à 21h.

⁹⁷ G. Gourade, "Des complexes qui coûtent cher : la priorité agro-industrielle dans l'agriculture camerounaise", *Politique africaine*, n°14, Paris, 1984, p.111.

⁹⁸ Tribune libre des ingénieurs de l'école polytechnique de Yaoundé, "Cellulose du Cameroun", n°18, juin 2009, p.6.

1- Les entreprises agro-industrielles et les industries

De prime abord, la politique de lancement des complexes industriels avait requis des investissements très lourds, en raison de la mobilisation coûteuse de technologies à forte intensité capitaliste, et les coûts de ces projets d'industrialisation par substitution furent largement supportés par l'Etat⁹⁹. En outre, l'agro-industrie a été un instrument clé, destiné à stimuler le développement endogène, et à desserrer les contraintes économiques, que représentaient les cultures traditionnelles d'exportation (café et cacao). Par conséquent, on comprend pourquoi, 60% des investissements publics, alimentaient les entreprises agro-industrielles lourdes, durant les plans quinquennaux, exécutés dans le cadre du libéralisme planifié et du développement autocentré. Et, ces agro-industries représentaient le principal secteur industriel du Cameroun¹⁰⁰. Tout ceci, démontrait davantage la volonté de l'Etat camerounais, à transformer le mode de production rurale par le biais des agro-industries (pôles de développement dans l'espace rural).

Dans cet élan, plusieurs grandes structures agro-industrielles voyaient le jour dans presque toutes les régions du Cameroun, pour une sorte d'équilibre sur l'étendue du territoire ; ainsi, dans le grand Sud par exemple, on avait la création des structures comme HEVECAM en 1973, SOCAPALM en 1968. Dans le grand Nord on a des structures comme la SEMRY créée en 1971, SODECOTON en 1974, SODEBLE. Au Centre, on note la création de la SOSUCAM en 1964 ; à l'Est on enregistre la création de la SOFIBEL etc. Dans le Littoral, on a SAFACAM, PAMOL et bien d'autres. Ainsi, les agro-industries ont joué un rôle déterminant dans la stabilisation socio-culturelle, et l'unification spatiale du pays, au même titre que le sentiment nationaliste¹⁰¹.

A côté de ces agro-industries, qui représentaient la colonne vertébrale de l'industrie camerounaise, on note également des industries lourdes telles que ALUCAM-SOCATRAL, CIMENCAM ; des industries de papeterie comme CELLUCAM, SAFCA ; des industries chimiques comme CCC ; des industries du bois comme ECAM, COCAM ; les industries du cuir et du textile comme CICAM¹⁰² etc.

⁹⁹ Owona Nguini, 'L'Etat et les milieux d'affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché', p.12.

¹⁰⁰ Touna Mama, *L'économie camerounaise : Pour un nouveau*, p.86.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, pp.117-118.

2- Les joint-ventures

Le libéralisme planifié au Cameroun, était censé réserver une large place au secteur privé. C'est en allant dans ce sens, qu'au milieu des années soixante-dix, furent mis sur pied les joint-ventures. Encore appelée co-entreprise ou société commune, une joint-venture est une entreprise qui pénètre à l'étranger en s'associant à un partenaire locale¹⁰³. Autrement dit, c'est une alliance technologique ou industrielle, et dont le capital est détenu à part égale entre les parties. En effet, les joint-ventures associent à parité, résidents et étrangers au sein d'une entreprise ; ce qui permet aux non-résidents de s'implanter sur un nouveau marché en échange d'un apport technologique accélérant par conséquent, le développement du pays d'accueil. Une joint-venture peut également, constituer l'occasion d'associer capitaux privés et capitaux publics, dans la logique des projets de coopération¹⁰⁴. On comprend alors que, les différentes exemptions fiscales avaient l'objectif d'attirer au maximum capitaux et entreprises étrangères. Vu sous cet angle, la CELLUCAM pourrait être reconnue comme une joint-venture au regard de sa configuration initiale. En dépit, dans le cadre de la Cellulose du Cameroun S.A 'l'esprit du libéralisme planifié' à cette époque voulait que l'Etat s'arrange à être majoritaire dans une JV eu égard du capital¹⁰⁵ ; il en est de même, au regard des deux entités morales (l'Etat et Voest-Alpine) qui constituaient la CELLUCAM sur le plan juridique 'société anonyme à économie mixte'¹⁰⁶.

Par ailleurs, l'idée sous-jacente des joint-ventures, était de créer et de consolider 'les pôles de développement', afin de limiter à leur tour aussi, les importations de produits alimentaires, et de stimuler la production¹⁰⁷. Par conséquent, les joint-ventures, viennent pérenniser la période de forte croissance industrielle, et elles ont été les éléments clés du processus d'industrialisation, et de développement autocentré au Cameroun. En outre, la plus part des joint-ventures, furent entreprises dans des zones peu peuplées, particulièrement le long du transcamerounais I (chemin de fer reliant la partie septentrionale du pays, pauvre et peu exploitée, au Sud Cameroun où est concentré le dynamisme économique)¹⁰⁸. Il ne faudrait non plus, perdre de vue que ces joint-ventures ont contribué à intégrer le Cameroun au sein du marché mondial, dans le contexte de la libre entreprise et de la libéralisation des échanges. C'est dans cet esprit, que naquirent les sociétés telles que :

¹⁰³ M. Ouedrago, *Mon guide d'économie et de gestion*, Août 2008, p.43.

¹⁰⁴ Microsoft Encarta 2009, "Multinationale, société", Microsoft Corporation, 2008, consulté le 28/04/2022.

¹⁰⁵ Bassong Junior, 48 ans, Economiste, Cadre du Minepat, Yaoundé, 17 juin 2022.

¹⁰⁶ Tchangou Joseph, 58 ans, Enseignant de droit à Siantou, Yaoundé, 17 juin 2022.

¹⁰⁷ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.50.

¹⁰⁸ Ibid.

- la CAMSUCO (Cameroon sugar company) créée en mars 1975, suite à un protocole d'accord entre le gouvernement camerounais, et la multinationale française Grand Moulins de Paris (GMP-SOM DIAA) ;
- la SODEBLE (Société de développement de la production du blé) mise en route au milieu des années soixante-dix, par la multinationale française GMP, à la suite d'une visite de son PDG au Cameroun, puisqu'il aurait été très proche de A. Ahidjo;
- la STPC (Société des tanneries et peausseries du Cameroun) mise sur pieds en 1978, suit au protocole d'accord signé entre les Tanneries Paul Vaillant, et les sociétés nationales camerounaises (SNI, l'ONCPB et le Ministère des Finances) en 1977 ;
- la SONARA (Société nationale de raffinage) créée en janvier 1973, suite à un protocole d'accord signé entre les autorités camerounaises, et la compagnie française des pétroles (CFP-Total)¹⁰⁹.

Il ne faudrait pas oublier, la CELLUCAM, la SOCAME puisque la liste n'est pas exhaustive, et toutes étaient des sociétés mixtes. Hormis, la politique industrielle de substitution des importations, le Cameroun a également pratiqué la valorisation des exportations qui se caractérisait par la promotion de la "révolution verte" en 1972¹¹⁰.

B- L'impact de la politique industrielle dans la promotion du développement endogène au Cameroun

La politique industrielle adoptée par le Cameroun à partir de 1960, a totalement dynamisé le paysage industriel du pays. La quasi-totalité des régions du Cameroun ont été envahies d'industries, pour des raisons aussi bien socio-économiques que politiques.

1- L'avènement des zones industrielles

Dès l'abord, il serait important de signaler que la moitié des industries camerounaises est concentrée à Douala, et le reste reparti entre les autres villes. Toutefois, il faudrait aussi souligner qu'en dehors de l'industrie artisanale locale qui est rependue à travers le pays, certaines régions du territoire ne comportent pas d'usine, de taille raisonnable digne d'être appelée industrie. C'est le cas de la région du Nord-ouest, et de la zone forestière de l'Est¹¹¹. Une zone industrielle, est une zone de création et de développement des industries. Par conséquent, on dénombre cinq principales zones industrielles à savoir :

¹⁰⁹ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.50.

¹¹⁰ <https://www.encyclopédie.wikimonde>, consulté le 18/04/2022, de 11h à 13h 30mn.

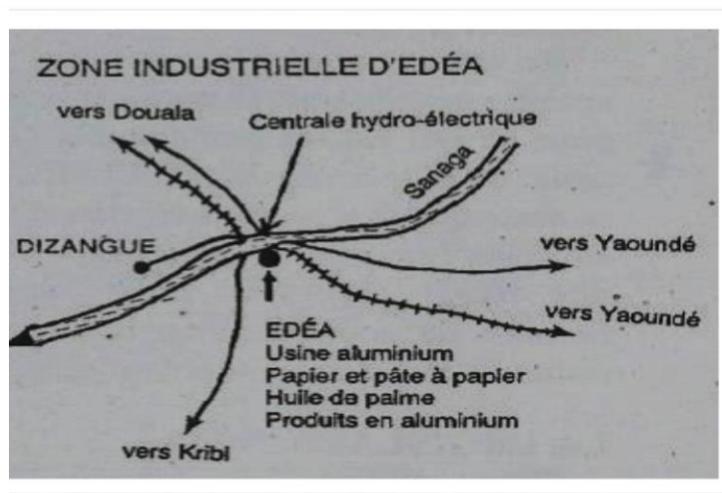
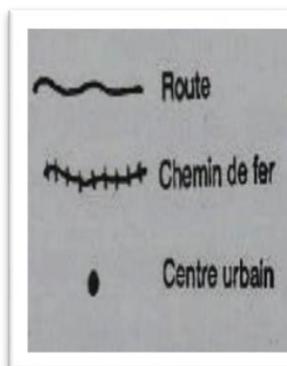
¹¹¹ Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, p.118.

- la zone industrielle de Douala qui comporte des industries aussi bien lourdes que légères. En effet, les industries de cette zone, sont réparties en quatre principaux centres : le centre Douala, le centre de Bonabéri, le centre de Dibombari et le centre Bassa ;
- la zone industrielle Tiko-Limbé qui se situe là où, sont produites les matières. Cependant, les industries de cette zone sont distancées de plusieurs kilomètres ;
- la zone industrielle de Yaoundé qui regroupe les industries situées dans ladite ville, et celles localisées dans les villes environnantes ;
- la zone industrielle de Garoua qui prend en compte, Figuil, Yagoua et Maroua ;
- la zone industrielle d'Edéa qui a abrité les usines très importantes du Cameroun telles que : CELLUCAM, ALUCAM et SAFACAM, au-delà de la centrale hydro-électrique sur la Sanaga¹¹².

Il ne faudrait pas négliger de nos jours, la zone industrielle de Bafoussam avec des savonneries, provenderies etc.

Carte 2 : Localisation de la zone industrielle d'Edéa région d'implantation de la CELLUCAM

Legende



Source : A.S. Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, deuxième édition, Neba, 1987, p.119.

Il est clair que les zones industrielles du Cameroun, ont permis au pays de s'affermir dans sa vision de construction nationale, dans le cadre du libéralisme planifié et du développement autocentré ; d'autant plus, qu'elles ont contribué à porter l'industrie

¹¹² Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, pp.118-119.

camerounaise, à la seconde place en Afrique francophone derrière la Côte d'Ivoire, aussi bien en quantités produites qu'en valeur¹¹³.

Certes, la politique industrielle du Cameroun a contribué à rééquilibrer les ressources du pays mais, elle a connu aussi des zones d'ombre plongeant ainsi le pays à une quête d'un nouveau dynamisme de développement.

2- Les conséquences de la politique industrielle dans la bonne marche de l'Etat du Cameroun

Au-delà de l'essor remarquable des agro-industries et industries camerounaises (période de forte croissance industrielle), considérées comme des éléments clés du processus d'industrialisation et du développement autocentré au Cameroun, il serait possible que ledit processus ait été entaché de diverses irrégularités. En effet, le transfert de technologie au sein de ces agro-industries et industries, aurait pris la posture d'investissement à haut risque, car même les joint-ventures semblaient être tronquées¹¹⁴.

Par ailleurs, les investisseurs étrangers prenaient toujours une participation dérisoire dans le capital social, aussi bien pour les joint-ventures que les complexes industriels, dont ils étaient souvent les promoteurs. Par conséquent, ils se cantonnaient derrière des études de faisabilité en "trompe l'œil", laissant l'Etat Camerounais, ses organismes paraétatiques et ses sociétés de développement assumer tous les risques. Pourtant, ces derniers n'avaient ni la capacité institutionnelle, ni les moyens financiers pour "digérer" ses investissements. C'était le cas de la STPC où le partenaire français, les Tanneries Paul Vaillant et fils, n'avait souscrit que 10% des parts sociales, qui retomba à 5% en 1980, lorsque la STPC était en pleine déroute financière¹¹⁵. Par conséquent, on pourrait difficilement parler d'investissement dans la mesure où, il s'agissait de simple ventes de technologie "usines clés sur portes" ; ce qui ne les permettait pas à s'intégrer, à une économie camerounaise embryonnaire.

En outre, une autre conséquence de cette industrialisation a été, l'accroissement vertigineux de la dette extérieure du Cameroun de la dette extérieure du Cameroun depuis 1977, selon le tableau ci-après :

¹¹³ Neba, *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, pp.118-119.

¹¹⁴ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.67.

¹¹⁵ Ibid.

Tableau 1: Evolution de la dette extérieure du Cameroun au cours de sa forte période de croissance industrielle (en millions de dollars)

Années	Dette en cours	Dette non remboursé	Total
1973	236,8	194,6	431,4
1975	371,7	321,1	692,8
1977	823,6	543,7	1367,3
1978	1135,6	787,3	1922,9
1979	1636,3	1071,8	2708,1
1980	1998,7	612,5	2611,2
1981	2020,5	544,3	2564,8
1982 ¹¹⁶	1912,0	679,4	2591,4
1983	2260,8	1106,6	3367,4
Total	12396	5861,3	18257,3

Source : *Jeune Afrique Economique* n°56, décembre 1984, cité par J.C. Willame, ‘‘ Cameroun : les avatars d’un libéralisme planifié ’’, *Politique africaine*, n°18, Paris, juin 1985, p.69.

Il ressort clairement de ce tableau, que durant la période de surchauffe industrielle, le volume démesuré de la dette du Cameroun avait pris des proportions inquiétantes entre 1977 et 1983, en dépit du filet de sécurité que constituait la zone franc, ainsi que ses exportations pétrolières. En réalité, à partir de 1973, la dette du pays avait multiplié par huit, faisant atteindre le service de la dette à 20% du budget de l’Etat¹¹⁷. Par contre, malgré le gonflement vertigineux de la dette extérieure du Cameroun, le pays était tout de même le moins endetté du continent ; puisque le volume de la dette publique du pays ne représentait qu’à peine 8% du budget de l’exercice 1981 à 1982¹¹⁸.

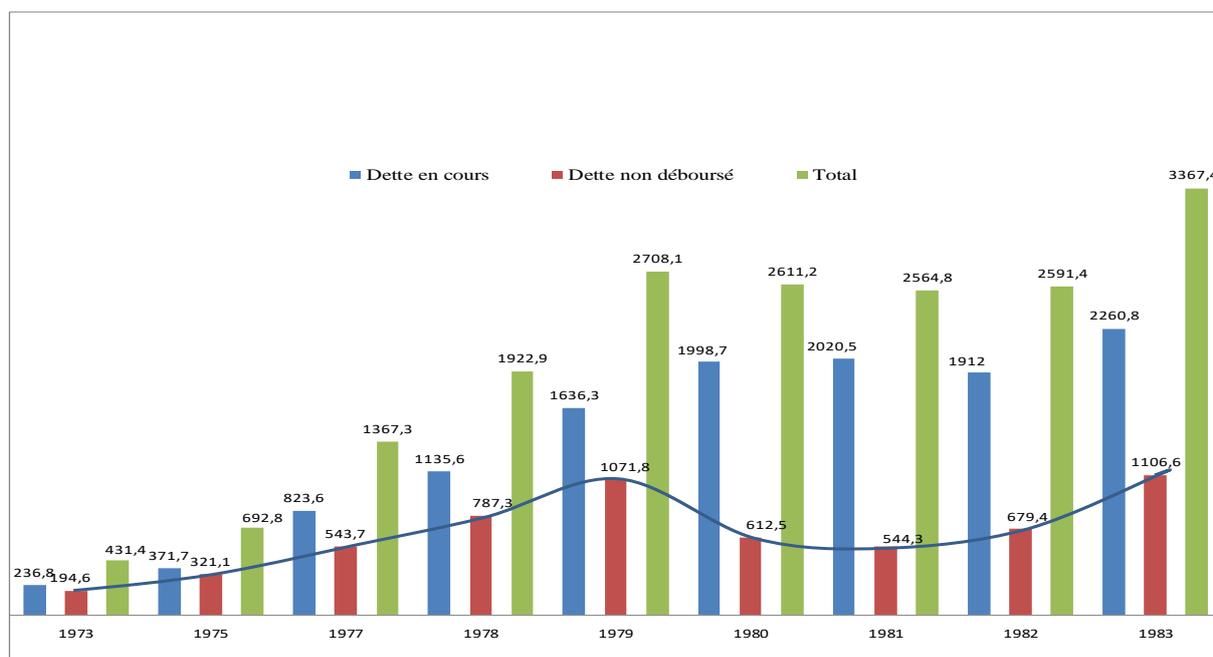
Le graphique ci-après, se propose d’apporter une lecture plus approfondie à propos de ladite dette.

¹¹⁶ Fin 1982: 1 dollar = 338 FCA; fin 1983: 1 dollar = 417,1 FCFA.

¹¹⁷ Willame, ‘‘Cameroun : les avatars d’un libéralisme’’, p.69.

¹¹⁸ *Jeune Afrique Economie* n°3, cité par A. Melingui et al, *Géographie du Cameroun*, Nouvelle Edition, 1987, p.90.

Graphique 1 : Evolution de la dette extérieure du Cameroun entre 1973 et 1983



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 17 septembre 2022.

Au regard de ce graphique, entre 1973 et 1983, la dette en cours et la dette non remboursée du Cameroun était sans cesse croissante ; en dépit d'une relative baisse de la dette non déboursée entre 1980 et 1981. A contrario, depuis l'exercice 1977 à 1978 le budget de l'Etat camerounais, après utilisation se soldait toujours par un excédent¹¹⁹ ; ce qui conférait au Cameroun, le statut du pays le moins endetté du continent africain.

Enfin, au fil du temps, les investissements de l'Etat Camerounais apparaissaient peu pertinents, et de nombreuses entreprises d'Etat s'avèrent être très rapidement "des éléphants blancs", et ont fait faillite ; à l'exemple de la CAMSUCO, SEMRY, SODEBLE, CELLUCAM etc¹²⁰. Ainsi, l'échec des projets de substitution aux importations et même aux exportations, notamment le cas des industries "clés sur porte" avait participé à la croissance dramatique du chômage dans les grandes agglomérations du Cameroun, ainsi qu'à la paupérisation constante des milieux ruraux¹²¹.

En définitive, le libéralisme planifié révèle un rôle double dans l'exécution des plans, "réducteur d'incertitude et affirmation de volonté". Le développement autocentré quant lui, répondait à la nécessité de mobiliser, de coordonner et d'orienter les efforts pour le progrès.

¹¹⁹ Jeune Afrique Economie n°3, cité par A. Melingui et al, *Géographie du*, p.90.

¹²⁰ <https://www.encyclopédiemondede.com/>, consulté le 18/04/2022, de 11h à 13h 30mn.

¹²¹ Ibid.

Cependant, il serait important de souligner qu'au lendemain de l'indépendance, l'élaboration des plans était pratiquement la conditionnalité imposée aux nouveaux pays souverains, afin de bénéficier de 'l'aide au développement'¹²². C'est dans ce contexte, que le Cameroun exécuta les plans fédéraux (1960-1971) puis les plans unitaires (1971-1986), au-delà des obstacles d'ordre structurel, au mouvement inflationniste et aux difficultés de financement. Tout compte fait, lors de l'accession du pays à l'indépendance, le Cameroun opta pour une industrialisation systématique. Par conséquent, la formule de la libre entreprise était choisie, avec une politique active d'incitation menée auprès des industriels et partenaires étrangers.

¹²² Touna Mama, *L'économie camerounaise : Pour un nouveau*, p.189.

Chapitre II

LA CELLUCAM : DE LA MISE EN PLACE AU FONCTIONNEMENT EPHEMERE

La CELLUCAM est un moteur important de l'économie camerounaise. Son inauguration en 1981¹²³, marque la fin d'une période liminaire qui englobe la construction de l'usine, la mise en route des chaînes et les premières productions. Cette première étape était difficile et on peut admettre qu'elle a été franchie avec succès. Cela ne signifie pas que la partie soit définitivement gagnée. Il est important maintenant pour la CELLUCAM, de concrétiser ses premiers résultats en s'affirmant et en prouvant que la société est rentable. Ainsi, ce chapitre s'intéresse-t-il à la genèse de la mise en place de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa en examinant le contexte sociopolitique et économique ainsi que ses fondements, le IV^e plan quinquennal et les acteurs de sa mise en place entre 1974 et 1980.

¹²³ Cette date marque l'inauguration solennelle du complexe industriel la CELLULOSE DU CAMEROUN S.A (CELLUCAM) par le Président de la République Unie du Cameroun de l'époque Ahmadou Ahidjo.

I- CONTEXTE ET FONDEMENTS DE LA MISE EN PLACE DE LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A

Comme nous l'avons souligné, la CELLUCAM voit le jour en 1976, mais son avènement n'est que l'aboutissement d'un long processus qui remonte en 1966, année au cours de laquelle furent établies les données de bases relatives à l'implantation d'une grande usine de cellulose au Cameroun.

A- Contexte sociopolitique et économique de l'avènement de la cellulose du Cameroun (1966-1976)

La présente articulation, retrace le contexte à la fois socio-politique et économique, dans lequel est née l'usine de pâte à papier, la Cellulose du Cameroun S.A.

1- Contexte sociopolitique

Sur le plan politique, la cellulose du Cameroun S.A est née dans un contexte dont on ne pouvait séparer l'idéologie du développement avec la stabilité politique ; où le rêve unitaire allait de pair avec les mythes du développement. A propos, Yves Benot nous rappelle que, la production idéologique est l'une des fonctions et des armes des équipes au pouvoir¹²⁴. C'est dans ce sillage que, l'obsession de l'unité hante les dirigeants africains et camerounais en particulier. En effet, dès les premières années de l'indépendance en 1960, il a semblé que, le chemin du "développement" guidé par le libéralisme planifié et le développement autocentré passait par le parti unique¹²⁵. Dès lors, la division politique et la reconnaissance des désaccords ne pouvaient conduire qu'au conservatisme économique et à la régression nationale. Ainsi, naquit en 1966, le parti unique UNC¹²⁶ (Union Nationale Camerounaise) issu de la fusion et l'unification de tous les partis du pays (disparition de l'opposition et de la démocratie), faisant du Cameroun un pays monolithique. En réalité, son but était de consolider l'unité et la solidarité nationales, qui reposent sur la stabilité politique et économique en vue de donner au pays, une bonne image à l'étranger et maintenir une réputation de stabilité politique propre, à encourager les investisseurs internationaux alléchés¹²⁷ par une réglementation bienveillante. Par conséquent, le thème de la "construction nationale" a un enjeu majeur car, le capital extérieur a aussi besoin de "sécurité" pour sa

¹²⁴ Y. Benot, *Indépendance africaine : idéologie et réalités*, Maspero, 1975, p.30.

¹²⁵ J.M. ELA, *Quand l'Etat pénètre en brousse...les ripostes paysannes à la crise*, Paris, Karthala, 1990, p.31.

¹²⁶ Parti unique créé en 1966 par le Président Ahmadou Ahidjo, Voir, C. Washington, "Chronique d'une colère annoncée", in *Jeune Afrique Economie*, n°406, juin 2018, p.121.

¹²⁷ Ibid.

prospérité. En Afrique noire, et au Cameroun en particulier, l'idéologie de développement s'exprimait en un effort de rationalité dans les plans quinquennaux, les statistiques de produit national, d'exportation. Elle appelle donc à travailler plus, afin d'obtenir de meilleurs revenus au profit de chacun et de sa famille¹²⁸. C'est pour dire que, la rhétorique d'Ahidjo n'était pas différente de celle de tous les leaders africains des années soixante, qui voyaient dans le multipartisme un moyen de déstabiliser leurs nations¹²⁹, raison pour laquelle, il déclare au Conseil National de l'UNC, le 5 novembre 1967 que :

Si en effet, l'émiettement des forces politiques, le multipartisme satisfait l'idéal démocratique des vieux pays du monde occidental qui n'ont plus qu'à se préoccuper de bâtir une nation, qui se trouvent déjà dans le processus des mutations sociales et technologiques dans les temps modernes, cet émiettement par l'existence des forces politiques divergentes fondamentalement antagonistes, ne peuvent représenter, dans notre contexte, qu'un élément de désordre et de stagnation sinon de recul, en ce sens qu'en cristallisant les divisions, ils deviennent nécessairement de sérieuses entraves au progrès.

A cette époque, nous pouvons alors sous-entendre que, le multipartisme conduisait forcément à l'anarchie. Par contre, le parti unique pour Ahidjo était la panacée pour la construction de la nation et la prise de conscience nationaliste. Nous comprenons tout simplement que, la stabilité politique cheminait ensemble avec la croissance économique continue. Cela était tout au moins perceptible dans le changement des conditions de vie des Camerounais. Mais il n'en demeure pas moins vrai que, l'unification politique n'avait pas résolu tous les problèmes auxquels les Camerounais faisaient face à l'époque, bien au contraire, elle en a ajouté d'autres.

Sur le plan social, la CELLUCAM naît dans un contexte où, la politique sociale dérivait de la même source, de la politique du pays (d'Ahidjo) avec pour but de revitaliser le "bien-être" et le "mieux-être" des Camerounais. Pour le Président Ahidjo, le citoyen Camerounais était toujours au centre de ses préoccupations, son plein épanouissement était le fondement de son action ainsi que la justification de la politique du développement autocentré. A partir de ces propos, Ahidjo faisait preuve d'un certain humanisme qui plaçait le Camerounais au centre des préoccupations. En fait, le discours social se concentrait sur l'unité sociale¹³⁰, d'autant plus que, ses discours regorgeaient tous les éléments de la rhétorique d'une révolution africaine, à savoir :

- la naissance et le développement d'une nation camerounaise ;

¹²⁸ ELA, *Quand l'Etat pénètre en brousse...les ripostes paysannes*, p.31.

¹²⁹ Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques*, p.218.

¹³⁰ Ibid.

- la nécessité de travailler dur et de se sacrifier pour une avancée économique et technologique (industrie) ;
- le changement social et l'enrichissement culturel ;
- la nécessité de l'unité¹³¹.

Dans ce vaste chantier, l'expérience du Cameroun en matière d'union politique gage d'unité sociale, d'héritages culturels disparates aurait pu être d'un apport considérable non seulement pour le pays, mais aussi pour le reste du continent. Nous pouvons dire que, le principe de l'unité et de la continuité passe par l'unité de pensée et le sentiment d'avoir une culture commune caractéristique des sociétés fortes dont promettait Ahidjo.

D'autre part, et de façon générale, la population du Cameroun est en croissance durant les années soixante à quatre-vingt. Cette forte croissance démographique, traduit le dynamisme de la population camerounaise. Elle tend à donner au marché intérieur, une capacité assez importante, lui permettant de stimuler la production industrielle. En réalité, la jeunesse de la population est aussi un stimulant de la croissance économique et sociale. D'une manière spécifique, la zone industrielle d'Edéa dans la plaine côtière, est un pôle d'attraction pour les populations de l'intérieur puisque sa population s'occupe davantage aux activités industrielles¹³² qu'agricoles ; raison pour laquelle, l'usine de pâte à papier construite à Edéa, est un pas important pour le développement social de ladite localité. Ainsi, à l'avènement de la CELLUCAM, la population camerounaise est jeune et dynamique en dépit de sa formation scolaire et professionnelle qui à notre humble avis était un peu limitée à cette époque ; ce qui l'amenait, à être manœuvre "tête vide"¹³³, tout en se consolant de la formation sur le tas, qui est largement insuffisant pour la prospérité de la Cellulose du Cameroun. Par conséquent, nous nous rendons compte que, dans le rêve unitaire, la formation des cadres (technico-organisationnels) camerounais dans la maîtrise de la technologie et la mise en place des services efficaces, pouvant assurer la pérennité des services (maintenance et autres) de l'usine de pâte à papier n'avait pas été pensée d'avance par la politique d'Ahidjo.

2-Contexte économique

Sur le plan économique, la Cellulose du Cameroun S.A naît dans le cadre du développement sous l'impulsion d'Ahidjo. En réalité, la politique économique du Cameroun

¹³¹ Ngbwa Oyono, *colonisation et rivalités ethniques*, p.218.

¹³² Neba, *Géographie Moderne de la République*, p.163.

¹³³ Lingeng Patrice Daniel, 41 ans, Ingénieur de travaux informatiques, Cadre au Minepat, Yaoundé, 11/05/2020.

en général, et celle industrielle en particulier est fondée sur deux principes fondamentaux, qui sert de code des investissements, véritable engagement de l'Etat vis-à-vis des bailleurs de fonds et des investisseurs. Ces principes fondamentaux définis par le chef de l'Etat, et auxquels adhère l'ensemble du peuple camerounais sont : ‘le libéralisme planifié et le développement autocentré’, que le Président Ahidjo définit en ces termes :

‘Le libéralisme planifié marque notre conviction que d'une part, l'initiative privée demeure le meilleur moteur du développement et d'autre part, qu'il appartient à l'Etat, responsable de l'intérêt général, de mobiliser, de coordonner et d'orienter les efforts pour le progrès’¹³⁴.

Pour Ahmadou Ahidjo, choisir le libéralisme planifié c'est s'engager résolument dans la voie du développement¹³⁵. Autrement dit, le libéralisme planifié fait appel à l'esprit d'entreprise et à l'initiative privée, pour la réalisation des objectifs de développement arrêtés dans le plan quinquennal de développement. Il permet ainsi, un développement ordonné, équilibré et sélectif, ainsi que la pérennité des objectifs choisis sous l'égide de l'Etat. Quant au développement autocentré, concept complémentaire du libéralisme planifié, traduit la volonté du Chef de l'Etat et du Gouvernement de réaliser ‘le développement du peuple par le peuple et pour le peuple Camerounais’. Dans cette perspective, un Code des Investissements, outil essentiel de cette politique du Cameroun, est promulgué en 1960 puis mis en application entre 1964 et 1966. Ledit code, accorde aux grandes entreprises, grâce à des conventions d'établissement de longue durée, la stabilité, la sécurité tout en protégeant l'industrie nationale contre la concurrence étrangère ; c'est-à-dire l'octroi des exonérations fiscales, pour l'implantation des entreprises industrielles. Raison pour laquelle, le Président Ahidjo disait au congrès de Bafoussam que :

Notre souci a toujours été de promouvoir des transformations profondes dans les structures économiques du pays, pour qu'il passe d'une économie fondée principalement sur le secteur tertiaire et les activités agricoles à une économie diversifiée, débouchant sur une politique d'industrialisation intégrée et adaptée à nos options de développement national¹³⁶.

En effet, la priorité est donnée aux industries devant assurer la transformation sur place de nos matières premières. Ainsi, la construction à Edéa d'une usine de pâte à papier à partir du bois de la forêt camerounaise, traduit de façon éloquente cette option de notre politique d'industrialisation et un exemple, de ce que le Cameroun entend faire dans ce domaine. Par

¹³⁴ Ahidjo : communication à l'assemblée nationale. IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), p.9.

¹³⁵ Abena Etoundi, ‘La planification économique au Cameroun : Aperçu ’, p.55.

¹³⁶ Ahidjo, communication au 3^e congrès de l'UNC, Bafoussam, 12 et 17 février 1980, in *œil du Sahel* n° 1436 cité par <https://actuCameroon.com>, consulté le 03 septembre 2021, de 23h à 1h 30mn.

conséquent, son ferme engagement à la poursuite d'une stabilité politique et d'une croissance économique régulière, allait ensemble et faisait montre d'une certaine solidarité ; ce qui rend la croissance de l'économie camerounaise impressionnante, malgré les obstacles endémiques que sont la pauvreté et le sous-développement. Par ailleurs, il est important de rappeler que le Cameroun a globalement exécuté deux types de politiques économiques à savoir :

- la substitution des importations ;
- la valorisation des importations avec dominance de l'une sur l'autre selon les périodes¹³⁷.

Ainsi, de 1960 à 1975, le Cameroun a connu une croissance régulière, mais fondée sur le secteur agricole soutenu évidemment par l'exécution des plans quinquennaux successifs. En 1975, alors que le pays se trouve à une année de la fin de l'exécution du III^e plan (1971/72 – 1975/76), les autorités optent pour le "libéralisme planifié" et le "développement autocentré". Cette politique se traduit sur le terrain par la mise en œuvre, de gros projets agricoles et industriels. Le gouvernement choisit alors d'appliquer la politique de substitution d'importations marquée par la réalisation de gros investissements publics notamment dans les domaines de :

- l'aluminium (augmentation de la capacité d'ALUCAM) ;
- des industries pétrolières (création de la SONARA) ;
- la pâte à papier (création de la CELLUCAM)¹³⁸ etc.

C'est dans cet élan, que l'Assemblée Nationale autorisa le Gouvernement de la République Unie du Cameroun à signer la convention de l'établissement de la Cellulose du Cameroun S.A¹³⁹ selon la loi ci-après : Loi n° 75/007 du 02 juillet 1975 autorisant le Gouvernement de la République unie du Cameroun à signer une convention d'établissement avec la société cellulose du Cameroun "CELLUCAM S.A." (voir annexe 2).

Nous nous rendons compte que, le libéralisme planifié pratiqué depuis l'accession à l'indépendance, vise non seulement à promouvoir et à encourager l'initiative privée dans la

¹³⁷ Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA), *Analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains : Cas du Cameroun*, p.13.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ En réalité, la CELLUCAM était une société anonyme à économie mixte qui est entrée en partenariat avec l'Etat du Cameroun raison pour laquelle, la loi de l'Assemblée Nationale n° 75/007 du 02 juillet 1975, autorise le Gouvernement de la République Unie du Cameroun à signer une convention d'établissement avec la Cellulose du Cameroun S.A ; ce qui lui confère *ipso-facto* le statut d'une société parapublique à économie mixte. Par contre, une société publique fait l'objet d'un décret de création, Voir, Ngae Mougno Joël, 43 ans, Chef de bureau des archives du journal officiel, Cadre à l'Imprimerie national, Yaoundé, 11/05/ 2021.

mesure où il représente l'idée force derrière le progrès, mais aussi il confie à l'Etat la tâche de mobiliser, de coordonner et d'orienter cette initiative dans un environnement de respect des exigences de l'intérêt général et de la souveraineté nationale, tout en donnant à l'Etat, des pouvoirs d'intervention pour créer des entreprises publiques et parapubliques, afin de sauvegarder la souveraineté de la nation. Ceci explique, que les responsables de la politique économique avaient confiance en l'initiative privée tant qu'interne qu'externe. Mais cette initiative est canalisée et orientée par l'Etat, dont on verra que l'intervention est massive et déterminante, et ce, dans le seul but de faire concorder l'initiative privée avec les objectifs économiques¹⁴⁰.

D'un autre côté, les objectifs eux-mêmes visent à assurer au citoyen Camerounais, un mieux-être ainsi que la prise de conscience des problèmes propres à l'économie camerounaise, et des potentialités dont elle dispose pour les résoudre. D'autre part, Le Cameroun a connu deux grandes périodes de croissance économique avec une accélération dans les deux sous - périodes identifiées de 1965 à 1973 et de 1973 à 1983¹⁴¹. Les taux moyens de croissance réalisés sont contenus dans le tableau ci-après :

Tableau 2: Croissance économique 1965-1973 et 1973-1983

Périodes	1965 - 1973	1973 - 1983
Taux de croissance du PIB	4,2%	6,8%

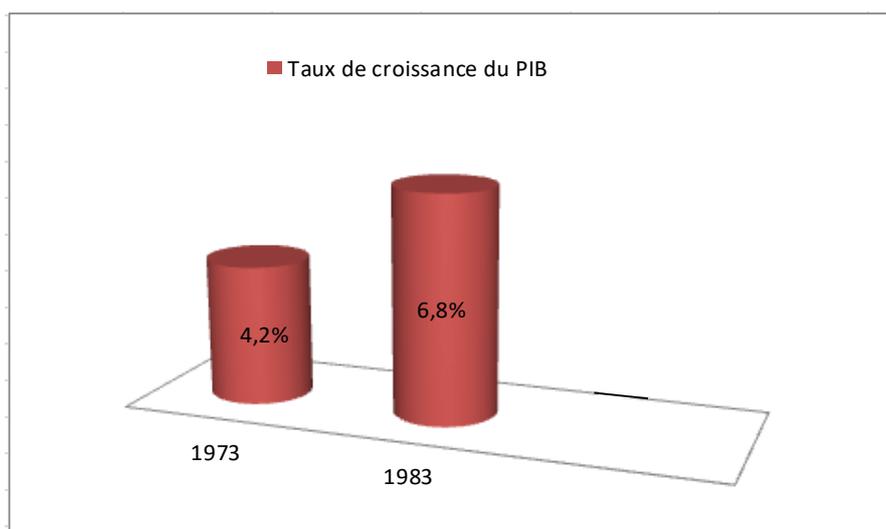
Source: Banque Mondiale : Rapport de Développement dans le monde, 1985, Cité par Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA), *Analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains : Cas du Cameroun*, p.15.

Nous pouvons alors dire que, sous Ahidjo (dans la politique économique du Cameroun), il y avait tout au moins une croissance continue perceptible dans le changement des conditions de vie des Camerounais aussi bien dans les zones rurales que dans les zones urbaines, malgré que cette politique économique ne fut pas un succès à tous les égards, car les stratégies de développement qui en découlent, auraient été mal orientées du fait de la centralisation et la rigidité de la planification. Autrement dit, le libéralisme planifié n'a pu créer des sociétés véritables c'est-à-dire des industries "camerounisées" telles que souhaités par les pouvoirs publics. Le graphique ci-dessous apporte plus de compréhension à propos.

¹⁴⁰ *Encyclopédie de la République Unie*, p.282.

¹⁴¹ Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA), *Analyse critique de la dette*, p.15.

Graphique 2 : Evolution du taux de croissance du PIB au Cameroun entre 1965 et 1983



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 11 juin 2022.

A la lecture de ce graphique, il ressort que le Cameroun a connu entre 1965 et 1983 une croissance économique continue et stable eu égard de son PIB. En effet, entre 1965 et 1973 le pays avait enregistré un taux de croissance du PIB d'ordre de 4,2%. Puis, entre 1973 et 1983 le Cameroun enregistre un taux de croissance de 6,8% ; avec une augmentation de 2,6%. En clair, tous les signaux étaient au vert, tant sur le plan socio-politique qu'économique, pour voir sortir des fonds baptismaux de l'Etat, le projet CELLUCAM.

B – Historique de l'avènement de la cellulose du Cameroun, les raisons de son implantation au cours du IV^e plan quinquennal : (1968-1976)

Les ressources économiques et la stabilité sociopolitique, sont de nature à renforcer l'espoir et les perspectives d'avenir les plus prometteuses du Cameroun, ce qui pousse la classe politique camerounaise à déclarer que : "le Cameroun avait pour ambition de devenir la Suisse de l'Afrique ou terre de dialogue en Afrique"¹⁴². Puisque, le pays avait à cette époque, les perspectives d'avenir les plus prometteuses de l'ensemble de l'Afrique noire, tant sur le plan des ressources économiques que sur la stabilité politique, qui étaient de nature à renforcer cet espoir.

1- Les raisons de l'implantation de la Cellulose du Cameroun à Edéa-Cameroun

Ce n'est pas un hasard, si le choix du Gouvernement est porté sur la ville ou la région d'Edéa. C'est parce que, Edéa réunissait harmonieusement, les conditions essentielles pour

¹⁴² Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.54.

une telle implantation. Les facteurs qui ont contribué à l'installation de la CELLUCAM à Edéa sont :

- la proximité d'une zone de forêt (forêt équatoriale) riche en bois ; car de nombreuses industries de pâte à papier sont situées près de la source de leur matière première. Autrement dit, les industries modernes étant grandes et équipées, habituellement coûteuses, complexes et durables, doivent être implantées près de vastes forêts qui puissent fournir, suffisamment de bois de bonne qualité pendant plusieurs années ;
- la disponibilité de l'énergie électrique issue des centrales de la Sanaga et à bas prix. Les industries de pâte à papier sont de grandes consommatrices d'électricité et de ce fait, sont souvent installées près des centrales hydroélectriques. C'est pourquoi, CELLUCAM devrait être proche de la centrale d'Edéa¹⁴³ ;
- l'accès relativement facile de l'usine vers le port de Douala, ajouté à la bonne route et au chemin de fer satisfaisant, rend aisément le transport fluide ; beaucoup plus le transport de l'équipement, car le site d'Edéa est distant, de quelques 80 à 90 km;
- l'eau douce disponible en quantité suffisante toute l'année, avec un bon débit pour minimiser les problèmes d'effluents (600.000 à 6 millions de litres d'eau par seconde). Le traitement de la pâte à papier exige d'énormes quantités d'eaux. En effet, pour certains procédés, chaque tonne de pâte traitée, nécessite plusieurs milliers de litres ; cette eau doit être fraîche et claire. Ainsi la CELLUCAM utilise par exemple, 600 litres d'eau par seconde¹⁴⁴, soit entre un millième et un dix millième par seconde de la capacité de la Sanaga ;
- le fleuve Sanaga qui traverse la région d'Edéa est un atout majeur car, les usines de pâte à papier se trouvent souvent près des fleuves navigables parce que ceux-ci, peuvent servir de moyen de transport bon marché par flottage des billes. Ainsi, la Sanaga pouvait être utilisée à Edéa pour le transport de petites billes de bois afin de les acheminer vers la CELLUCAM même comme la plupart des bois tropicaux posent un problème de lourdeur, par conséquent peuvent couler ;
- la région d'Edéa, est une agglomération suffisamment peuplée, pour faciliter les problèmes de main d'œuvre¹⁴⁵.

Sans perdre de vue que, le contexte historique et politique du Cameroun de ces années, influence aussi le choix du site d'Edéa. En réalité, le Président Ahidjo adressait à l'occasion, un message de paix à la région ou pays Bassa, ce qui invite les camerounais vivant dans ladite

¹⁴³ Neba, *Géographie Moderne de la République*, p.167.

¹⁴⁴ S. Massok, "L'affaire cellucam", in *Tribune libre* n°1, citée par *Tribune libre* n°18, juin 2009, p.11.

¹⁴⁵ <https://www.ac-news.org>, "CELLUCAM l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", Consulté le 5 juin 2021, de 23h à 2h 30 mn.

région, à oublier les luttes fratricides, de participer à la prospérité du Cameroun et à son œuvre de ‘‘construction nationale’’.

Ces énormes atouts concentrés dans la région d’Edéa, poussent le Gouvernement camerounais à accorder une place de choix au projet CELLUCAM lors du IV^e plan quinquennal.

Encore appelé ‘‘plan de décollage’’, le IV^e plan de développement du Cameroun avait été élaboré selon les directives données par le Président de la République dans les circulaires N°1/CAB/PRU du 7 janvier 1975 et N°2/CAB/PRU du 27 février 1976¹⁴⁶.

C’est un instrument d’orientation de la croissance économique et du développement social et culturel, ainsi que des programmes d’investissement compris entre 1976 et 1981. En effet, il couvre une période de cinq ans, qui est la durée optimale et donne la possibilité d’exécuter dans ce contexte, la plupart des grands projets de développement. Le IV^e plan vise le renforcement ou la réalisation effective de l’unité nationale, et l’application concrète du développement autocentré et auto-entretenu. Ainsi, pour soutenir et développer l’effort d’investissement dans le secteur secondaire, le IV^e plan entrainerait la réalisation des grands projets basés sur :

- la transformation industrielle des matières premières locales ;
- la création de complexes agro-industriels de très grandes superficies ;
- la création d’industries compétitives contribuant à la fois à l’approvisionnement du marché local et à l’accroissement des exportations ;
- la mise en place d’une industrie intermédiaire produisant des biens d’équipement de première nécessité pour l’industrie existante ;
- la promotion d’une industrie lourde par l’utilisation de nos ressources minières exploitables ;
- l’utilisation de nos ressources hydro-électriques dans le domaine énergétique¹⁴⁷.

Pour cette raison, il se conçoit et s’exécute dans le cadre de quatre principes essentiels à savoir ; le libéralisme planifié, le développement autocentré, la justice sociale et l’équilibre afin d’améliorer le niveau et les conditions de vie des populations ; en les rassurant un taux de croissance du produit intérieur brut par tête d’habitant d’au moins 5% par an, en termes réels¹⁴⁸. Il est alors clair que, le IV^e plan est le résultat du dosage de deux séries d’éléments

¹⁴⁶ Abena Etoundi, ‘‘La planification économique au Cameroun : Aperçu ’’, p.242.

¹⁴⁷ IV^e plan quinquennal de développement économique, social, p.123.

¹⁴⁸ Touna Mama, *L’économie camerounaise : Pour un nouveau*, p.195.

que sont : les prévisions de l'évolution des agrégats économiques et les objectifs fixés aux agents.

Au-delà des priorités accordées au développement rural, avec la politique dite de 'révolution verte', au secteur tertiaire avec des actions prioritaires multiples, l'évolution du secteur industriel (secteur secondaire) avec sa politique de substitution, fut marquée au cours du IV^e plan par des investissements de grande importance, aussi bien qu'à l'extension des sociétés existantes comme ALUCAM, CIMENCAM... qu'à la réalisation de nouveaux projets tels que la CELLUCAM, SONARA. En réalité, le projet Cellulose du Cameroun qui voit le jour le 13 juin 1976, et qui s'attèle à la fabrication de la pâte à papier et du papier à Edéa, constitue l'investissement le plus lourd du IV^e plan (48 milliards) de francs avec environ, 1.310 emplois pour 588 millions de francs en salaires et charges. Les consommations intermédiaires étaient censées atteindre 2.108 millions de francs dont 478 millions d'origine locale. La valeur ajoutée directe du projet CELLUCAM est estimée à 6.627 millions de francs¹⁴⁹.

A propos, Ahmadou Ahidjo affirme que : "(...) Ce complexe qui vise la mise en valeur de la forêt de Mangombé, permettra à notre pays de compter parmi les tout premiers exportateurs africains de cellulose"¹⁵⁰.

On comprend par-là que, l'économie camerounaise est désormais tournée vers ses ressources personnelles, et moins vers les apports étrangers. En clair, le pays est moins dépendant de l'extérieur ce qui confère à l'économie, une dynamique d'évolution autonome. Par ailleurs, le IV^e plan de développement (1975 – 1981) avait été caractérisé par un investissement public fortement axé vers les grandes entreprises industrielles comme la CELLUCAM ou la SOCAME¹⁵¹. L'annexe 4 du tableau récapitulatif, du projet Cellulose du Cameroun, au IV^e plan quinquennal apporte plus de détails à propos.

2- La mise en place de la Cellulose du Cameroun entre 1968 et 1981

Il n'est pas inutile de rappeler les principales étapes du projet CELLUCAM d'autant plus que, la nature et les conditions de ce projet ont été, modelées par des circonstances historiques.

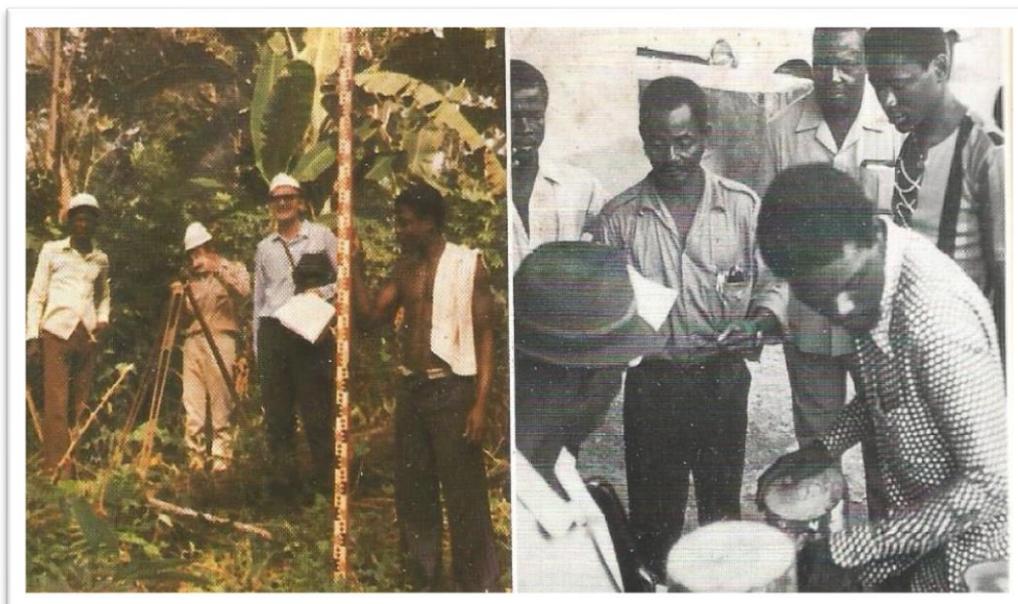
¹⁴⁹ IV^e plan quinquennal de développement économique, social, p.123.

¹⁵⁰ Ahidjo : communication à l'assemblée, p.9.

¹⁵¹ Owona Nguini, "L'Etat et les milieux d'affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement", p.13.

C'est en 1968 qu'est née l'idée, d'utiliser le bois naturel de la forêt camerounaise pour faire produire de la pâte à papier. C'est alors que le Gouvernement chargea le Centre Technique Forestier Tropical (C.T.F.T) de procéder à l'inventaire exhaustif de 100.000 ha de forêt dans la région d'Edéa (forêt de Mangombé)¹⁵². A la suite de cet inventaire, des études détaillées, des analyses de laboratoire et des tests semi-industriels encourageants démontrèrent, qu'il était possible d'obtenir des caractéristiques physico-chimiques de la pâte produite à partir de ce bois comparables aux normes exigées sur le marché mondial¹⁵³.

Photo 1 : Levée topographique et prélèvement d'échantillons des bois tropiques à Mangombé (Edéa)



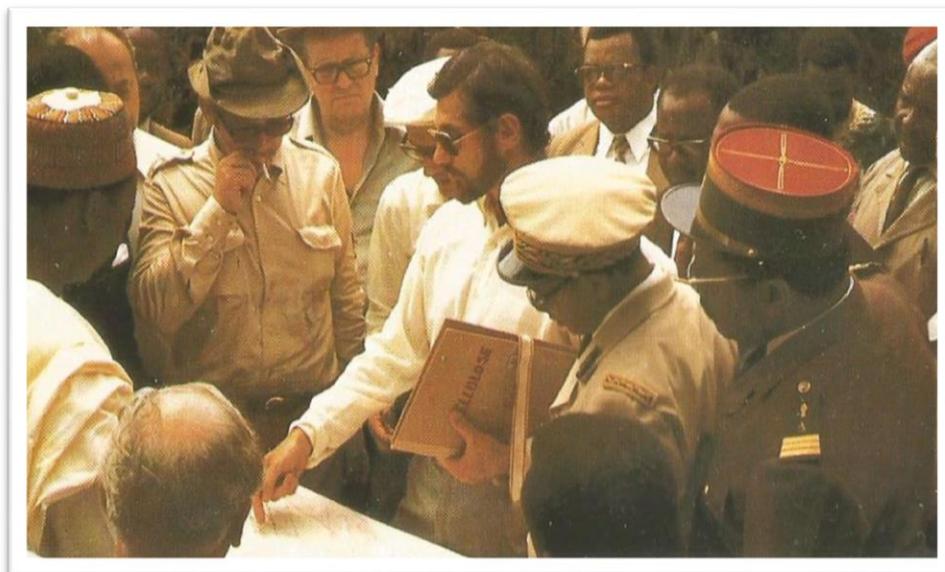
Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.75.

A la suite, du prélèvement des échantillons des bois tropiques, ainsi que du levé topographique, il était nécessaire d'engager des pourparlers entre les parties concernées, c'est-à-dire, les autorités camerounaises et le partenaire direct pour la concrétisation du projet CELLUCAM.

¹⁵² Société Nationale D'investissement, 'Mémorandum sur la situation de CELLUCAM', 4/11/1982, p.3.

¹⁵³ Ibid.

Photo 2 : Discussion sur place (site d’implantation de la CELLUCAM) à Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.78.

Il est important de préciser, qu’en dehors des études détaillées portant sur la production de la pâte blanchie et sur les caractéristiques d’une telle pâte, ainsi que sur les techniques de coupe et les méthodes de transport, l’inventaire révéla une immense richesse en espèces. Environ 350 espèces différentes dont 40 représentent 60% du total et 170 espèces, 90% du volume forestier total¹⁵⁴.

Après plusieurs mois de recherche et de négociation, le premier contrat fut signé le 11 mai 1974, entre le Ministère de l’Economie et du Plan et le Maître d’œuvre désigné VOEST ALPINE AG, (Société d’Etat Autrichienne spécialisée dans la sidérurgie, situé dans la ville industrielle de Linz au Nord de Vienne), aux termes duquel, il s’engageait à construire et livrer, clefs en main, une usine de pâte à papier dans la région d’Edéa¹⁵⁵. A cet effet, Youssoufa Daouda, Ministre de l’Economie et du Plan déclarait que:

‘‘Des études de faisabilité et de rentabilité, conduites notamment par la Chase Manhattan Bank et VOEST-ALPINE fournissaient au Ministère de l’Economie et du Plan une base, pour entamer des négociations avec divers groupes internationaux en vue de la réalisation du projet’’¹⁵⁶.

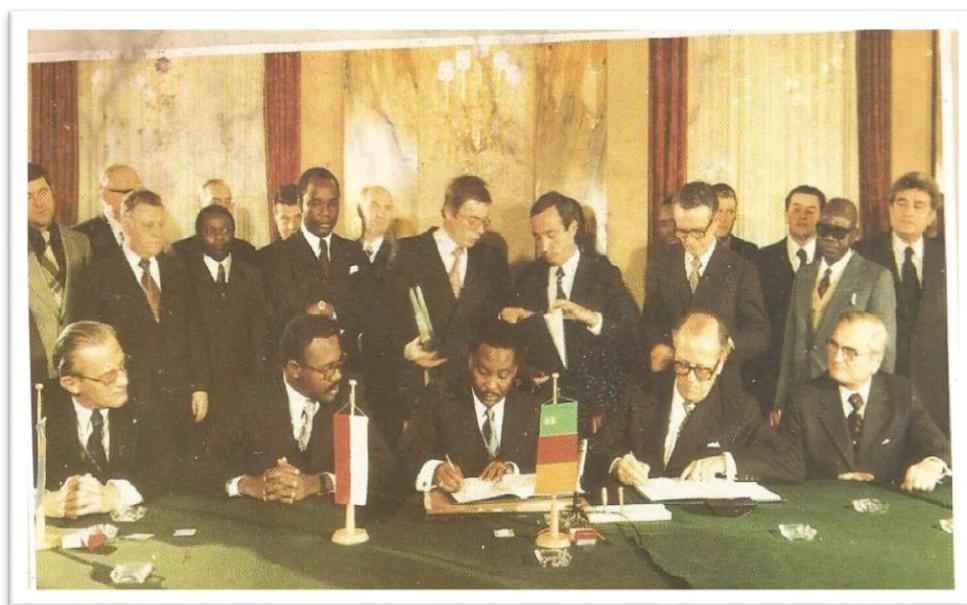
¹⁵⁴ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.74.

¹⁵⁵ S. Inou, ‘‘ CELLUCAM : une histoire mal aimée en Autriche’’, <http://www.africanindépendent.com>, 2003, consulté, le 09 janvier 2021, de 23h à 3h.

¹⁵⁶ Y. Daouda : communication ministérielle sur le projet CELLUCAM, Minep, 1980. P.2.

En fait, c'est le financement qui devait décider finalement de la dimension du projet. Tout comme il est nécessaire de signaler qu'à l'origine, le projet était moitié pâte à papier et moitié transformation en papier mais, il a été modifié pour aboutir à la réalisation de la première phase ; celle de 120.000 tonnes annuelles de pâte à papier au sulfate.

Photo 3: Signature du contrat de construction de l'usine CELLUCAM le 11 mai 1974 entre le Ministre de l'Economie et du Plan Camerounais Y. Daouda et, le Secrétaire d'Etat autrichien représentant l'ensemblier Voest-Alpine AG à Yaoundé



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.77.

Par la suite, des considérations technologiques ainsi que des difficultés pour monter et boucler le financement déterminèrent la nature définitive et la dimension du projet. Ces modifications ont fait l'objet des avenants d'avril 1975 à juin 1976 jusqu'en 1977. C'est dans ce sillage que le Gouvernement créa le 13 juin 1976, la Cellulose du Cameroun S.A (CELLUCAM), Société destinée à l'exploitation de l'usine, livré par VOEST-ALPINE. CELLUCAM dont les statuts avaient été déposés, tint son Assemblée Générale Constitutive et son premier Conseil d'Administration le 13 juillet 1976 à Edéa (Siège Social)¹⁵⁷. Aux termes des statuts, la CELLUCAM a pour objet :

- la réalisation et l'exploitation d'un complexe agro-industriel (à travers l'installation d'une machine à papier polyvalente avec une capacité de 40.000 à 50.000 t/an) de production de pâte à papier blanchie, de papier, de carton ondulé, du papier d'impression et d'écriture,

¹⁵⁷ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.64.

- du papier d'emballage, du fluting et de tous les articles à base de papier, à la fois pour le marché intérieur et l'exportation (particulièrement au sein de l'UDEAC)¹⁵⁸ ;
- maîtriser la technologie de production de la cellulose (pâte à papier) au Cameroun, à partir des essences de forêts locales et produire des emplois pour les nationaux ;
 - améliorer la balance commerciale du Cameroun par la dite production afin de limiter la dépendance du Cameroun à l'extérieur en matière de papier¹⁵⁹ ;
 - élaboration et mise en œuvre d'un programme de reboisement artificiel (aménagement forestier de 2500 ha/an) car la CELLUCAM se préoccupait d'ors et déjà de l'avenir de sa forêt. Ce programme était assuré par l'IRA (Institut de Recherches Agronomiques) avec le concours financier du Gouvernement camerounais pendant les cinq premières années de vie de l'usine, afin d'alléger la charge financière de la société. De plus, ce reboisement cible trois essences à haut rendement (le pinus caribea, l'eucalyptus et gmelina) au lieu de la grande variété des essences actuelles de la forêt naturelle ;
 - l'étude d'implantation, la réalisation et l'exploitation d'une scierie (de 25.000 à 30.000 m³/an) et d'une unité de déroulage et éventuellement vente des essences non utilisées pour la fabrication de la pâte à papier. A propos de la scierie, nous pouvons souligner qu'à ce niveau, la CELLUCAM a suivi la marche inverse à la normale car, la transformation en pâte à papier dans la plupart des cas, intervient après le sciage des grumes ;
 - achat, vente et transformation de tous produits servant à l'exportation de ces industries¹⁶⁰.

D'une manière générale, la conduite de toutes les activités commerciales et financières se rapportant directement ou indirectement aux objectifs de la Société.

Le Gouvernement devait marquer encore l'intérêt qu'il accorde à la CELLUCAM, en l'agréant au régime C du code des investissements. Mais le 18 janvier 1977, l'Etat accorde plutôt, les avantages du régime D à la CELLUCAM¹⁶¹, à travers la signature d'une convention d'établissement ; l'arrêté du Ministère des Finances apporte plus de précisions à propos (voir annexe 5).

Le 21 juin de la même année, le Conseil d'Administration décida des premières nominations au sein de la Société. Entre temps, les travaux avaient déjà démarré à Edéa, puisque la première machine servant au terrassement était arrivée au site le 13 décembre

¹⁵⁸ Massok, 'L'affaire cellucam', p.11.

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Journal Officiel de la République Unie du Cameroun, 19^e année n°2, du 15 janvier 1979, p.79.

1976¹⁶². C'est ainsi que, le 21 juin 1977 à Sundsvall en Suède, le Conseil d'Administration mit en place, la Direction Générale de la Société. Par la même occasion, la Société SVENSKA CELLULOSA AKTIEBOLAGET AB (S.C.A) acceptait, d'apporter son "savoir-faire" et de commercialiser la pâte¹⁶³. Alors, la pose de la première pierre présidée par le Président du Conseil d'Administration, M. Youssouffa Daouda, Ministre de l'Economie et du plan eut lieu le 25 juin 1977¹⁶⁴.

Photo 4: Pose de la première pierre par Y. Daouda, Ministre de l'Economie et du Plan à Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.80.

Le projet CELLUCAM commençait véritablement à sortir de terre, non sans difficultés de toutes sortes. C'est dans cette atmosphère que, le premier essai de cuisson de la pâte eut lieu le 15 mars 1980 ; et la première pâte sortit le lendemain 16 mars. Cette cuisson avait duré 3 heures 15 minutes et confirmait les résultats obtenus des tests¹⁶⁵. Par conséquent, le 31 décembre 1980, l'ensemblier VOEST-ALPINE déclarait la fin de montage de l'Usine, donnant ainsi lieu de procéder au protocole, d'acceptation provisoire le même jour¹⁶⁶. Les cérémonies d'inauguration de l'usine se sont déroulées le 16 mars 1981 en présence, du Président de la République, son Excellence Ahmadou Ahidjo, du Ministre de l'Economie et

¹⁶² Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.79.

¹⁶³ H.D. Manden, "CELLUCAM, l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", <https://lavoixducentre.cm>, du 14/01/2021, de 23h à 2h.

¹⁶⁴ Société Nationale D'investissement, "Mémoire sur la situation ", 4/11/1982, p.4.

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Ibid.

du Plan Youssouffa Daouda et six cents personnalités camerounaises et étrangères invitées à l'occasion¹⁶⁷.

Le début de la production continue, les tests de garantie et la réception définitive de l'usine eurent lieu entre avril et juin 1981¹⁶⁸. Aux termes du contrat, l'usine devrait être livrée 36 mois (3 ans) après la signature du contrat, soit en janvier 1979. Mais la réception définitive est intervenue le 30 juin 1981, soit 24 mois plus tard donc, 2 ans de retard.

Par ailleurs, il semble important de souligner que, l'idée de réaliser le projet CELLUCAM, émane du fait que, les zones tropicales d'Afrique, d'Amérique Latine, et d'Asie hormis le Japon et l'U.R.S.S, représentent 50% environ de la surface boisée du monde, pour une population de 70% et produisent à peine 10% de la pâte consommée dans le monde. L'Afrique, quant à elle, ne fabriquait qu'à peine 1% de la pâte mondiale, alors que sa forêt équivalait à 15% de la superficie boisée mondiale. En effet, ce 1% provient essentiellement de l'Afrique du Nord et de l'Afrique du Sud¹⁶⁹. Ces chiffres soulignent l'importance de l'investissement CELLUCAM, bien plus encore lorsqu'on tient compte des prévisions de pénurie future en Europe. La réalisation camerounaise est également remarquable à un autre titre car, c'est "la première fois au monde que le bois feuillu tropical naturel est utilisé sur une échelle industrielle pour la production de la pâte".

En outre, l'ambition de la Cellulose du Cameroun S.A était de devenir, au cours des années qui suivirent une entreprise intégrée dans le domaine de la transformation du bois. D'autant plus qu'il est certain que, la transformation de pâte en papier est de nature à stimuler les autres formes de transformation du papier. De ce fait, l'usine de pâte de CELLUCAM peut être considérée comme une industrie "industrialisante".

II- L'apport des partenaires étrangers dans la mise en place de la CELLUCAM

La réalisation à terme du projet Cellulose du Cameroun, était une conjugaison d'efforts et de rapports fructueux entre l'Etat Camerounais et les partenaires étrangers (pays amis).

A- Les actionnaires

De prime abord, nous allons mettre un point d'honneur sur les différents fournisseurs d'équipements, qui ont servi à monter l'usine CELLUCAM ainsi que les divers actionnaires

¹⁶⁷ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.71.

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.72.

de ladite société. Certes, l'ensemblier Voest-alpine était le principal fournisseur d'équipements mais, il était secondé par une multitude de sous-traitants tant internationaux et nationaux.

1- Les fournisseurs d'équipements : VOEST-ALPINE et les sous-traitants internationaux et nationaux

Le complexe CELLUCAM a donné lieu à une vaste coopération multilatérale, et même bilatérale. Les participants à cette "joint-venture"¹⁷⁰ étaient d'un côté un consortium d'entreprises industrielles et financières étrangères et de l'autre côté plusieurs sociétés nationales à l'instar de la SNI, ONCPB, Caisse de stabilisation des hydrocarbures¹⁷¹.

L'Etat camerounais, majoritaire dans la CELLUCAM, a eu comme partenaire direct VOEST-ALPINE, Société nationale autrichienne spécialisée dans la sidérurgie et dans la construction des unités industrielles diverses. Ainsi VOEST-ALPINE, chargée contractuellement de livrer l'Usine clefs en mains, a eu recours à plusieurs sous-traitants tels que :

- la société Razel (France/Cameroun) pour les travaux de terrassement et la préparation du site ;
- la société Costain International (Grande-Bretagne) pour le génie civil ;
- la société Montalev (France) pour le montage de l'Usine ;
- la société Technisches Büro Piesslinger (Autriche) pour la mise en route et le démarrage de l'Usine¹⁷².

A propos, Monsieur Keki Cyrille affirme avoir participé, comme employé de Costain International lors de la réalisation du projet CELLUCAM, à la construction de l'Usine à pâte proprement dite, du Département 9 où logeait le chlore et de tous les caniveaux de l'Usine pour la conduite des eaux¹⁷³.

En outre, les équipements ont été fournis par les entreprises des pays ayant contribué au financement du projet, dont les plus importantes sont réparties dans le tableau ci-dessous :

¹⁷⁰ C'est une entreprise en participation, qui pénètre un marché à l'étranger en s'associant à un partenaire local. Autrement dit, c'est une association de plusieurs entreprises qui partagent les risques et les frais liés à un projet commun. Voir, *Dictionnaire français Encarta*, 2009, consulté, le 17 juin 2022.

¹⁷¹ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.61.

¹⁷² Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier en", pp.64-65.

¹⁷³ Keki Cyrille Liberté, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Makondo, 31 mai 2021.

Tableau 3 : Récapitulatif des entreprises et des pays équipementiers de la CELLUCAM

Les entreprises	Les pays
STEIN INDUSTRIES	France
FAKOM	Yougoslavie
ESCHER WYSS	Suisse
BRIMONT et BERLIET	France
ASEA et SUNDS AB	Suède
INVEST-EXPORT	République Démocratique d'Allemagne (R.D.A)
POLIMEX	Pologne
FMW	Autriche
ANDRITZ	Autriche
MÜLLAUER	Autriche
VOEST-ALPINE	Autriche

Source : Société Nationale D'investissement, 'Société cellulose du Cameroun (CELLUCAM)', Fiche n° 3.5.A, du 30/06/1982, p.3.

Au regard des entreprises et des pays qui ont fourni les équipements, il en ressort que lesdits équipements émanaient d'une dizaine de pays étrangers et, le leader à ce niveau de la réalisation du projet CELLUCAM, est l'Autriche suivi de la France. Ce matériel importé bien que peu ou pas performant, était inadapté et hétérogène compte tenu de la diversité des fournisseurs. Cette diversité pourrait poser des problèmes complexes de défektivité des services de maintenance et d'entretien des installations de la Cellulose du Cameroun S.A¹⁷⁴.

Par ailleurs, VOEST-ALPINE a également fait appel à des sociétés camerounaises, telles que :

- CAMEROON SHIPPING LINES ;
- MORY ;
- BURETEC ;
- BOUBERT AMADIO ;
- TECHNIBOIS ;
- CIMENCAM et BOURDIN ET CHAUSSEE¹⁷⁵.

¹⁷⁴ Tamba, 'Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne', p.238.

¹⁷⁵ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.29.

Ces sociétés assurent essentiellement, dans le domaine de la construction des logements pour le personnel, la fourniture de multiples équipements, la construction métallique ainsi que d'autres prestations. L'annexe 6 apporte plus de précisions à propos. Cependant, un nuage d'incertitude et de doute liés à la performance et la qualité des équipements, fournis par ces entreprises planait sur la future entreprise, au-delà des coûts surdimensionnés, d'autant plus qu'aux lendemains des indépendances, l'occident aurait vendu aux jeunes Etats africains parmi lesquels le Cameroun, des équipements industriels de mauvaise qualité afin de fragiliser leur enthousiasme industriel¹⁷⁶. C'est dans cette atmosphère que, les grandes entreprises précaires comme la Cellulose du Cameroun, vont sortir des terres.

2- Les financiers

Le coût du projet, dans cette première phase s'élève à 75 milliards de FCFA environ (300 millions dollars), pour s'équiper en installations de haute technologie et infrastructures diverses¹⁷⁷. A ce niveau, nous pouvons dire que, le financement a été lui aussi multinational. En effet, il a été assuré d'une part par les crédits acheteurs qui ont été accordés par les pays suivants à savoir : Autriche, France, Grande-Bretagne, Suède, Allemagne de l'est, Allemagne fédérale, Yougoslavie¹⁷⁸.

Hormis les crédits acheteurs, nous avons également les crédits bancaires, qui ont été fournis par :

- la Chase Manhattan Bank de New York;
- la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) à Khartoum¹⁷⁹.

Par ailleurs, le fonds de roulement est financé par un consortium de banques locales conduit par la Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Cameroun (BICIC) comprenant particulièrement :

- la Société Camerounaise de Banque (SCB) ;
- la Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO) ;
- la Chase Bank Cameroun¹⁸⁰.

¹⁷⁶ P. Yemele, 'La grande tromperie industrio-impérialiste : L'industrialisation de l'Afrique à l'épreuve des éléphants blancs', in *Wake up/l'AUDA*, du 09 février 2012, p.1.

¹⁷⁷ Neba, *Géographie Moderne de la République*, p.166.

¹⁷⁸ Petroff, 'Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier', pp.66.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.29.

D'autre part, le capital social de la CELLUCAM initial de 8 milliards de FCFA, a été progressivement porté à 15 milliards de FCFA, dont 57,08% à la partie camerounaise et 42,92% aux partenaires étrangers. Les actions sont réparties comme suit, selon le tableau ci-après :

Tableau 4 : Répartition du capital de la CELLUCAM S.A (en milliards)

Actionnaires	Montant du capital	Pourcentage (%)	1000 FCFA de vente/action
Société Nationale d'Investissement	4.387.500	29,25	4387,5
Banque Islamique de Développement	2.500.500	16,67	2500,5
Office National de Commercialisation des Produits de Base	1.687.500	11,25	1687,5
Caisse Nationale de Prévoyance Sociale	1.250.000	8,33	1250
Voest-Alpine AG	1.225.000	8,17	1225
Monsieur Antoine Tabet	987.000	6,58	987
Société Luxembourgeoise de Financement pour l'Afrique	900.000	6,00	900
Caisse de Stabilisation des Hydrocarbures	675.000	4,50	675
Ministère des Finances	562.500	3,75	562,5
Société Européenne d'Investissement Industriel en Afrique	450.000	3,00	450
Monsieur Michel Edde	375.000	2,50	375
Total	15.000.000	100 %	15.000

Source : SNI, "Société cellulose du Cameroun (CELLUCAM)", Fiche n° 3.5.A, du 30/06/1982, p.1.

Au regard de la répartition du capital de la Cellulose du Cameroun S.A, il en ressort que, la Cellulose du Cameroun S.A est une société d'investissement d'économie mixte¹⁸¹ dont l'Etat du Cameroun par l'intermédiaire de la Société Nationale d'Investissement (SNI), et de quatre autres organismes (Office National de Commercialisation des Produits de Base, Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, Caisse de Stabilisation des Hydrocarbures, Ministère des Finances), était effectivement le principal actionnaire de la CELLUCAM, à hauteur de 57,08% du capital social, pour un montant de 8.562.000.000 FCFA du capital total

¹⁸¹ Banque mondiale, Rapport d'évaluation Cameroun projet forestier, n°3448, du 22/12/1981, p.3.

(15.000.000.000 FCFA)¹⁸². Les partenaires étrangers ont contribué à 42,92% pour un montant de 6.438.000.000 FCFA sur le capital total. Par conséquent, le Cameroun compte 8562 actions sur les 15.000 actions de la société. Et les partenaires étrangers détenaient 6438 actions. Mais, il serait important de signaler qu'au regard de la répartition du capital de la CELLUCAM, la société suédoise qui devait commercialiser la pâte à papier camerounaise, Svenska Cellulose Aktiebolaget, ne figurait pas parmi les actionnaires et n'avait aucune représentation au Cameroun. Par ailleurs, CELLUCAM n'a pas été financée ni par la banque africaine de développement, ni par la banque mondiale. En définitive, le plan de financement n'a pas été des plus adéquats car, il était constitué de 167 millions de dollars en crédits acheteurs, 12 millions de dollars en commercial (Chase Manhattan Bank) et 10 millions de dollars de la banque arabe de développement économique en Afrique¹⁸³.

B- Le coût et la viabilité du projet CELLUCAM en 1981

Le coût de réalisation de la Cellulose du Cameroun était croissant, au point de remettre en question la viabilité du projet, malgré l'optimisme du top management.

1- Le coût final du projet CELLUCAM

Evaluer à 58 milliards de FCFA (236 millions de dollars) au moment du lancement des travaux en 1976, le projet CELLUCAM a été achevé avec deux années de retard et un coût de 75 milliards de FCFA (268 millions de dollars), soit un dépassement de 17 milliards (+ 30%), auquel s'est ajouté le manque à gagner en chiffre d'affaires¹⁸⁴. En plus, pendant ces deux années de retard (1979-1981), CELLUCAM a dû honorer les frais généraux et les charges des emprunts contractés. Au total, les dépenses "sèches" effectuées pendant cette période se sont élevées à 35 milliards¹⁸⁵. A ceci s'ajoute l'ajustement des prix et les frais immobilisés qui entrent dans la rubrique des coûts que l'on peut appeler "hors contrat."

L'ajustement des prix était un facteur déterminant car l'usine a été construite pendant une période de très forte inflation mondiale et l'application des clauses de révision des prix a conduit à un coût supplémentaire de 10,3 milliards de FCFA y compris environ 2,5 milliards

¹⁸² Le montant du capital apporté par chaque partie, est égal au montant du capital total multiplié par le pourcentage de chaque partie sur 100. En outre, pour trouver les actions de chaque partie, on divise le montant total du capital apporté par chacun sur 1000 FCFA (montant vente/action).

¹⁸³ Banque mondiale, "Rapport d'évaluation Cameroun projet", p.3.

¹⁸⁴ B. Ben Yahmed, "Economie-finances-affaires", Groupe Jeune Afrique, n°227, juillet 1984, p.2.

¹⁸⁵ Ibid.

de FCFA de perte d'échange¹⁸⁶. Quant aux frais immobilisés (23,8 milliards environ) qui incluent, les frais de démarrage et d'installation, des investissements additionnels (logements, construction de routes forestières, des voies ferrées, d'unité de traitement des eaux usées, d'unité de fabrication des produits chimiques, de l'entrepôts à Douala, électricité...), les frais de recrutement et de formation des cadres et ouvriers, portent le coût total du projet à la réception définitive de l'Usine le 30 juin 1981, à plus de 120 milliards de FCFA¹⁸⁷ ; sans compter les dettes d'ordre divers, évaluées à 139 milliards. Ces dépassements reflèteraient essentiellement une sous-estimation desdits frais, et du retard d'entrée en production de la Cellulose du Cameroun S.A.

C'est pourquoi le Directeur de l'Usine Horst Melzer déclarait à propos que :

Comme tout nouvel investissement, CELLUCAM doit surmonter une période difficile pendant les premières années ; pour un tel projet, il est indispensable de financer les pertes habituelles de la période de démarrage. En outre, nous devons supporter les charges financières liées aux investissements sociaux et d'infrastructures (...). Si la structure des prix reste la même qu'aujourd'hui, et si l'on ne perd pas le courage de continuer à investir, la capacité compétitive de CELLUCAM ne sera pas en doute¹⁸⁸.

Autrement dit, le Directeur de la Cellulose du Cameroun annonçait à l'occasion que, de nouvelles dépenses seraient nécessaires pour une entreprise qui a déjà pris 75 milliards. Ce qui invitait les partenaires financiers de la CELLUCAM (actionnaires), à doubler d'efforts au-delà de ces 75 milliards de FCFA. Par conséquent, le schéma de financement de la société, pourrait déboucher inéluctablement sur des faits et événements inévitables suivants :

- le retard de la livraison du complexe agro-industriel ;
- la marche irrégulière de l'Usine ;
- le marasme du marché mondial ;
- le renchérissement des emprunts extérieurs¹⁸⁹.

2- La viabilité du projet CELLUCAM en 1981

Dans les conditions normales, c'est-à-dire usine performante et marché porteur, la viabilité du projet Cellulose du Cameroun S.A demeure incontestable au soir du 30 juin 1981. En effet, la CELLUCAM dispose d'un certain nombre d'avantages comparatifs par rapport à ses concurrents d'Amérique du Nord et d'Europe comme :

¹⁸⁶ Société Nationale D'investissement, "Mémoire sur la situation de CELLUCAM", p.4.

¹⁸⁷ C. Tchouangang, "L'entreprise publique camerounaise face au défi du désengagement de l'Etat", in *Revue Camerounaise de management*, n° spécial, mars 1987, p.109.

¹⁸⁸ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme" p.61.

¹⁸⁹ Ibid.

- le bois (matière première principale) est produit à un très bon coût, 4.000 FCFA/m³ à Edéa contre 11.000 FCFA/m³ en Autriche par exemple. C'est un avantage très substantiel sachant que, le coût du bois représente environ 40% du prix de revient en Europe. Ainsi pour la CELLUCAM, cet avantage pourrait dégager un surplus de marge d'environ 3 milliards de FCFA par an ;
- l'énergie est également bon marché car, la SONEC délivre une puissance électrique à la CELLUCAM, à un prix moyen de 8,5 FCFA le kwh. Par contre en Autriche, l'électricité du réseau public est vendue à 26 FCFA le kwh. De plus, le fuel est livré à Edéa à un prix inférieur au prix autrichien ;
- la main d'œuvre ouvrière est aussi bon marché car, pour jouir pleinement de cet avantage, il faudrait accélérer la formation du personnel camerounais afin de réduire, le coût élevé des expatriés et de l'assistance technique¹⁹⁰.

Bien que la viabilité du projet CELLUCAM soit certaine "le pari camerounais", le fonctionnement de la CELLUCAM (production de la pâte à papier et l'exploitation de l'usine) pourrait être remis en question dans la survie de l'entreprise.

Tout compte fait, au bout de cinq années de construction (1976-1981), le but était atteint. Le projet Cellulose du Cameroun était devenu réalité et l'Usine prête à être mise en service. Celle-ci est actuellement dirigée par la CELLUCAM S.A, et a été réalisé par un consortium internationalement connu et composé d'entreprises anglaises, françaises, suédoises, allemandes (RDA), yougoslaves, polonaises et autrichiennes (la VOEST-ALPINE étant chef de file du consortium) ; des sociétés camerounaises ont également participé à cette réalisation. Cette Usine est un modèle de la coopération fructueuse entre les partenaires d'Europe (l'Est et l'Ouest), ceci dans l'intérêt du Cameroun. Les objectifs de la CELLUCAM S.A dans toute sa composante sont fixés depuis longtemps (1974), dans le but de servir à la prospérité du Cameroun. Il serait alors souhaitable que, CELLUCAM qui a maintenant franchi les premiers obstacles, probablement les plus difficiles, ne relâche pas son effort afin d'ouvrir la voie à de nouvelles réalisations.

¹⁹⁰ Société Nationale D'investissement, "Mémorandum sur ", p.9.

Chapitre III

L'ORGANISATION ET LA GESTION DE LA CELLUCAM

La première phase du complexe industriel Cellulose du Cameroun (construction) était achevée, la seconde phase allait commencer avec l'exploitation de l'Usine. Ainsi, l'usine de pâte à papier avait connu une exploitation éphémère de 3 ans (1981-1984), entachée de plusieurs obstacles technico-organisationnelles. Par conséquent, la Cellulose du Cameroun S.A se verra obliger de fermer ses portes, en dépit des espoirs infimes de redémarrage. Ledit chapitre s'attèle à analyser, l'organisation et la gestion de la CELLUCAM ainsi que son dispositif mécanique de production. Par la suite, il mettra un accent sur des premières années de vie de la CELLUCAM, eu égard de ses bilans.

I- ORGANIGRAMME ET CHAINE DE PRODUCTION RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM

De prime abord, nous allons nous atteler sur l'organisation de l'entreprise, les installations mécaniques pouvant permettre de produire de la pâte à papier et d'exploiter l'usine livrée clefs en main, sans oublier le circuit commercial des produits de la CELLUCAM.

A- L'organisation des services généraux et divers

Cette partie illustre l'organisation générale de la Cellulose du Cameroun S.A, ainsi que son dispositif technique pour la production de la pâte à papier.

1- L'organisation de la Cellulose du Cameroun S.A : service généraux et divers

Lors de sa mise en fonction en 1981, CELLUCAM avait à sa tête, une direction générale présidée par un conseil d'administration des actionnaires et d'une direction générale adjointe, qui coordonnaient toutes les activités (maintenance et protection) de l'entreprise¹⁹¹. Ainsi, l'usine comptait une dizaine de directions, sous-directions et services, dont les plus importants sont :

Tableau 5 : Organisation administrative de la Cellulose du Cameroun

Directions	Sous-directions	Services divers
Direction générale	Sous-direction du	Service exploitation
Direction administrative	personnel	Service étude travail
Direction d'usine	Sous-direction d'achat	Service ligne fibre et méthodes
Direction de forêt	Sous-direction de	Service études financières
Direction parc à bois	production	Service contrôle statistique
Direction économique et	Sous-direction forêt	Service électrique et mécanique
financière	Sous-direction	Service bâtiments et matériel
Direction d'assistance technique	d'entretien	Service parc à bois et
Direction service vente et	Sous-direction des	fabrication et sylviculture
approvisionnement	agréments et contrôles	Service énergie récupération
Direction équipement mobile		Service médical
Direction logistique...		Service comptabilité...

Source : Ministère du plan et de l'industrie, 'Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM', du 12 au 13/08/1983, p.27.

¹⁹¹ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

En dehors des directions et autres, l'organisation de la Cellulose du Cameroun S.A s'articulait également autour, des ateliers de production et de maintenance (installations industrielles) ainsi que des installations annexes selon le tableau ci-après :

Tableau 6 : Les installations industrielles et annexes de la CELLUCAM

Installations industrielles	Installations annexes
<ul style="list-style-type: none"> - bâtiments administratifs (l'administration) ; - bureau d'études ; - centre de formation ; - l'usine - laboratoires ; - infirmerie ; - garage mécanique pour engins ; - parc à engins lourds ; - atelier de mécanique - station d'essence ; - centrale électrique pour résoudre les problèmes énergétiques ; - station de traitement des eaux usées du site ; - station de production d'eau potable ; - deux ponts bascule ; - magasins et aires de stockage de bois et copeaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - cité Voest-Alpine pour les monteurs ; - quartiers résidentiels pour cadres ou citée des cadres (12 studios et 5 appartements ainsi que des villas) ; -120 logements pour ouvriers (citée ouvrière ou citée CELLUCAM) ; - 01 école maternelle et primaire pour les enfants des cadres expatriés ; - l'économat ; - 01 cantine ; - voie d'accès au site goudronnée ; - voie ferrée qui reliait l'usine à la gare d'Edéa ; - hélicoptère ; - installations portuaires.

Source : Délégation Départementale du MINMIDT, "Procès-verbal de la mission d'évaluation du site de l'ex-CELLUCAM dans le cadre de la réorientation technique du projet Edéa technopôle service S.A", du 07-08/09/2017, p.4.

Au regard des installations de l'usine de pâte à papier bâtie sur un site d'exploitation d'environ 42 ha¹⁹², il est clair que la CELLUCAM avait voulu mettre la barre très haute. Tout ceci, dans le but d'avoir un cadre de travail digne de la valeur des investissements.

¹⁹² Délégation Départementale du MINMIDT, Rapport de supervision des travaux préliminaires de la phase pilote de la société CAMEVAL sur le site de l'ex-CELLUCAM, du 28/09- 28/10/2017, p.2.

2- Dispositif technique et mécanisme de production de la Cellulose du Cameroun S.A

Pour la fabrication de la pâte à papier, CELLUCAM avait à sa disposition : une concession forestière, un parc à bois, l'usine de cellulose et des ateliers annexes.

La concession forestière était de 100.000 ha¹⁹³, mise à sa disposition par le Gouvernement Camerounais. Et cette surface était susceptible de doubler en cas d'expansion de l'usine. Pour éviter les accidents, la CELLUCAM dans le cadre d'exploitation de ladite forêt, a opté pour l'abattage mécanique qui consiste à renverser les arbres par les Caterpillards de type D6-D7¹⁹⁴. Ensuite le débardage se faisait avec les engins Clark 668 et Brimont. Pour finir, le transport du bois s'effectuait par camions à fort tonnage du lieu d'abattage à l'usine (20 km en moyenne) situé à la lisière de la forêt.

Photo 5 : L'abattage des arbres utilisés par CELLUCAM dans la forêt de Mangombé (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.18.

En effet, de la concession forestière, en passant par le parc à bois où commence le processus de fabrication ou de production de la pâte jusqu'à l'obtention du produit fini, la Cellulose du Cameroun S.A était organisée en départements¹⁹⁵ avec des tâches spécifiques :

¹⁹³ Délégation Départementale du MINMIDT, "Procès-verbal de la mission d'évaluation du site de l'ex-CELLUCAM dans le cadre de la réorientation technique du projet Edéa technopôle service S.A", du 07-08/09/2017, p.4.

¹⁹⁴ Bihemle Richard, 63 ans, ex-employé, Agent de maîtrise, Notable à Mbambele-Makondo, 07 juin 2022.

¹⁹⁵ Ce sont des blocs pour identifier chaque compartiment de l'usine afin de définir et permettre les affectations budgétaires.

- département 01 : la forêt (concession forestière) décrite ci-dessus ;

Photo 6: La concession forestière de Mangombé (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.21.

Cette concession forestière, constituait la matière première de la Cellulose du Cameroun S.A dans le cadre de la fabrication de la pâte à papier.

- le département 02 : c'est le parc à bois qui est constitué d'une table de réception du bois de la forêt, convoyé ensuite vers le sciage, le fendage et l'écorçage. Enfin le bois est broyé et stocké (copeau)¹⁹⁶ ;

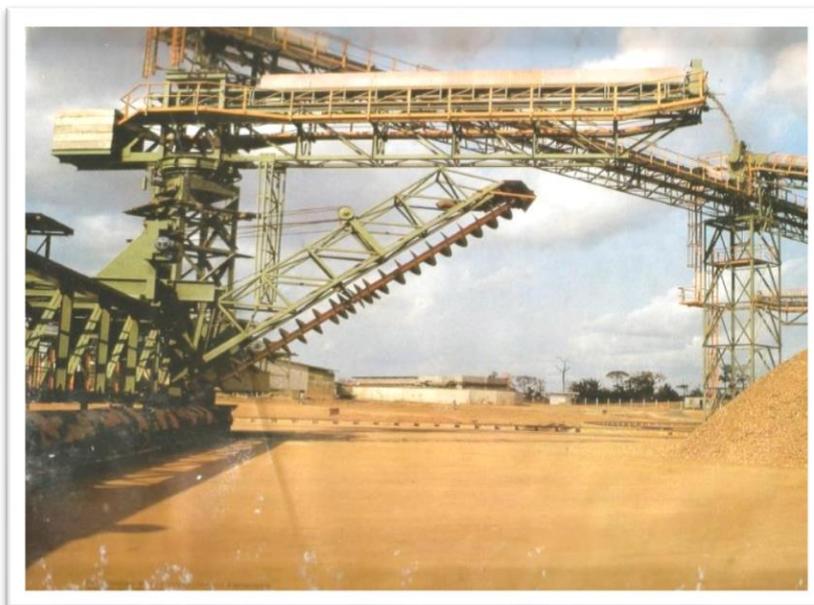
Photo 7: Machine à fendre le bois y compris la scie à tronçonner de la CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.22.

¹⁹⁶ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

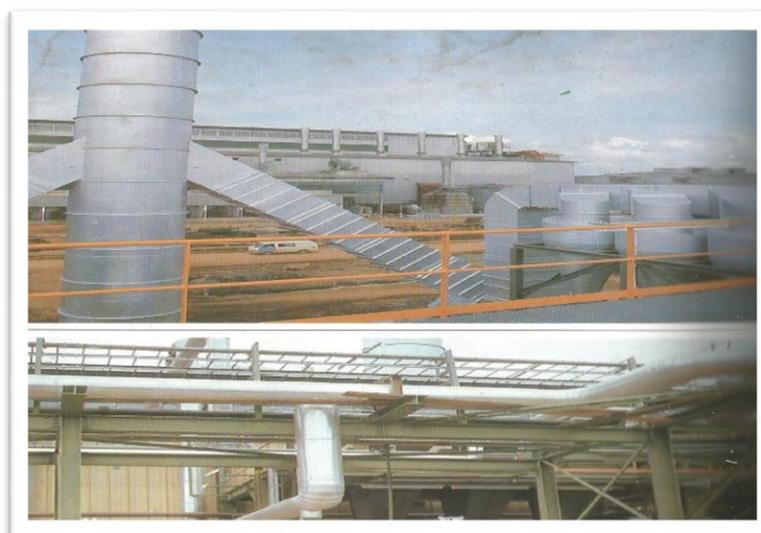
Photo 8: Parc à copeau et le convoyeur d'alimentation de la CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.23.

- le département 03 : est constitué d'une chaudière d'incinération des déchets à bois. Son rôle est de détruire tout le copeau stocké au département deux et de fabriquer de la vapeur¹⁹⁷.

Photo 9 : Chaudière à déchets de bois et épuration des gaz d'échappement de l'usine CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.40.

¹⁹⁷ Mbogol Jean Pierre, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Notable à Seppe-Makondo, 7 juin 2022.

- le département 04 : est composé du système de refoulement à air comprimé avant cuisson nécessaire pour la production de la pâte ;

Photo 10 : Atelier de cuisson et ligne de fabrication de pâte de la CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.24.

- le département 05 : c'est le lessivage qui consistait à laver et essorer la pâte avec la liqueur noire afin d'obtenir dans un premier temps la pâte noire ;
- le département 06 : processus de blanchissement de la pâte à papier de couleur marron au blanc à l'hypo-chlorure de chlore, jusqu'à obtenir la pâte humide mais pas encore solide¹⁹⁸ ;
- le département 07 : c'est l'étape de tamisage et séchage de la pâte à travers le séchoir à vapeur de la chaudière afin d'obtenir la pâte sous forme de bande ou rouleau ;

Photo 11 : Sécheur rotatif à boue des eaux usées de l'usine CELLUCAM (Edéa)

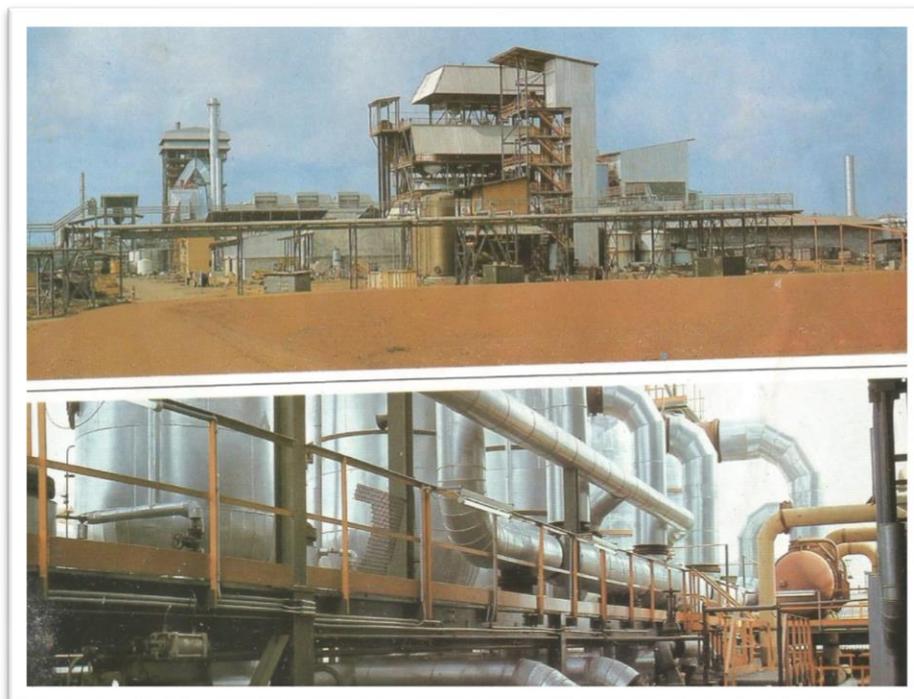


Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.39.

¹⁹⁸ Ndong Pierre, 71 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Notable à Ndokog, 7 juin 2022.

- le département 08 : le stockage de la pâte et emballage¹⁹⁹ ;
- le département 09 : la production du chlore à base de l'électrolyse et du mercure. Pour l'acheminer au département 6 on diminuait sa teneur (hypochlorite de chlore) ;
- le département 10 : préparation de la solution d'acide chlorique pour liquéfier le chlorate (hautement inflammable) en poudre, qui participe au processus de blanchiment de la pâte ;

Photo 12: Préparation des produits chimiques à la CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.47.

- le département 11 : préparation de la soude caustique et la production des liqueurs (liqueur verte et blanche) qui sont des ingrédients pour la cuisson de la pâte à papier ;
- le département 12 : production de la vapeur à l'électro-filtre de la grande chaudière de récupération, qui fonctionnait avec la liqueur noire mais démarrait avec du fuel lourd (une source économique d'énergie considérable car, on utilisait du fuel pour le démarrage par la suite, il produisait son propre courant pour son fonctionnement)²⁰⁰ ;

¹⁹⁹ Issock Michel, 62 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Edéa, 03 juin 2021.

²⁰⁰ Emande Simon, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

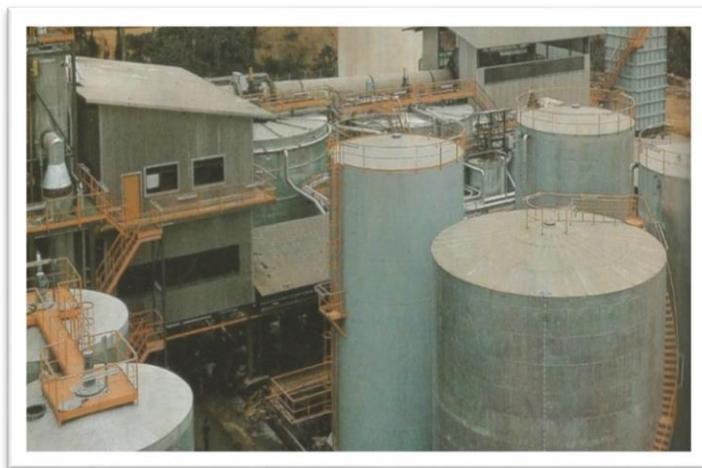
Photo 13 : Chaudière de combustion de la liqueur noire avec installation d'évaporation, électro-filtre et caustification de l'usine CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.48.

- le département 13 : électro-filtre du four à chaux qui utilisait la grande chaudière de récupération pour fabriquer aussi le calcaire pour avoir la chaux afin de traiter l'eau²⁰¹ ;

Photo 14 : Caustification avec four de calcination de l'usine CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.50.

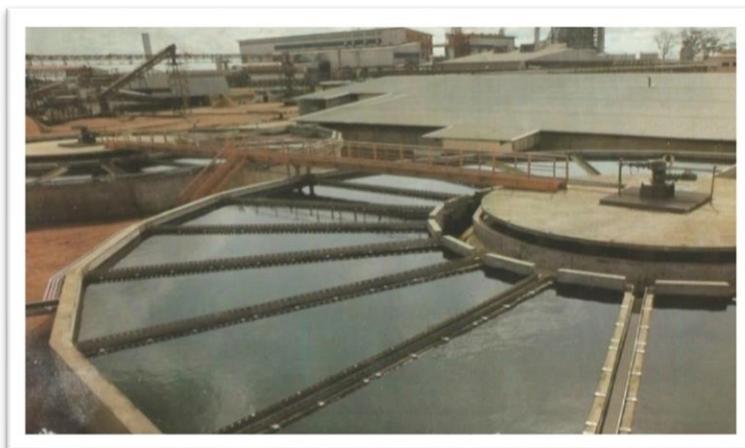
En effet, procédé chimique et industriel, dans lequel un composé est chauffé en deçà de son point de fusion, dans le but d'éliminer ses constituants volatils. La calcination, a une importance industrielle dans la production de la chaux à partir du calcaire.

- le département 14 : production de la chaux qui marque la finalité de la chaîne de production;

²⁰¹ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

- le département 15 : le traitement d'eau qui s'achemine vers la vapeur dans les chaudières pour alimenter le lavage de la pâte. Il est constitué d'une station de pompage d'eau Sanaga, de traitement d'eau propre potable, d'eau incendie et d'eau glacée qui allait au refroidissement du chlore²⁰²;

Photo 15: Station de traitement d'eau de rivière à la CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.51.

- le département 16 : station de traitement des eaux usées. Toutes les eaux industrielles étaient collectées puis homogénéisées et neutralisées ; ce qui, permettait de ramener tous les déchets à un PH raisonnable qui avoisinait vers (7) car aucune goutte d'eau de la CELLUCAM n'était déversée dans la nature sans être traité. De plus, les eaux usées de la Cellulose du Cameroun S.A n'ont pollué ni les espèces, ni la nature encore moins les cours d'eaux de la région d'Edéa²⁰³;

Photo 16: Epuration des eaux usées à l'usine CELLUCAM (Edéa)



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.52.

²⁰² Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

²⁰³ Badjeck Maurice, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Edéa, 04 juin 2021.

- le département 17 : production d'eau déminéralisée ; c'est-à-dire l'eau qui devait aller dans le ballon de la grande chaudière récupération devait être déminéralisée pour éviter toute corrosion ;
- le département 18 : le turbo-régénérateur qui recevait la vapeur de la grande chaudière pour actionner la turbine du turbo qui produisait 10 K volt avec une puissance de 12 MW. En effet, la CELLUCAM était censée produire à la longue son propre énergie. Par ailleurs ledit turbo participait également à la réduction de la vapeur de 40 à 5 barres ;
- le département 19 : c'est la soustraction principale équipée d'un transformateur de calibre qui, recevait le courant de la Sonel, le transformait et le distribuait dans tous les départements et annexes de la CELLUCAM²⁰⁴ ;
- le département 20 et 21 : sont des ateliers de production d'air comprimé ;
- le département 22 : est l'atelier central de maintenance et magasin ;
- le département 23 : c'est l'administration avec des bâtiments administratifs ;
- le département 24: le garage ;
- le département 25 : les vestiaires centrales ;
- le département 26 : l'infirmerie ;
- le département 27 : la logistique ;
- le département 28 : station d'essence²⁰⁵.

Au regard de cette organisation, il ressort que l'usine CELLUCAM était constituée de quatre grands compartiments interdépendants, nécessaires à la production de la pâte à savoir : le parc à bois qui allait du département 01 au département 03 ; puis la ligne de fibre production de la pâte et le stockage qui partait du département 04 au département 08 ; ensuite la production des produits chimiques compris entre le département 09 et 11 ; enfin l'énergie de récupération du département 12 au 19²⁰⁶. Par ailleurs, du point de vue technique, l'abattage des arbres et la préparation de la cuisson de la pâte, sont d'excellente qualité, ce qui a permis à l'usine de commencer à produire de la pâte blanchie en 1981.

B- Exploitation de l'usine CELLUCAM : production et commercialisation

La production de la pâte à papier CELLUCAM, a évolué en dent de scie durant les premières années de fonctionnement de l'entreprise au-delà de l'optimisme que dégageait la direction générale.

²⁰⁴ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

²⁰⁵ Ibidem.

²⁰⁶ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

1- Evolution de la production de l'usine de pâte à papier et les premières difficultés

CELLUCAM fabrique de la pâte à papier blanchie de type kraft blanchi, en adéquation avec les besoins du marché²⁰⁷. Ainsi, elle a produit et exporté en 1981, 13.000 tonnes de pâte environ, dont 5000 tonnes de pâte au sulfate blanchies, correspondant à des fabrications de démarrage et à des essais de mise au point des circuits²⁰⁸. Cette quantité, encore faible ne permet pas à l'usine d'atteindre son régime de croisière (122.000 t) pour ce qui est de la qualité du produit final. Mais il est certain que, cette qualité est assez proche de ce qu'elle serait en régime de croisière. En outre, pour se rassurer de la fiabilité du produit, un agent du Centre Technique Forestier Tropical, a effectué deux prélèvements à l'atelier de mise en balle de la CELLUCAM le 16 et le 19 mars 1981²⁰⁹. Après tests laboratoire, il apparaît que la pâte de la Cellulose du Cameroun S.A est comparable aux pâtes chimiques de feuillus d'Amérique du Nord avec plus de résistance à la déchirure.

Morphologiquement, l'usine est construite pour une production de 122.000 tonnes de pâte blanchie par an. Mais au moment de sa mise en route le 1^{er} avril 1981, il était prévu d'évoluer progressivement, vers la pleine production dans un délai de trois ans selon le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Evolution prévisionnelle de la production de la pâte CELLUCAM entre 1981 et 1983

Années	Production de pâte blanchie en tonne	Capacité de production en %
1981	73.000 t	60%
1982	100.000 t	80%
1983	122.000 t	100%

Source : Société Nationale D'investissement, "Mémorandum sur la situation de CELLUCAM", 04/11/1982, p.6.

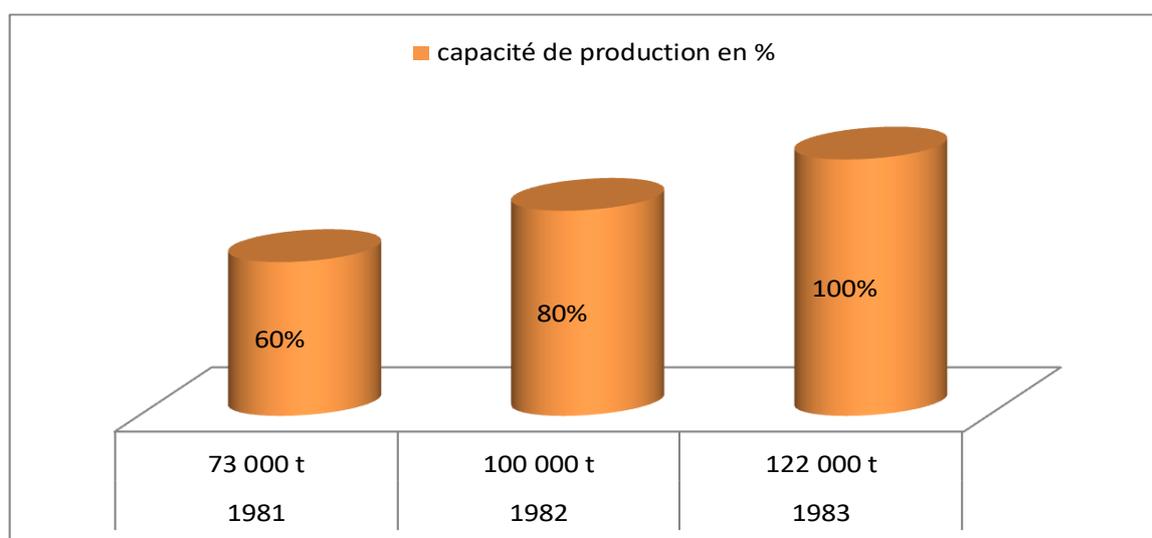
Au regard du tableau ci-dessus, on constate que la Cellulose du Cameroun S.A, s'est donnée une marche de progression évolutive pour pouvoir produire 122.000 tonnes de pâtes. Le graphique suivant apporte une illustration à propos.

²⁰⁷ Manden, "CELLUCAM, l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", in *la Voix du centre*, du 14 janvier 2021, p.3.

²⁰⁸ Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.68.

²⁰⁹ Ibid.

Graphique 3 : Prévion de la production de la pâte à papier CELLUCAM (1981-1983)



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, le 27 juillet 2021.

Selon cette prévision, il ressort qu'au-delà de "la technologie de pointe" que disposait la CELLUCAM, un minimum de précaution et de prudence se dégagait dès son entrée en production pour ne pas produire 122.000 tonnes de pâte à papier. Pourtant, il y aurait eu une période considérable de rodage et d'essai des installations industrielles ; ce qui amènerait d'entrée de jeu, à remettre en question le bien-fondé de cet investissement et sa viabilité.

Par contre, d'avril à décembre 1981, la production réelle de la Cellulose du Cameroun S.A était de 48.000 tonnes de pâte blanchie soit 50% de la capacité²¹⁰. Et subitement, de janvier à juin 1982, ladite production serait passée à 13.642 tonnes. Cependant, CELLUCAM est sérieusement perturbée dans son élan de production. En effet, après quelques mois de fonctionnement (11 mois environ), l'usine fait face à son premier accident, l'explosion du département 10 (département chimique constitué de la chambre ou atelier du dioxyde de chlore et le magasin de chlorate de sodium) qui était un maillon incontournable du processus de blanchiment de la pâte, le 18 mars 1982²¹¹, due à une fausse manipulation liée aux maladroites d'un personnel malformé et incompetent semblerait-il ainsi qu'une défaillance technique²¹². Par conséquent, il y aurait eu mort d'hommes même comme le rapport officiel n'a jamais été divulgué et, l'usine est restée momentanément à l'arrêt (partiel) pendant un

²¹⁰ Société Nationale D'investissement, "Mémoire sur", p.6.

²¹¹ Yemele, "La grande tromperie industrio-impérialiste : L'industrialisation de l'Afrique", p.1.

²¹² Massok, "L'affaire cellulcam", in Tribune libre n°1, citée par Tribune libre n°18, juin 2009 p.12.

mois et les pertes s'échelonnent entre 1,8 et 2,5 milliards de francs CFA ; ce qui permettait dans la foulée d'opérer la modification du parc à bois et d'autres travaux supplémentaires.

CELLUCAM relance ses activités (fonctionnement), en avril 1982 mais la qualité de sa production prend un sérieux coup. En réalité, elle ne peut plus assurer, la production de la pâte blanchie ; désormais sa production s'oriente vers la pâte écrue²¹³, c'est-à-dire non blanchie car, la ligne de fibre de production est privée des produits chimiques. Cette nature des choses, réduisait considérablement le tonnage de pâte produite, ainsi que sa valeur marchande sur le marché de la pâte à papier, sans négliger sa valeur ajoutée. En novembre 1982, l'usine fut à nouveau arrêtée, en raison d'une panne de tuyauterie de la chaudière de récupération²¹⁴, ce qui ne permettait pas un approvisionnement régulier en produits chimiques. Par conséquent, un nouveau procédé serait mis en place pour le blanchiment de la pâte à l'hypochlorite afin d'avoir une pâte dite semi-blanchie. Cette technologie avait été mise au point au lendemain de la double difficulté que traversait la CELLUCAM et l'usine a été totalement réduite au chômage technique. Ainsi l'usine a été à l'arrêt pendant près de huit mois voire même plus.

L'activité de la Cellulose du Cameroun S.A devait reprendre le 27 juillet 1983, selon le planning ci-après :

Tableau 8 : Evolution de la production de CELLUCAM en tonne (1981-1983)

Mois	Prévision du budget 1982-1983	Capacité nominale	réalisations	Réal. / Prév en (%)	Total
Aout	7.000 t	10.000 t	5.626 t	80%	22 626 t
Septembre	7.000 t	10.000 t	3.515 t	50%	20 515 t
Octobre	7.000 t	10.000 t	4.628 t	66%	21 628 t

Source : Société Nationale D'investissement, 'Mémorandum sur la situation de CELLUCAM', 04/11/1982, p.7.

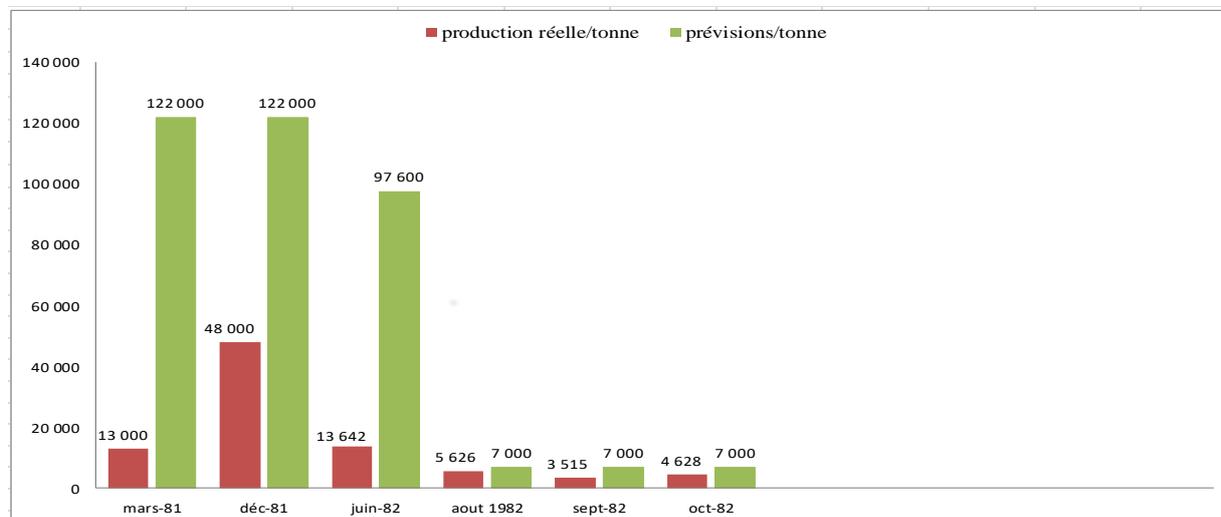
A la lecture de ce tableau, il est clair que le tonnage réalisé dans l'ensemble, ne représente que 45% de la capacité installée (10.000 tonnes/mois). Mais, des contraintes techniques ne permettent de produire que, 7.000 tonnes maximum de pâte semi-blanchie par mois. Hors la capacité réelle oscille entre 3.515 tonnes et 5.626 tonnes par mois soit, 35,15% de production de la capacité installée après l'arrêt des activités forestières en 1983. Pourtant, la capacité de production de ce complexe industriel était de 97. 600 tonnes de pâte blanchie

²¹³ Willame, 'Cameroun : les avatars d'un libéralisme' p.62.

²¹⁴ B. Ben Yahmed, 'Economie-finances', p.2.

dans la première phase et 122.000 tonnes en phase de croisière²¹⁵. Le graphique ci-après apporte plus de précisions sur ladite production.

Graphique 4 : Evolution de la production réelle de la CELLUCAM (1981-1983)



Source : Réalisé par l’auteur à base des données du terrain recueillies entre Edéa et Yaoundé du 03 au 10 juin 2021.

A la lecture de ce graphique, on constate que les plus grandes productions de la Cellulose du Cameroun S.A, étaient celle d’avril à décembre 1981 (48.000 tonnes). Et, celle de juin 1982 (13.000 tonnes) qui conditionnait la relance des activités de l’entreprise après le premier incident survenu à l’usine, qui avait connu un arrêt d’environ un mois. Le reste de la production de la CELLUCAM demeure décroissante jusqu’à l’arrêt complet des activités de l’usine en 1984. Entre temps, il ressort que, entre 1981 et 1982, CELLUCAM a produit trois types de pâte et de qualité différente, ce qui pourrait endommager véritablement son circuit commercial.

A propos de la qualité du produit que proposait la CELLUCAM, Sadou Hayatou ancien premier Ministre du Cameroun disait que :

“CELLUCAM produisait une marchandise inadaptée. Il existe deux qualités de fibre de pâte à papier : court et long. CELLUCAM fabriquait une pâte à base de fibre moyenne. Il n’y avait donc aucun marché²¹⁶.”

A travers ces propos, il ressort qu’en dehors de la première production de la Cellulose du Cameroun S.A qui était conditionnée par son inauguration officielle en mars 1981, le reste

²¹⁵IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel, p.329.

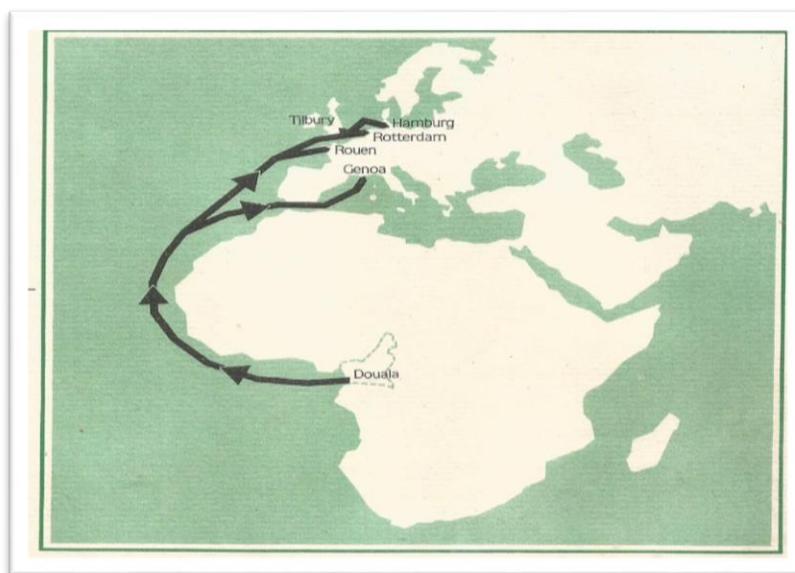
²¹⁶ S. Hayatou, “Quand on veut enterrer un dossier au Cameroun, on crée une commission”, in *Jeune Afrique*, n° 1651, du 2 septembre 1992, cité par la *Nouvelle expression* n° 5172 via <https://actuCameroon.com>, consulté le 16 mai 2021, de 23h à 1h 30 mn.

de la production soit en pâte écrue, soit en pâte semi-blanchie était d'une qualité médiocre dans l'ensemble et ces tentatives de production de la pâte étaient des technologies provisoires²¹⁷ ; ce qui revient à émettre des bémols de sa valeur marchande sur le marché mondial où, il est exclusivement écoulé.

2- La commercialisation de la pâte CELLUCAM dans le marché mondial

La production de la Cellulose du Cameroun S.A, était destinée essentiellement à l'exportation vers les pays étrangers lointains²¹⁸. Aucun produit de la CELLUCAM n'était vendu localement, ni dans la sous-région entre 1981 et 1983²¹⁹. Après les difficultés d'introduction sur le marché à savoir l'instabilité, la pâte CELLUCAM est désormais bien acceptée sur le marché mondial. La Svenska Cellulose AB, seul partenaire commercial d'origine suédoise affirme "hypocritement" sa pleine confiance en ce produit le 10 juillet 1982, devant le Conseil d'Administration²²⁰. Cependant, il est important de souligner que, la pâte semi-blanchie produite la même année n'est pas réceptive par rapport, à la production normale de la CELLUCAM ; à moins que ce ne soit à des prix extrêmement bas.

Photo 17 : Circuit commercial de la pâte à papier de CELLUCAM



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.32.

Il ressort de cette carte du circuit commercial, que la pâte CELLUCAM partait du port de Douala (Cameroun), pour le marché européen exclusivement. Cependant, lorsqu'on essaie

²¹⁷ J. Ndi, "Aide-mémoire au Ministère du plan et de l'industrie sur la CELLUCAM", Edéa, 06 mai 1983, p.3.

²¹⁸ *Encyclopédie de la République Unie*, p.110.

²¹⁹ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

²²⁰ Société Nationale D'investissement, "Mémoire sur ", p.7.

de pousser notre réflexion sur les cycles des marchés économiques à cette époque, on identifie trois types de produits à savoir :

- les produits de base agricoles et les minerais qui sont des produits spéculatifs par excellence et leurs prix fluctuent. C'est le cas du cacao, café, cuivre, du bois de grumes... ;
- les produits industriels qui servent de matières premières à des industries de finition. Leurs marchés sont également spéculatifs car, liés à l'état de l'économie globale. Rentrent dans cette catégorie, l'aluminium en lingots, l'acier, la pâte à papier ... ;
- les produits manufacturés, finis et livrables aux consommateurs. Ils jouissent des prix stables ou croissants, et relativement indépendants, des fluctuations des prix des matières premières. Il s'agit de l'automobile, de l'habillement, du papier d'écriture²²¹.

Pour en venir à la pâte à papier, il est bien connu que c'est un marché cyclique, avec des prix fluctuants selon le tableau suivant.

Tableau 9 : Contexte cyclique des prix de la pâte à papier sur le marché mondial

Années	Prix en dollar/tonne	Prix en FCFA	Prévisions en dollar/tonne	Prix en FCFA
1973- 1974	180- 300 \$	43380-72300	-	43380-72300
1975- 1976 ²²²	400 \$	96400	600-700 \$	144600-168700
1977- 1978	320 \$	115200	-	115200
1981- 1982 ²²³	600 \$	216000	700- 800 \$	252000-288000

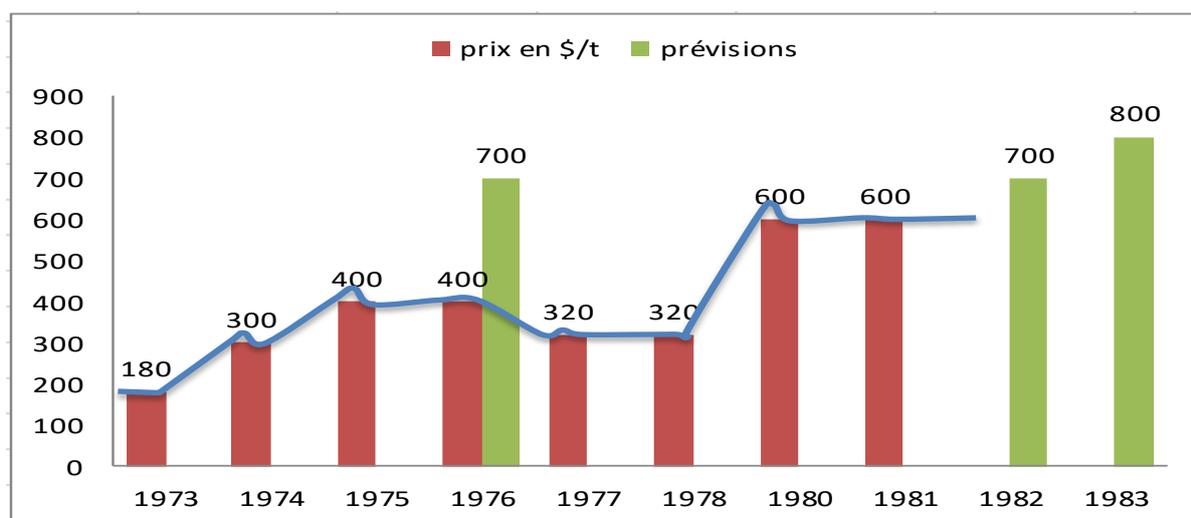
Source : Anonyme, 'CELLUCAM : rentabilité à moyen terme', 13 juin 1983, p.2.

Au regard de ce tableau, il est clair que le prix de la pâte à papier au sein du marché mondial est caractérisé par une instabilité indéniable. De plus, la fluctuation des prix s'effectue sur une courte période (moins d'un an et demi). Par ailleurs, les prévisions ne se réalisent pas à souhait. Le graphique suivant apporte plus de précisions à propos :

²²¹ Anonyme, 'CELLUCAM : rentabilité à moyen terme', 13 juin 1983, p.2.

²²² Entre 1973 et 1976, le taux de change en FCFA était de 241. Puis, de 1976 à 1982, le taux de change en FCFA était de 360, voir, Anonyme, 'CELLUCAM : rentabilité à moyen', p.2.

Graphique 5 : Evolution du prix de la pâte à papier dans le marché mondial (1974-1981)



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 17 septembre 2022.

A la lecture de ce graphique, il est clair, qu'au moment de la signature du contrat entre Voest-Alpine et le Gouvernement de la République Unie du Cameroun en 1974, le prix de la pâte avait une ascension extraordinaire qui partait de 180 \$ la tonne en janvier 1973, à 300 \$ la tonne en mai 1974, pour finir à 400 \$ la tonne en janvier 1975. De plus l'on prévoyait que, ces prix pouvaient atteindre les 600 – 700 \$ la tonne et, c'était l'ordre de prix retenu lors des études de faisabilité de CELLUCAM²²⁴. Malheureusement c'est la crête du cycle car, les prix avaient plutôt chuté à 320 \$ la tonne entre 1977 - 78 et 1980, lorsque CELLUCAM livre sa première production sur le marché. Par la suite ces prix ont connu un bond qui frôle 600 \$ la tonne en 1981. Dès lors, la chute des prix débutait, le marché traversait une phase descendante (décadence) de son cycle, en dépit d'une lueur reprise en 1983. Ainsi, les perspectives de commercialisation portent sur, 50.000 tonnes de pâte blanchie jusqu'à mars 1983, à raison de 360 \$/ tonne. Mais, le marché était étonnamment faible, à cause de la forte concurrence à laquelle se livrent les producteurs, couplée aux effets néfastes d'un mono-produit que subit la pâte CELLUCAM²²⁵.

II- LES PREMIERES ANNEES DE VIE DE L'USINE CELLUCAM : 1981-1983

La Cellulose du Cameroun, a connu une période de fonctionnement certes éphémère. En réalité, l'usine n'a tourné que, pendant deux ans car, à partir de la troisième année, elle est réduite au chômage technique et ferait face à de nombreuses difficultés sans cesse croissantes.

²²⁴ Anonyme, "CELLUCAM : rentabilité à moyen ", p.2.

²²⁵ Ndi, "Aide-mémoire au Ministère du plan et de", p.5.

A- La marche de la Cellulose du Cameroun S.A

L'analyse de cette partie, s'attèle sur les bilans des exercices (1981- 1982) et (1982-1983) de l'usine CELLUCAM. Ladite analyse est établie conformément aux principes comptables généralement admis en R.U.C

1- Bilan de l'exercice 1981- 1982 de la CELLUCAM

Le montant total du bilan de la CELLUCAM, entre 1981et 1982 s'élève à 93.258.366.875 FCFA²²⁶, selon le tableau ci-après :

Tableau 10 : Bilan récapitulatif des biens et dettes de la CELLUCAM de 1981- 1982

Année	Actif	Montant (FCFA)	Passif	Montant (FCFA)
1981- 1982	-Frais et valeurs immobilisés ;	22. 920. 898. 311	-Situation nette ;	13. 979. 171. 014
	-Immobilisations ;	62. 442. 268. 284	-Subventions	2. 095. 887. 284
	-Valeurs d'exploitation ;	4. 158. 323. 577	d'équipement ;	
	-Valeurs réalisables et disponibles	3. 736. 876. 703	- Dettes à long et moyen terme ;	82. 622. 800. 687
			-Dettes à court terme ;	22. 940. 569. 761
			- Résultat déficitaire net de la période à affecter	-28. 380. 061. 871
Total		93.258.366.875		93.258.366.875

Source : Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1981- 1982, juillet 1982, p.1.

Au regard de ce bilan clôture de la Cellulose du Cameroun S.A où le total de l'actif est égale au total du passif, il est clair que ce bilan était déficitaire. En effet, l'actif est constitué des frais et valeurs immobilisés, des immobilisations, des valeurs d'exploitation et des valeurs réalisables et disponibles :

²²⁶ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1981- 1982, p.1.

De prime abord, les frais et valeurs immobilisés sont constitués, des frais de premier établissement et la perte de change différée, qui s'amortissent en trois ans, pour un montant brut de 34. 381. 437 FCFA ainsi que l'annuité d'amortissement (11. 460. 539. 157 FCFA)²²⁷. Le tableau ci-dessous apporte plus d'éclairage à propos :

Tableau 11: Récapitulatif des frais et valeurs immobilisés de la CELLUCAM (1981-1982)

Frais et valeurs immobilisés	Montant au 1/7/1981 (FCFA)	Augmentation en FCFA	Diminution	Solde au 30/6/82 en FCFA
Frais de constitution	71. 588.550	-	-	71. 588.550
Frais d'augmentation de capital	8. 027. 970	-	-	8. 027. 970
Intérêts des emprunts	10. 442. 055. 890	856. 006. 121	-	11. 298. 062. 011
Commissions	718. 905. 416	1. 589. 400	-	720. 494. 816
Frais de démarrage et installation	12. 509. 381. 988	705. 794. 792	-	13. 215. 176. 780
Frais de prospection	4. 029. 225	-	-	4. 029. 225
Formation du personnel	29. 792. 702	-	-	29. 792. 702
Recherche et prospection	61. 269. 317	-	-	61. 269. 317
Perte de change différée	-	8.972. 996.097	-	8.972. 996.097
Total	23. 845. 051. 058	10.536.386.410		34. 381. 437. 468

Source : Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1981- 1982, juillet 1982, p.1.

A la lecture de ce tableau, le compte de l'exercice 1981- 1982 a connu une augmentation de 10.536.386.410 FCFA. Et, le montant des intérêts sur crédits acheteurs s'élève à 856. 006. 121 FCFA. En outre, la perte de change différée qui s'élève, à 8.972. 996.097 FCFA est le résultat de l'écart entre les cours de devises pratiqués au 30 septembre 1981, lors de la comptabilisation des immobilisations de l'usine et, ceux de la clôture de l'exercice en juin 1982. Par ailleurs, le montant des frais de démarrage accuse une augmentation de 705. 794. 792 FCFA, sans oublier les commissions qui s'élèvent à 1. 589. 400 FCFA²²⁸. Il est important de signaler que, ces montants concernent la période allant du 1^{er} juillet 1980 au 30 mars 1981 et n'ont été connu que durant la période (1981- 1982) mais, ils n'affectent pas le résultat car, ils figurent au débit et crédit du compte d'exploitation. Ainsi,

²²⁷ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.2.

²²⁸ Ibid.

les immobilisations ou immobilisations corporelles de la CELLUCAM, leur valeur comptable nette s'élève à 62. 442. 268. 284 FCFA²²⁹ et se décompose en quatre éléments :

- immobilisations de l'usine (56. 815. 343. 345 FCFA), ce montant est la valeur nette comptable. Hors la détermination et la conservation des différentes immobilisations qui constituent l'usine CELLUCAM, compte un montant brut de 63. 447. 403. 940 FCFA. Sans perdre de vue que les amortissements pratiqués y relatifs sont d'ordre de 6. 632. 060. 595 FCFA. En dehors, du département chimique détruit par l'explosion du 18 mars 1982, qui a fait l'objet d'une sortie d'immobilisation et, dont le coût d'amortissement déduit est de 1. 537. 879. 119 FCFA. Il est à noter que, ces immobilisations ont été financées dans le contexte de la construction de l'usine 'clé en main' entre le Gouvernement Camerounais et Voest-Alpine ;
- les autres immobilisations (4. 316. 777. 526 FCFA) sont les immobilisations acquises par les ressources propres de la CELLUCAM. Leur valeur brute est de 5. 068. 173. 043 FCFA. Mais, après déduction des amortissements (751. 400. 417 FCFA), leur valeur comptable nette revient à 4. 316. 772. 626 FCFA ;
- les immobilisations corporelles en cours qui, sont constituées des travaux d'aménagement de la pépinière (3. 666. 455 FCFA), de reconstruction du département chimique (69. 180.534 FCFA), de modification du parc à bois (655. 836. 680 FCFA) et de la carrière en cours (6. 284. 338 FCFA). En gros, le montant de ces immobilisations est de 734. 968. 007 FCFA et ne seraient virés qu'à la fin de tous les travaux ;
- les autres valeurs immobilisées constituées, des avances et acomptes versés aux fournisseurs pour les commandes des immobilisations (554. 955. 555 FCFA). En réalité, ce poste a enregistré les dépôts et cautionnements pour l'électricité, l'eau, le téléphone et le télex (20. 228. 751 FCFA), ce qui donne un montant global de 575. 184. 306 FCFA²³⁰.

Par ailleurs, les valeurs d'exploitation qui sont, les comptes de stock au 30 juin 1982. Ils accusent un solde de 4. 158. 323. 577²³¹ et s'articulent de la manière suivante :

Les produits chimiques et pièces détachées (1. 322. 680. 035 FCFA), les emballages commerciaux (34. 754. 546 FCFA), les produits finis (2. 800. 888. 996 FCFA), la pâte à papier (2. 420. 764. 565 FCFA), le bois d'œuvre et scierie (372. 584. 211 FCFA), le gravier et parpaings (7. 540. 220 FCFA).

²²⁹ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.1.

²³⁰ Ibid.

²³¹ Ibid.

De plus, les valeurs réalisables disponibles à court terme qui accusent un solde total de 3. 736. 876. 703 FCFA. Dans ce montant, est compris 1. 300. 000. 000 FCFA que, la CELLUCAM doit recevoir des assurances pour la reconstruction du département 10²³².

Selon certaines indiscretions, le passif de la CELLUCAM, en 1982 aurait atteint 150 milliards de FCFA dont 90 milliards en immobilisations brutes, avec un endettement en FCFA qui a presque doublé en raison des hausses du dollar et d'autres devises européennes fortes²³³.

Quant au passif de la Cellulose du Cameroun S.A, qui se compose de la situation nette, des subventions d'équipement, des dettes à long, moyen et court termes et le résultat :

- la situation nette de la CELLUCAM se chiffre à 13. 979. 171. 014 FCFA au 30 juin 1982 ;
- les subventions d'équipement (2. 095. 887. 284 FCFA) sont, les montants alloués à la CELLUCAM par Voest-Alpine pour la modification du parc à bois, la construction du hangar de stockage au port de Douala, la construction de la station à essence et bien d'autres²³⁴ ;
- les dettes à long, moyen et court termes qui sont constituées essentiellement des crédits acheteurs, consentis à plus d'un an par les bailleurs de fonds pour financer la construction de l'usine. Ainsi les dettes à long et moyen terme s'élèvent à 82. 622. 800. 687 FCFA. Sur ce montant, les crédits commerciaux de la Chase Manhattan Bank et la BADEA représentaient environ 3. 934. 307. 475 FCFA et les intérêts capitalisés 7. 747. 125. 576 FCFA. Quant aux dettes à court terme (22. 940. 569. 761 FCFA), elles étaient constituées des emprunts à long terme devenus court terme (moins d'un an pour un montant de 6. 131. 955. 388 FCFA), du crédit relais (3 milliards de francs CFA), des fournisseurs (3. 210. 841. 590 FCFA), du compte de charges à payer (4. 497. 733. 607 FCFA), des effets à payer (1. 038. 603. 884 FCFA) et les banques (5. 839. 675. 120 FCFA)²³⁵.

Par conséquent, le résultat déficitaire net de la période à affecter, au cours de la période 1981- 1982 accuse une perte de 28. 380. 061. 871 FCFA et, les raisons d'une telle perte sont :

- le manque à gagner pendant les trois mois et demi de l'exercice ;
- les charges de structure pratiquement inchangées durant cette période ;

²³² Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.1.

²³³ B. Ben Yahmed, 'Economie-finances', p.2.

²³⁴ P.D. Engo, Rapport du conseil d'administration de CELLUCAM au Minep, 8 juillet 1982, p.3.

²³⁵ Ibid.

- l'amortissement accéléré des frais immobilisés et de la perte de change différée (11. 460. 539. 157 FCFA) ;
- les frais financiers très élevés tant pour les crédits acheteurs que pour le crédit relais et les découverts bancaires locaux (7. 844. 748. 860 FCFA) ;
- les amortissements des immobilisations corporelles (7. 383. 461. 012 FCFA)²³⁶.

Après avoir retracé le premier exercice de la Cellulose du Cameroun S.A, nous allons nous projeter dans le second exercice.

2- Bilan de l'exercice 1982- 1983 de la CELLUCAM

Le total du bilan de la Cellulose du Cameroun S.A entre 1982 et 1983 était de 82. 164. 134. 873 FCFA²³⁷ et se décompose selon le tableau suivant :

Tableau 12 : Bilan récapitulatif des biens et dettes de la CELLUCAM de 1982- 1983

Année	Actif	Montant (FCFA)	Passif	Montant (FCFA)
1981- 1982	-Frais et valeurs incorporels immobilisés ;	13. 384. 049. 758	-Situation nette ;	-9. 130. 890. 857
	-Immobilisations ;	56. 518. 884. 158	-Subvention d'équipement ;	1. 863. 010. 919
	-Valeurs d'exploitation ;	2. 779. 124. 531	- Dettes à long et moyen terme ;	88. 330. 988. 785
	-Valeurs réalisables et disponibles	9. 482. 076. 426	-Dettes à court terme ;	25. 656. 103. 513
			Provisions pour charges et pertes ;	12. 004. 004. 790
			- Résultat déficitaire net de la période à affecter	-36. 559. 082. 277
Total		82. 164. 134. 873		82. 164. 134. 873

Source : Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1982- 1983, juin 1983, p.1.

²³⁶ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.6.

²³⁷ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1982- 1983, juin 1983, p.1.

A la lecture de ce tableau, qui est constitué de deux principaux éléments (l'actif et le passif), d'emblée le bilan de l'exercice 1982- 1983 est à nouveau déficitaire. Car, l'actif est toujours égal au passif.

En réalité, l'actif est composé des frais et valeurs incorporels immobilisés, des immobilisations, des valeurs d'exploitation, des valeurs réalisables et disponibles :

- les frais et valeurs incorporels immobilisés sont constitués, des frais de premier établissement et la perte de change différée, étant donné que l'amortissement pratiqué, couvre trois ans selon le tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Récapitulatif des frais et valeurs immobilisés de la CELLUCAM entre 1982 et 1983

Frais et valeurs immobilisés	Montant au 1/7/1982 (FCFA)	Augmentation en FCFA	Diminution	Solde au 30/6/83 en FCFA
Frais de constitution	71. 588.550	-	-	71. 588.550
Frais d'augmentation de capital	8. 027. 970	6. 663. 940	-	14. 691. 910
Intérêts des emprunts	11. 298. 062. 011	-	-	11. 298. 062. 011
Commissions diverses	720. 494. 816	-	-	720. 494. 816
Frais de démarrage et d'installation	13. 215. 176. 780	-	-	13. 215. 176. 780
Frais de prospection	4. 029. 225	-	-	4. 029. 225
Formation du personnel	29. 792. 702	-	-	29. 792. 702
Recherche et prospection	61. 269. 317	-	-	61. 269. 317
Perte de change différée	8.972. 996.097	2. 876. 282. 986	-	11. 849. 279. 083
Total	34. 381. 437. 468	2. 882. 946. 926		37. 264. 384. 394

Source : Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1982- 1983, juin 1983, p.2.

Il ressort de ce tableau que, durant l'exercice 1982- 1983, ce poste a enregistré une augmentation en valeur absolue de 2. 882. 946. 926 FCFA par rapport à l'exercice précédent. Ainsi, les frais d'augmentation du capital (6. 663. 940 FCFA), proviennent de la décision de l'assemblée générale extraordinaire du 14 janvier 1983²³⁸. Par ailleurs, la perte de change

²³⁸ CELLUCAM, Rapport de l'assemblée générale extraordinaire, 14/01/1983, p.1.

augmentée de 2. 876. 282. 986 FCFA, résulte de la différence constatée sur les emprunts à long terme libellés en devises étrangères entre les cours au 30 juin 1982 et ceux pratiqués en 1983²³⁹.

Ainsi, les immobilisations corporelles de la Cellulose du Cameroun S.A avaient une valeur comptable nette en 1983, de 56. 183. 282. 750 FCFA²⁴⁰ et se subdivisaient comme suit :

- les immobilisations de l'usine, dont la valeur brute était de 63. 447. 403. 940 FCFA lorsqu'on déduisait, les amortissements pratiqués y relatifs d'ordre de 13. 264. 121. 190 FCFA, à raison d'une annuité d'amortissement de 6. 632. 060. 595 FCFA, la valeur nette comptable revenait à 50. 183. 282. 750 FCFA ;

- les autres immobilisations concernent les immobilisations nettes acquises par les fonds propres de la CELLUCAM, pour une valeur de 4. 744. 977. 272 FCFA. Il est important de souligner qu'au cours dudit exercice, ce compte a enregistré une augmentation due au fait que, les immobilisations définitivement terminées qui figuraient dans les encours, ont été virées dans ce compte pour une valeur totale de 1. 046. 018. 993 ;

- les immobilisations corporelles en cours (1. 287. 914. 044 FCFA) sont constituées de la reconstruction département 10 (1. 259. 396. 904 FCFA), du terrain de sport "tennis" (933.121 FCFA), de l'aménagement de la pépinière (3. 734. 019 FCFA), et la modification du parc à bois (23. 850.000 FCFA). Par ailleurs, ces montants seraient virés au fur et à mesure de l'achèvement des travaux ;

- les autres valeurs immobilisées qui sont les avances et acomptes versés aux fournisseurs pour les commandes afférentes aux immobilisations pour un montant de 223. 964. 055 FCFA. Sans négliger, les cautionnements pour l'électricité, l'eau, le téléphone et le télex pour une valeur de 19. 891. 401 FCFA. En réalité, ce poste a connu une diminution à la suite, de la récupération des avances sur consommation en eau et électricité (596. 575 FCFA)²⁴¹.

De plus, Les valeurs d'exploitation constituées des stocks de matières et fournitures (produit chimiques, pièces etc.), au 30 juin 1983, représentaient un montant de 1. 130. 051. 384 FCFA. Le stock de pâte à papier, le gravier, le sable, les parpaings et le bois d'œuvre

²³⁹ CELLUCAM, Rapport de l'assemblée générale, p.1.

²⁴⁰ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.2.

²⁴¹ Ibid.

totalisaient une valeur de 1. 584. 590. 047 FCFA. Et, le stock des emballages était de 64. 483.100 FCFA. Par ailleurs, les valeurs réalisables et disponibles à court terme (9.482. 076. 426 FCFA)²⁴². Dans ce montant, figurent la somme de 800. 526. 577 FCFA que la CELLUCAM doit recevoir des assurances, pour la reconstruction du département chimique et le compte des associés, représentant l'augmentation du capital à libérer par les actionnaires (4. 800. 050. 000 FCFA).

Quant au passif, constitué de la situation nette, des subventions d'équipement, des emprunts à long et moyen termes, des provisions pour charges et pertes, des dettes à court terme et du résultat :

- la situation nette de la Cellulose du Cameroun S.A, accuse un solde négatif avec plus de perte totale du capital social, d'une valeur de 9. 130. 890. 857 FCFA²⁴³. En effet, le capital social revenait à 20. 270. 000. 000 FCFA (après décision d'augmentation) et lorsqu'on déduisait, les pertes des exercices de 1980- 1981 valaient (-1. 020. 828. 986 FCFA) et ceux de 1981- 1982 (-28. 380. 061. 871 FCFA), on arrivait à ce solde (-9. 130. 890. 857 FCFA). Cette situation déficitaire alarmante, passe de 36. 559. 082. 277 FCFA à une situation nette négative de 45. 689. 973. 134 FCFA à la période, au 30 juin 1983. Ce qui, appelle de toute urgence, à prendre une décision appropriée afin d'assainir, la structure financière de la CELLUCAM. Mais, sur la partie du capital social portant sur les 15 milliards, seuls 14. 997. 000. 000 de FCFA, seraient libérés au 30 juin 1983²⁴⁴. Par conséquent, il reste alors un reliquat de 3 millions soit 2. 500. 000 FCFA pour MM. Edde et Tabet, et 500. 000 FCFA pour Voest-Alpine. Par ailleurs, en date du 30 juin 1983, l'augmentation du capital social de 5. 270. 000. 000 de FCFA, n'avait pas encore été libéré. Toutefois, ce montant aurait été amputé du crédit Voest-Alpine convertible en actions, de 30. 000. 000 de S.A (schilling autrichien), dont la contrevaletur en FCFA était de 472. 950. 000. Après défalcation, il restait 4. 797. 050. 000 FCFA à libérer, à laquelle s'ajoutaient les 3 millions, pour un montant global de 4. 800. 050. 000 FCFA ;

- les subventions d'équipement qui, sont les mêmes subventions et montants alloués à la Cellulose du Cameroun S.A par Voest-Alpine et qui, figuraient déjà au bilan arrêté en juin 1982 (2. 095. 887. 284 FCFA)²⁴⁵. Néanmoins, ce montant a subi une diminution de 232. 876.

²⁴² Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.3.

²⁴³ Ibid.

²⁴⁴ CELLUCAM, Rapport de l'assemblée générale, p.4.

²⁴⁵ Ibid.

365 FCFA représentant l'annuité d'amortissement pratiquée durant l'exercice 1982- 1983, par rapport aux immobilisations terminées au cours de ladite période. Ainsi, le solde dudit bilan revenait à 1. 863. 010. 919 FCFA ;

- les dettes à long, moyen et court termes qui sont des crédits acheteurs et fournisseurs à plus d'un an, consentis par les bailleurs de fonds pour financer la construction de l'usine CELLUCAM, et de l'avance de l'Etat Camerounais pour un montant global de 88. 330. 988. 785 FCFA, soit un dépassement de 5. 708. 188. 098 FCFA par rapport à l'exercice précédent. Sur ce montant global, les crédits commerciaux de la Chase Manhattan Bank et la BADEA représentaient 3. 680. 809. 875 FCFA. Ainsi, ce poste a connu une augmentation de 23. 633. 802. 891 FCFA, qui revient à l'avance de l'Etat à la Cellulose du Cameroun S.A. Sur ce montant, il faudrait déduire la partie à moins d'un an (821. 012. 611 FCFA), soit une augmentation de (22. 812. 790. 280 FCFA) y compris les intérêts capitalisés (6. 768. 247. 937 FCFA).

Quant aux dettes à court terme (25. 656. 103. 513 FCFA) contractées dans les mêmes conditions que, celles de l'exercice 1981-1982, leurs échéances à moins d'un an reviennent plutôt à 10. 020. 081. 969 FCFA. Par conséquent, les intérêts capitalisés sont de 1. 253. 749. 353 FCFA, les fournisseurs (2. 573. 416. 054 FCFA), les charges à payer (4. 916. 334. 420 FCFA) ; dont les intérêts échus en juin 1983, sont de 4. 545. 513. 946 FCFA avec des découverts bancaires de 3. 513. 537. 190 FCFA. Ainsi, le résultat déficitaire net de la période à affecter, accuse une perte de 36. 559. 082. 277 FCFA²⁴⁶. Les causes de cette perte seraient :

- le manque à gagner pendant les huit mois de l'arrêt de l'usine. Conséquence, les charges de structures sont restées presque inchangées pendant la période de 1982- 1983 ;
- l'amortissement accéléré des frais immobilisés et de la perte de change différée ;
- les frais financiers très élevés pour les crédits extérieurs et locaux²⁴⁷.

Cette perte se matérialise par les éléments comme les amortissements et provisions (22. 782. 891. 618 FCFA), et les frais financiers (9. 092. 258. 621 FCFA), soit un montant total de 31. 875. 150. 239 FCFA. A ce montant, s'ajoute la valeur ajoutée négative c'est-à-dire les produits n'ayant pas couvert les charges de certains comptes afin de dégager une valeur ajoutée positive (3. 067. 771. 310 FCFA). Visiblement, il ressort que les charges de structures sont considérables pour hypothéquer, les résultats de la CELLUCAM. Par ailleurs, le total des

²⁴⁶ Cellulose du Cameroun S.A, Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur, p.6.

²⁴⁷ Ndi, "Aide-mémoire au Ministère du plan et de", p.5.

pertes cumulées depuis le début du fonctionnement continu de l'usine, serait de 65. 960. 000.000 FCFA ; dont le détail est fourni à l'annexe 7.

B- Les obstacles liés à la bonne marche de l'usine CELLUCAM

Une batterie d'obstacles technico-organisationnels et même managérial plombe le fonctionnement efficient de la Cellulose du Cameroun S.A entre 1981 et 1984.

1- Les obstacles technico-organisationnels et financiers

En dehors de la panne de la tuyauterie de la grande chaudière de récupération (département 12), et de la destruction du bâtiment de stockage du chlore (département 10) à la suite d'une explosion en 1982, aggravant pour la circonstance, les charges financières de la CELLUCAM déjà très lourdes, car elle a occasionné des pertes de 1,8 à 2,5 milliards environ²⁴⁸. La Cellulose du Cameroun S.A, sur le plan technique est confrontée à des obstacles tels que :

- la mauvaise qualité de la liqueur blanche fournie par l'atelier de caustification, qui est l'un des plus importants pour le procédé kraft;
- la présence de boue de chaux dans la liqueur blanche du bac de stockage à l'atelier de cuisson créant ainsi des perturbations, dans le processus de cuisson de la pâte d'où la nécessité de vidange fréquent ;
- l'arrêt momentané de la cuisson par manque de la liqueur blanche ou sa faible sulfidité ;
- la corrosion avancée des équipements due aux mauvais matériaux de construction²⁴⁹. C'est par exemple, le cas du département 13 qui a entraîné une demande de garantie ;
- la perturbation de la production par des ruptures de stock au niveau du parc à bois, dont la capacité était de moitié inférieure à celle de l'usine ;
- la mauvaise exploitation de la chaudière de récupération, comme chaudière à vapeur alors que son tout premier rôle est, de permettre la récupération maximale des produits chimiques, consommés à la cuisson. Pourtant la production de vapeur n'est pas à négliger mais, doit rester secondaire ;
- le manque de pièces détachées pour l'entretien du matériel de l'usine²⁵⁰.

Ainsi, la marche irrégulière de l'usine, à un rythme relativement lent, n'a pas vraiment permis d'évaluer la capacité de production de l'atelier de caustification. Tout comme, les tests

²⁴⁸ Engo, Rapport du conseil d'administration de CELLUCAM, p.3.

²⁴⁹ Rapport test du, mémorandum, n° 1378/DUP-2/RL, du 18 novembre 1982, p.2.

²⁵⁰ Rapport mensuel de, production de la ligne de fibre, n° 102/DUP/SLF/JN, janvier 1981, p.2.

de garantie de l'usine effectués du 11 au 14 mai 1981, ont été faits à partir d'un stock important de liqueur blanche préalablement fabriqué et disponible²⁵¹. Par conséquent, il est clair que l'atelier de caustification logé au département 11 fonctionnait qualitativement mal. En gros, l'hétérogénéité des installations, le manque de gestion technique ont conduit à la fréquence des arrêts des machines.

Sur le plan organisationnel, les tests de l'atelier de caustification du 18 novembre 1982, réalisés en six heures de temps au lieu de quatorze heures, ont été insignifiants et conduits à l'usine à l'insu des responsables du laboratoire (contrôle), de la ligne de fibres (consommateur) et des ingénieurs de production du service énergie/récupération²⁵². Par conséquent, aucun élément d'appréciation ne permet d'affirmer que cet atelier pourrait assurer une production de 122.000 tonnes de pâte blanchie par an. En outre, la Direction générale de la CELLUCAM se plaignait des retards et des refus, enregistrés dans le visa du contrat de travail au niveau du Ministère compétent ; ce qui crée une surcharge du personnel en place et ne semblerait pas garantir une exploitation rationnelle de l'entreprise²⁵³. Par ailleurs, l'on note l'arrêt de l'opération de reboisement faute de déblocage des fonds par la banque mondiale. Ces problèmes seraient la cause chaos observé dans la défaillance généralisée de la gestion administrative et même financière.

Sur le plan managérial, la gestion administrative et particulièrement, la gestion du personnel, du matériel, de l'énergie, de l'eau et des logements est défaillante. En effet, le Directeur général Horst Melzer, prenait certaines décisions sans l'autorisation préalable du Conseil d'administration et de son Président qui est en même temps, le chef du département de tutelle de la Cellulose du Cameroun S.A. C'est le cas de sa décision d'augmenter substantiellement les salaires des cadres expatriés en mai 1983, en dépit de la mise effective en chômage technique au salaire de 50% de l'ensemble du personnel à l'exception de celui de la maintenance décrétée en avril 1983²⁵⁴. A ceci, s'ajoute l'absence fréquente dudit Directeur, associée à un manque d'autorité de son adjoint qui était marginalisé dans la chaîne de prise de décisions. Pour ce qui est du personnel, on note un clivage très prononcé entre les cadres expatriés et le Directeur général d'un côté à l'exception des cadres et agents de maîtrise Indous, et de l'autre côté les cadres et agents Camerounais et le Directeur général adjoint²⁵⁵.

²⁵¹ J. Nako, 'CELLUCAM : atelier de caustification', Sous-direction de production, 24 octobre 1983, pp.2-3.

²⁵² Ibid.

²⁵³ Engo, Rapport du conseil d'administration de CELLUCAM, p.1.

²⁵⁴ G. B. Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du 12 au 13 août 1983 à Edéa, Yaoundé, 23/08/1983, pp.3-4.

²⁵⁵ Ibid

Cette situation avait conduit à l'anéantissement à tous les niveaux, des notions de hiérarchie, d'obéissance, de discipline et de rigueur dans l'encadrement du personnel. Avec pour effet immédiat, le clientélisme dans le recrutement du personnel, la promotion interne, la répartition des avantages etc. Ce management anarchique de la Direction générale amène à remettre sur la table, les agissements du Directeur général sans négliger l'augmentation, des charges financières de la CELLUCAM. Par ailleurs, les délégués du personnel avaient porté à la connaissance de monsieur Logmo, membre du Conseil d'Administration et Président de l'UNC de la Sanaga-Maritime, les problèmes suivants :

- la mauvaise gestion de l'usine ;
- le non transfert réel de technologie car, les expatriés ne voulaient pas former normalement les camerounais ;
- le vol fréquent des biens de la société et, disparition des voitures de la société ;
- l'incompétence du Directeur de l'Usine et les luttes d'influence ;
- les arrêts fréquents de l'usine provoqués par les expatriés qui souhaiteraient la chute de la CELLUCAM²⁵⁶.

Sur le plan financier, la structure financière de la Cellulose du Cameroun S.A a été dès le départ défavorable. En réalité, dès le début, le capital social, c'est-à-dire la mise de fonds propres par les actionnaires n'a guère dépassé les 20% du coût total de l'investissement, en dépit des multiples augmentations qui l'ont fait passer de 8 milliards à plus de 20 milliards de FCFA²⁵⁷. C'est plutôt, le coût de l'investissement estimé à plus de 100 milliards qui a été influencé par les investissements supplémentaires non prévus au départ mais qui ont été effectués, les intérêts intercalaires à cause du retard intervenu dans la construction, et beaucoup plus élevés que prévu, le coût élevé en recrutement et en formation. Il ne faut non plus négliger, les pertes excessives importantes, dues aux variations des taux de changes entre le FCFA et les devises étrangères, aux seins desquelles les dettes sont libellées (shilling autrichien, dollar, deutsch mark, livre sterling). Il en est de même, pour le fonds de roulement, dont les engagements pris par les banques locales vis à vis des bailleurs de fonds, pour en faire un véritable pool bancaire n'a jamais pu être constitué malgré les facilités de réescomptes de la banque centrale²⁵⁸. De l'autre côté, l'accord de restructuration des crédits extérieurs de décembre 1981, ainsi que les subventions et prêts accordés par les actionnaires

²⁵⁶ CELLUCAM, Rapport du procès-verbal de la 16^e session du Conseil d'administration, Douala, le 14 janvier 1983, pp.10-11.

²⁵⁷ Ndi, "Aide-mémoire au Ministère du plan et de", pp.1-2.

²⁵⁸ Ibid.

notamment l'Etat du Cameroun et Voest-Alpine, n'ont eu que des effets temporaires, sans jamais apporter d'amélioration propre.

La Cellulose du Cameroun S.A a donc arrêté la majorité des activités en novembre 1982, dans la perspective de prendre un souffle nouveau afin de relancer définitivement les activités de l'usine.

2- Le redémarrage de l'usine CELLUCAM en juillet 1983 : une tentative de relance de l'usine

La réouverture de la Cellulose du Cameroun S.A, à l'arrêt depuis près de huit mois est imminente afin de préserver les intérêts de la société. Les raisons qui militent en faveur de la reprise des activités, de la CELLUCAM sont d'ordre technique et général.

Sur le plan technique, les travaux de reconstruction du département de bioxyde de chlore, sont terminés. Même comme, il a fallu mobiliser une partie importante des recettes de pâte de la Direction générale. En outre, les chaudières à déchet de bois et de récupération ont été entièrement, reconstruits par Voest-Alpine à ses propres frais. Sans oublier les réparations effectuées au niveau du tambour écorceur et des broyeurs des déchets du parc à bois²⁵⁹. Par conséquent, l'unité industrielle de CELLUCAM est en mesure, de reprendre la production normale de pâte blanchie au bioxyde de chlore et de fonctionner²⁶⁰.

En plus, les autres raisons qui sont en faveur du redémarrage sont :

- la bonne santé de l'usine qui, peut reprendre la production normale interrompu depuis mars 1982. Ladite production, qui était déjà acceptée et reconnue sur le marché ;
- le marché international de la pâte à papier qui accuse une tendance lente mais nette à la hausse ;
- la S.C.A qui confirme l'information selon laquelle, les acheteurs réclament la pâte CELLUCAM, et il faudrait éviter la longue attente ;
- l'excellent accueil fait à la pâte CELLUCAM lors de la conférence pulp and paper international (P.P.I) en mai 1983 à Bruxelles ;

²⁵⁹ Rapport d'activités du 16^{ème} Conseil d'administration, Douala, 14 janvier 1983, p.2.

²⁶⁰ Direction général de CELLUCAM, 'Redémarrage de l'usine', Mémoire au Ministre du plan et de l'industrie, 7 juillet 1983, p.2.

- le risque de perdre une partie du personnel qualifié formé très cher. Car, la Cellulose du Cameroun S.A ne serait plus en mesure d'assurer même 50% des salaires après le 31 juillet 1983. Ainsi, même le personnel de maintenance, devrait être mis en chômage²⁶¹.

En définitive, il est clair qu'une usine qui ne tourne pas, coûte cher. Sans perdre de vue que, la détérioration sensible des équipements en l'absence de toute activité est plus visible, ainsi que la mise en réadaptation du personnel technique éloigné des installations depuis des mois. Ainsi, l'usine CELLUCAM, pourrait entamer son redémarrage, le 10 août 1983²⁶² selon un calendrier arrêté en accord avec les services techniques. Naturellement, la mise en œuvre de ce programme, est subordonnée à la décision du Gouvernement et à la mise à disposition des fonds nécessaires. L'annexe 9 apporte plus de précisions à ce niveau.

A peine, deux ans de fonctionnement, avec une production en dents de scies, l'usine CELLUCAM n'a pas pu produire sa capacité maximale (122.000tonne) de pâte à papier. La panne de tuyauteries de novembre 1982 sonnait le glas, pour une entreprise aussi lourde. Pour Monsieur Tedga Tedga : "les pannes ont surgi au lendemain de l'inauguration de la CELLUCAM, par Ahidjo puisque, le jour de l'inauguration, la Direction générale avait pris des dispositions nécessaires pour qu'il y ait au moins deux à trois techniciens expatriés dans chaque compartiments de l'usine"²⁶³. On comprend par-là que, l'hétérogénéité des installations industrielles et des fournisseurs, était un sérieux blocage à la marche de l'entreprise. Sur le marché mondial l'écho de la pâte, de la Cellulose du Cameroun est plus ou moins favorable ou défavorable, selon l'opinion nationale ou internationale. Bref, l'usine effectue plutôt une marche inverse et anormale mais, la Direction générale reste optimiste et serein au-delà, des problèmes galopants que traverse la CELLUCAM. Par contre, elle a dû apporter une touche unique en son genre, qui a transformé le quotidien de la ville d'Edéa Cameroun.

²⁶¹ Direction général de CELLUCAM, "Redémarrage de", p.2.

²⁶² Ibid.

²⁶³ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

Chapitre IV

LE DYNAMISME SOCIO-ECONOMIQUE IMPULSE PAR LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A DANS LA VILLE D'EDEA

Il n'y a pas de développement sans industrie. L'usine CELLUCAM, était perçue comme le nouveau vecteur de croissance, le générateur d'emploi, le moteur du progrès socio-économique. En réalité, l'implantation de la Cellulose du Cameroun S.A dans la "ville lumière" en particulier, et même dans tout le pays en général, a été une révolution, un boom à tous les niveaux de la vie entre 1976 et 1984. Dans ce sillage, ledit chapitre s'attèle à analyser, l'incidence socio-économique et infrastructurelle de l'avènement de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa Cameroun, ainsi que les transformations qu'elle apporte dans ladite localité.

I- L'INCIDENCE SOCIO-ECONOMIQUE ET INFRASTRUCTURELLE DE L'IMPLANTATION DE LA CELLUCAM DANS LA VILLE D'EDEA

Le projet Cellulose du Cameroun, a donné une autre morphologie à la ville d'Edéa, chef-lieu du département de la Sanaga-Maritime. En réalité, ALUCAM existait déjà dans la localité d'Edéa mais n'avait pas d'envergure véritable. Par contre, CELLUCAM avait créé une émulation tant dans le pays qu'à Edéa. Par ailleurs, la période de l'implantation de la Cellulose du Cameroun S.A, est caractérisée par le passage de "l'indigénat" au salariat (expansion économique et changement social) dans la localité de la Sanaga-Maritime²⁶⁴.

A- Les retombées socio-économiques de la Cellulose du Cameroun S.A à Edéa

La CELLUCAM a suscité à la fois de l'admiration et de la curiosité au Cameroun. Un tel investissement démontre d'une manière exemplaire, la politique industrielle d'un pays en voie de développement.

1- Les retombées économiques de la CELLUCAM à Edéa-Cameroun

En dehors de la valeur ajoutée du projet CELLUCAM, qui était estimée à 6. 627 millions de francs pour le Cameroun, selon le IV^e plan quinquennal, ce qui permettait de concrétiser la formation du PIB et du revenu national par secteur, l'impact économique de la Cellulose du Cameroun S.A, est de divers ordres.

D'abord, l'opportunité d'emploi. Car, entre 1979 et 1982, la main d'œuvre de la Cellulose du Cameroun est répertoriée selon le tableau ci-après :

Tableau 14: Récapitulatif de la main d'œuvre de la CELLUCAM (1979-1982)

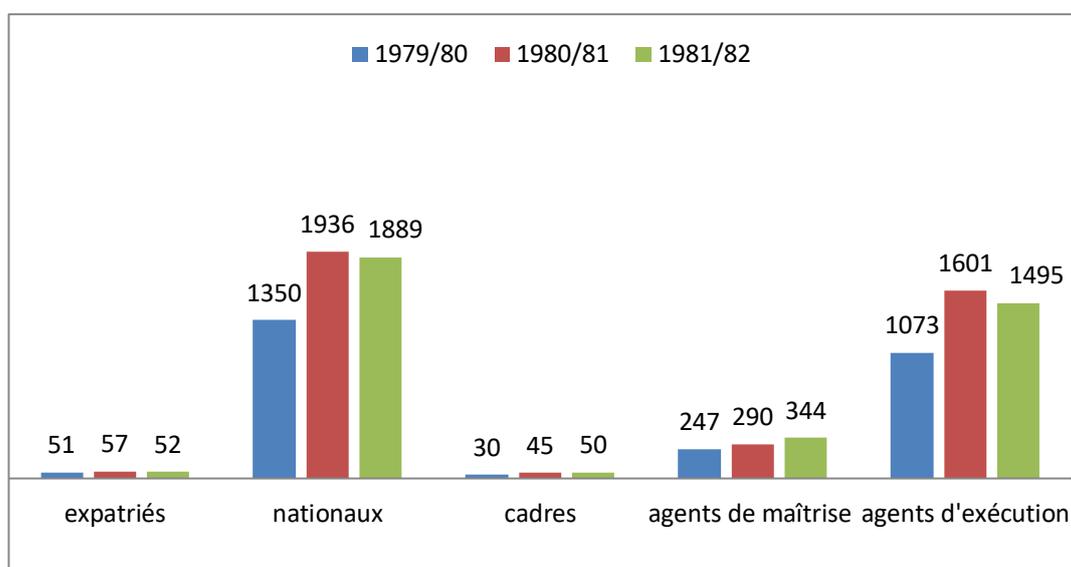
Main d'œuvre	1979/1980	1980/1981	1981/1982
Expatriés	51	57	52
Nationaux	1. 350	1. 936	1. 889
Cadres	30	45	50
Agents de maîtrise	247	290	344
Agents d'exécution	1. 073	1. 601	1. 495
Total	1. 401	1. 993	1. 941

Source : Société Nationale D'investissement, 'Société cellulose du Cameroun (CELLUCAM)', Fiche n° 3.5.A, du 30/06/1982, p.3.

²⁶⁴ M. Agier et al, *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala- Orstom, 1987, p.146.

A la lecture de ce tableau, il se dégage au premier degré que, la Cellulose du Cameroun S.A, était véritablement un catalyseur d’emplois pour le Cameroun et particulièrement pour la ville d’Edéa et ses environs (annexe 10). Les camerounais partaient des quatre coins du pays, pour se faire employer à la CELLUCAM. On note, un effort de ‘‘Camerouniser’’les cadres locaux, malgré un effectif faible. Il serait important de signaler que, les agents de maîtrise nécessitaient au minimum le niveau de baccalauréat²⁶⁵. Le graphique ci-dessous apporte une lecture approfondie à propos.

Graphique 6 : Evolution de la main d’œuvre de la Cellulose du Cameroun (1979-1982)



Source : Keki Guy Armel à l’aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 28 juillet 2021.

On observe, une augmentation graduelle de la main d’œuvre à la CELLUCAM entre 1979 et 1982. En 1980, date de sa mise en route, la Cellulose du Cameroun S.A, employait 1.300 personnes environs, parmi lesquelles 55 expatriés, 35 cadres Camerounais et 200 agents de maîtrises²⁶⁶. En effet, ces agents de maîtrises, avaient bénéficié de la formation dispensée pendant la construction et le démarrage de l’usine. Ils auraient eu pour mission, de superviser les autres ouvriers et employés de l’entreprise. Sans perdre de vue que, durant cette période, une impressionnante partie du personnel de Voest-Alpine était encore présente à l’usine. En outre, la formation continue du personnel camerounais permettait, d’augmenter progressivement la proportion locale aux postes de responsabilité sans cesse croissante. C’est

²⁶⁵ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

²⁶⁶ Petroff, ‘‘Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier’’, p.68.

le cas des agents de maîtrise, qui passent de 247 à 344 entre 1979 et 1982. Il en est de même pour les cadres, qui étaient passés de 30 à 50 (42% environ, le reste des cadres étaient des expatriés) durant ladite période. Par ailleurs, il ressort qu'à partir de 1982, les effectifs de l'usine de pâte à papier commençaient à décroître tant pour les nationaux que pour les expatriés. Ainsi, l'implantation de la CELLUCAM dans la ville d'Edéa, avait produit plus de 1000 à 2000 emplois directs, et environ 5000 emplois indirects au Cameroun, d'autant plus que la Cellulose du Cameroun S.A, était non seulement un pôle industriel majeur du pays, mais elle incarnait davantage la stratégie d'industrialisation de l'économie nationale²⁶⁷. Par conséquent, la zone (ville) d'Edéa devenait l'un des principaux pôles de la zone côtière (région Littoral), appelée "croissant fertile" ou "Cameroun utile" ; ce qui lui confère, le statut d'un des principaux "centre d'emploi du pays"²⁶⁸. Car, même au niveau de la ville de Douala, chef-lieu de la région du Littoral, la Cellulose du Cameroun avait un espace pour le stockage de la pâte à papier au port de Douala, avant embarcation vers l'Europe et c'était également des emplois indirects à l'occasion. C'est la raison pour laquelle, pour Monsieur Emande Simon : "Les emplois indirects, qui se sont formés autour de la CELLUCAM, étaient incomptables, plus de 2500 personnels en 1981"²⁶⁹. On comprend ainsi que, la Cellulose du Cameroun disposait également des sous-traitants, qui gagnaient des contrats de 4 à 5 milliards²⁷⁰, et qui recrutaient à leur tour, afin d'honorer leurs engagements vis-à-vis de la CELLUCAM. En clair, l'offre d'emploi avait fait son chemin, car elle a permis aux populations camerounaises et particulièrement celles d'Edéa de nager dans l'aisance.

Ensuite, la Cellulose du Cameroun S.A, avait révolutionné la masse salariale, au Cameroun et particulièrement à Edéa. Ainsi, l'investissement CELLUCAM aurait renforcé et consolidé entre 1976 et 1986, la position de la ville d'Edéa dans la première zone, de salaires sur trois que comptait le Cameroun, avec les villes comme Douala, Yaoundé et Buéa²⁷¹. Cette position, était en rapport avec la base des salaires officiels fixés par le SMIG et du SMAG, selon le décret n° 73/495 du 28 août 1973, en vigueur depuis le 1^{er} septembre de la même année²⁷². Ainsi, la CELLUCAM offrait les meilleurs salaires à ses employés et, était l'une des

²⁶⁷ Manden, "CELLUCAM, l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", <https://lavoixducentre.cm>, du 14/01/2021, de 23h à 2h.

²⁶⁸ M. Agier, "Le passage à l'usine : formes de recrutement et gestions de la main d'œuvre au Cameroun", in *Revue science et technique*, Vol IV, n° 1/2, juin 1986, p.7.

²⁶⁹ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

²⁷⁰ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

²⁷¹ Commission des communautés européennes, *Les conditions d'installation d'entreprises industrielles dans les Etats africains et malgache associés : cas du Cameroun*, 2^e édition, volume 14, juillet 1974, p.55.

²⁷² Ibid.

premières sociétés au Cameroun et la toute première dans la ville d'Edéa, à accorder le treizième (13^{ème}) mois de salaire à ses employés, au lieu de douze²⁷³. Par conséquent, beaucoup d'ouvriers partaient des autres sociétés ''migration agro-industrielle et industrielle'' comme Costain *International Limited*, la SONEL, l'ALUCAM, des grandes plantations environnantes (SOCAPALM, HEVECAM, SAFACAM) et bien d'autres, pour se faire employer à la CELLUCAM, à la recherche du meilleur gain et des meilleures conditions de travail²⁷⁴. Car, la Cellulose du Cameroun S.A avait une politique interne de salaire, qui permettait à ses employés d'avoir des primes et d'être reclassés à une catégorie supérieure, après deux ans de service (voir annexe 11). C'est dans ce contexte, que les autres sociétés de la région comme ALUCAM, étaient obligées d'améliorer ou de s'aligner derrière la grille salariale de la Cellulose du Cameroun. Tedga Tedga affirme à cet effet : '' La CELLUCAM a créé une révolution ou boom économique dans la ville d'Edéa et ses environs ainsi, c'est tout le monde qui voulait y travailler''²⁷⁵. C'est pour dire que, durant la période de fonctionnement de l'usine CELLUCAM, il était inutile pour un ressortissant de la Sanaga-Maritime, de résider dans la ville d'Edéa, s'il ne faisait pas partie des effectifs de la Cellulose du Cameroun.

Enfin, l'implantation de la Cellulose du Cameroun à Edéa a également révolutionné le niveau de vie des populations de ''la ville lumière'', le panier de la ménagère était considérable (achats). D'autant plus que, 80% de la population occupée masculine, était salariée²⁷⁶ par conséquent, la masse salariale était croissante dans ladite localité ; ce qui avait permis aux populations de la Sanaga-Maritime, majoritairement agriculteurs, d'écouler rapidement les produits de leurs récoltes dans la ville d'Edéa et à un prix compétitif²⁷⁷. Par conséquent, un grand marché de consommation des produits vivriers voyait le jour à Edéa. Par ailleurs, le marché des hydrocarbures comme l'essence, le carburant a connu un essor remarquable dans la ''ville lumière'', car la CELLUCAM disposait d'un parc automobile assez important et vaste (partant des voitures de transport du personnel, en passant par les camions et engins lourds)²⁷⁸, sans perdre de vue que la Cellulose du Cameroun S.A prêtait de l'argent à ses salariés, pour achats divers. Ledit prêt était remboursable, par des prélèvements mensuels sur le salaire.

²⁷³ Biyiha Manyo, 80 ans, ex-employé CELLUCAM, Service médical, Makondo, 04 avril 2021.

²⁷⁴ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

²⁷⁵ Ibidem.

²⁷⁶ Agier, ''Le passage à l'usine : formes de recrutement et gestions de la main'', p.7.

²⁷⁷ Keki, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Notable à Makondo, 31 mai 2021.

²⁷⁸ Tehgue Gilbert, 71 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire du Conseil d'administration et traducteur bilingue, Enseignant de lettres bilingues à l'Université de Douala, Douala, 27 août 2021.

D'une manière générale, la CELLUCAM avait démontré d'une manière exemplaire, la politique industrielle d'un pays en voie de développement, comme le Cameroun. En effet, il n'était pas question de savoir, si de grandes installations industrielles pourraient servir, les intérêts d'un pays en voie de développement, sans un environnement industriel préalable. Au contraire, la Cellulose du Cameroun était la preuve que l'Etat, pouvait réaliser à la fois d'importants complexes industriels, et des infrastructures nécessaires. En clair, c'était l'un des moyens les plus évidents pour le pays, qui voulait prendre part au commerce mondial et en tirer profit²⁷⁹. Par conséquent, 122.000 tonnes par an, de pâte à papier, était économiquement valable pour assurer, la rentabilité du capital engagé. Par ailleurs, une grosse industrie amène nécessairement la création de petites industries, grâce à l'éventail de possibilités qu'elle offre à d'éventuels fournisseurs. Il était alors certain, que la pâte à papier ne resterait pas longtemps le seul investissement. On comprend par-là que, chaque étape de l'industrialisation était, elle-même, créatrice de nouveaux besoins et de nouvelles branches d'activités industrielles, qui exigeaient une main d'œuvre formée dans diverses spécialités. C'est le cas de la CELLUCAM, et le Cameroun semblait en tirer meilleure partie, grâce à son option économique (le libéralisme planifié). Cet investissement avait participé d'une manière positive et significative à l'essor économique de la ville d'Edéa, dans la Sanaga-Maritime ainsi que dans le développement industriel du Cameroun.

Les mutations économiques, qu'a apportées la CELLUCAM dans la ville d'Edéa, sont accompagnées des mutations sociales considérables.

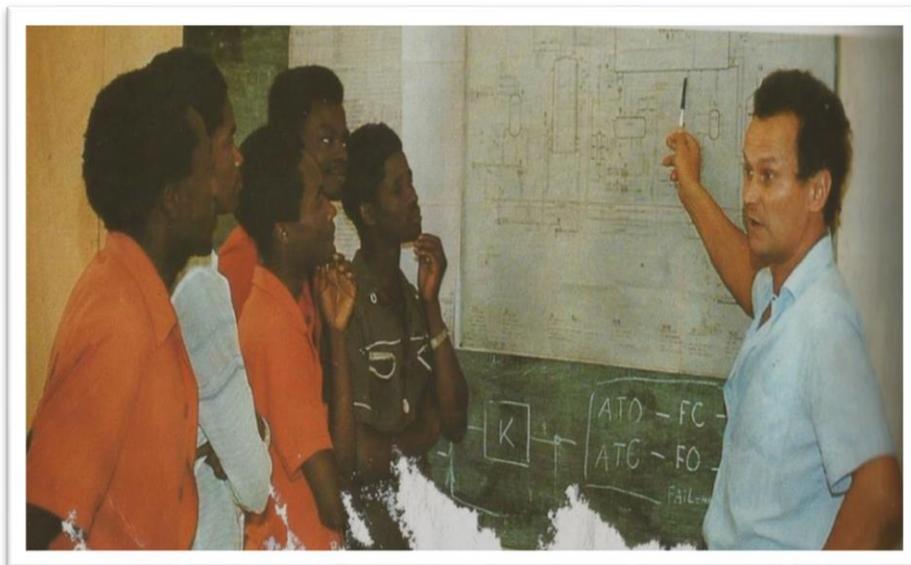
2- Les retombées sociales de la CELLUCAM à Edéa-Cameroun

Hormis l'offre d'emploi qui était alléchante, la Cellulose du Cameroun avait un centre de formation installé au sein de l'entreprise, avec un plan de formation continue du personnel camerounais. Et cette formation, était beaucoup plus accentuée chez les cadres et agents de maîtrise, afin d'encadrer les autres employés à des tâches spécifiques ; d'autant plus que le recrutement ne respectait pas la norme conventionnelle²⁸⁰.

²⁷⁹ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, pp.10-11.

²⁸⁰ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

Photo 18 : Formation théorique du personnel de l'usine au centre de formation de la CELLUCAM à Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.52.

Photo 19 : Formation pratique du personnel au sein de l'usine CELLUCAM à Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.53.

Entre 1980 et 1981, la formation du personnel local avait coûté environ 570 millions à la CELLUCAM²⁸¹. Même comme, il manquait à l'appel à cette période des secrétaires bilingues, des ingénieurs forestiers par exemple.

En outre, de 1981 à 1982, la Cellulose du Cameroun offrait des stages de vacances aux jeunes élèves et étudiants du Cameroun et particulièrement ceux de la ville d'Edéa dans la

²⁸¹ Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun*, p.11.

Sanaga-Maritime. En réalité, cette politique de socialisation était d'une importance indéniable au point où, les demandes se faisaient d'une part en amont, par les chefs des structures publiques comme le préfecture d'Edéa (voir annexe 12), du chef secteur départemental des affaires sociales de la Sanaga-Maritime (voir annexe 13), de la direction des eaux et forêts et des chasses par le biais du Ministère de l'Agriculture (voir annexe 14) et, par les chefs d'établissements scolaires chargés de l'encadrement des élèves (voir annexe 15). D'autre part, par les postulants eux-mêmes (voir annexe 16). En retour, la Direction général de la Cellulose du Cameroun S.A, adressait une réponse favorable ou défavorable à l'accusé de réception de chaque demande de stage, cas de la SNI (voir annexe 17). Ainsi, la CELLUCAM avait reçu au 08 juin 1982, 500 demandes de stage de vacances réparties comme suit : 230 demandes en enseignement général, 196 demandes en enseignement technique et 74 demandes en enseignement supérieur²⁸². Ces stagiaires, une fois confirmés par l'entreprise, étaient repartis selon les besoins manifestés par certaines directions de l'usine (voir annexe 18). A la fin du stage, dont la durée était de 01 à 03 mois, les stagiaires passaient à la caisse, cela permettait de soutenir les familles économiquement faibles (voir annexe 19). Au-delà de cette rémunération, les stagiaires produisaient des rapports de fin de stage (voir annexe 20). Et, en retour ils recevaient des attestations de fin de stage délivrés par la direction du personnel de la CELLUCAM (voir annexe 21). De l'autre côté, les établissements scolaires de la ville d'Edéa organisaient souvent des visites guidées à l'usine de pâte à papier, dans l'optique d'imprégner les jeunes scolarisés, de la valeur du bien fondé de l'investissement CELLUCAM²⁸³.

De plus, avant la création et l'ouverture de ses propres cités, les employés de la CELLUCAM (cadres et agents) louaient beaucoup de maisons en ville. Cela, a donné l'engouement aux populations locales d'investir dans l'immobilier²⁸⁴. Par conséquent, le logement avait augmenté dans la ville d'Edéa, durant les premières années de l'existence de l'usine. De l'autre côté, les employés de la CELLUCAM (personnels camerounais) ont eux-mêmes investi en peu d'années, en achetant des terrains dans la ville et en les mettant en valeurs. Et, cela avait eu un impact très positif, dans le développement des localités sœurs comme, Mouanko, Dizangue, Kopongo, Pouma²⁸⁵ ; car, les investissements étaient visibles dans lesdits villages. Bref, le ''phénomène CELLUCAM'' a fait bouger les lignes, dans le département de la Sanaga-Maritime. Par ailleurs, l'implantation de la Cellulose du Cameroun

²⁸² L.R. Ouandji, communication de la sous-direction du personnel à la Direction général de la CELLUCAM, juin 1982.

²⁸³ Binyame André, 57 ans, ex-stagiaire à la CELLUCAM, Notable à Ossomba-Edéa, 03 juin 2021.

²⁸⁴ Tehgue, 71 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire du Conseil d'administration et traducteur bilingue, Enseignant de lettres bilingues à l'Université de Douala, Douala, 27 août 2021.

²⁸⁵ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

à Edéa avait accéléré l'exode rural ainsi que les mouvements migratoires, dans les localités environnantes en particulier et même dans tout le pays car, on note un important mouvement des populations vers les centres agro-industriels et industriels (c'était le cas avec l'usine de pâte à papier à Edéa). Par conséquent, l'attraction urbaine (localité d'Edéa), avait vidé les campagnes de la Sanaga-Maritime de leur population et, la ville avait gonflé d'un trait. Pour exprimer, ce trop-plein de monde et des mouvements de population dans la ville d'Edéa, Keki Cyrille affirme : "Edéa bougeait comme une dent"²⁸⁶. C'est pour dire que, la forte croissance démographique de la ville d'Edéa, durant la période de fonctionnement de la CELLUCAM, traduit le dynamisme de la population du département de la Sanaga-Maritime et du pays.

En plus, la Cellulose du Cameroun était la première société du genre à s'installer dans la "ville lumière", avec les moyens de locomotion confortable pour ses employés. En effet, la CELLUCAM disposait des bus de transport en commun, et non les cars ou camions comme les autres sociétés de la ville, qui étaient chargés uniquement du transport du personnel de la Cellulose Cameroun, du centre-ville d'Edéa vers l'usine et vice-versa. Il est important de signaler que, dans l'élan de socialisation, les bus CELLUCAM pouvaient porter les riverains qui allaient en ville et vice-versa. La Cellulose du Cameroun S.A comptait environ, huit (08) bus et, chaque bus avait la capacité de porter 72 personnes²⁸⁷. C'était inédit dans la ville d'Edéa-Cameroun. Par conséquent, la Communauté urbaine d'Edéa était obligée, de retracer la ville, avec de nouvelles routes secondaires et grandes telles que Manda, Bisseke, Béon afin que les bus puissent circuler du centre-ville vers les artères²⁸⁸.

Photo 20 : Les bus de la CELLUCAM au parc automobile de l'usine à Edéa



Source : J. Ndi et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980, p.53.

²⁸⁶ Keki, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Notable à Makondo, 31 mai 2021.

²⁸⁷ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

²⁸⁸ Bitjocka Albert, 75 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Edéa, 02 juin 2021.

B- Le développement infrastructural d'Edéa lié à l'avènement de la Cellulose du Cameroun

L'implantation de la CELLUCAM à Edéa a également dynamisé, le secteur infrastructural dans la "ville lumière". On a vu éclore, des infrastructures sociales importantes ainsi que des voies de communications, sous l'égide de l'Etat Camerounais afin, de soutenir le développement socio-économique de ladite ville.

1- Les structures sociales nécessaires

L'investissement de la Cellulose du Cameroun S.A, a amené le Gouvernement camerounais à revoir sa politique infrastructurale dans la localité d'Edéa. Car, l'impact de la démographie avait poussé les pouvoirs publics à multiplier des infrastructures scolaires et autres. Il serait important de noter que certaines existaient avant la CELLUCAM et d'autres, pendant la période d'implantation et de fonctionnement de l'usine. Ainsi, l'ancienne route Douala- Yaoundé existait déjà mais, avec l'arrivée de la Cellulose du Cameroun en 1976, les travaux de la nouvelle route (l'axe lourd Douala- Yaoundé) se sont accélérés et concrétisés. Et un éclairage public de Douala à Edéa était imminent²⁸⁹.

En outre, grâce à la CELLUCAM, l'hôpital d'Edéa fut transformé en hôpital régional²⁹⁰ ; car, il y avait assez de mouvements de population dans la "ville lumière", qui sont parfois source de nombreux accidents. Par conséquent, il était nécessaire d'avoir une structure hospitalière, avec une bonne capacité d'accueil et un plateau technique considérable. Puisqu'il n'était pas aisé de convoyer un accidenté grave jusqu'à Douala.

Dans le domaine de l'éducation, les "effets d'annonce" de l'implantation de la Cellulose du Cameroun dans la ville d'Edéa depuis 1968, ont reconfiguré la carte scolaire de la "ville lumière". Ainsi, l'on assista à la création du lycée classique d'Edéa en 1973, ainsi qu'à la transformation des collèges d'enseignements général (C.E.S) et d'enseignements technique industriel (CETI) respectivement, en lycée bilingue d'Edéa et lycée technique industriel et commercial d'Edéa²⁹¹. Et, pour pouvoir satisfaire la demande, sans cesse croissante en éducation à cause du poids démographique, les collèges privés ont vu le jour. C'est le cas du collège Protestant et autres²⁹². Par ailleurs, l'implantation de la CELLUCAM

²⁸⁹ Bitjocka, 75 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Edéa, 02 juin 2021.

²⁹⁰ Biyiha Manyo, 80 ans, ex-employé CELLUCAM, Service médical, Makondo, 04 avril 2021.

²⁹¹ Binyame, 57 ans, ex-stagiaire à la CELLUCAM, Notable à Ossomba-Edéa, 03 juin 2021.

²⁹² Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

dans la ville d'Edéa, a également donné de l'engouement non seulement aux jeunes de se former afin d'intégrer les différentes industries de la localité, mais aussi d'avoir un amour pour l'enseignement technique et la formation professionnelle car, il ne faudrait pas perdre de vue que Edéa fait partie des zones industrielles que compte le pays ; ce qui nécessite, une main d'œuvre de plus en plus professionnelle.

Par ailleurs, l'avènement de la Cellulose du Cameroun S.A à Edéa, entre 1974 et 1980 (période de signature de contrat et de construction de l'usine) s'accompagnait de l'installation, des structures bancaires qui se sont multipliées et modernisées dans la ville d'Edéa. Car, avant la CELLUCAM, il y avait seulement des petites structures bancaires²⁹³. Ainsi, la ville a bénéficié d'une agence de la Société Camerounaise de Banque (S.C.B) filiale du Crédit Lyonnais, dont le siège social était à Douala. Et, d'une agence de la Banque internationale pour le commerce et l'industrie au Cameroun (BICIC), correspondant de la banque nationale de Paris (BNP)²⁹⁴.

De manière concrète, l'usine de pâte à papier CELLUCAM disposait elle-même :

- une antenne médico-sociale (consultation, hospitalisation et maternité), qui couvrait les besoins de santé des salariés et de leur famille ; afin, de soutenir la politique sanitaire de la communauté urbaine d'Edéa ;
- deux (02) cités à savoir, une cité des cadres et une cité ouvrière pour que la ville ne soit pas étouffée ; sans perdre de vue la cité indienne, toutes construites en matériaux préfabriqués. Cela, témoigne à suffisance, la politique sociale de l'entreprise CELLUCAM qui logeait la totalité des cadres, une partie des agents de maîtrise et des ouvriers. Mais, l'accès aux cités se faisait en fonction de l'ancienneté et de la bonne moralité du demandeur et, le résident s'engageait à respecter à l'occasion le règlement de la cité, la politique de l'entreprise à l'égard de la vie privée des salariés;
- une station d'essence pour ravitailler ses voitures et engins afin, d'éviter la pénurie dans la localité d'Edéa ;
- un terrain de sport (tennis) pour se divertir ;
- une école maternelle et primaire pour les enfants des cadres et ouvriers expatriés²⁹⁵.

²⁹³ Bitjocka, 75 ans, ex-employé CELLUCAM, Agent de maîtrise, Edéa, 02 juin 2021.

²⁹⁴ Commission des communautés européennes, *Les conditions d'installation d'entreprises industrielles dans les Etats africains*, p.84.

²⁹⁵ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

En réalité, la scolarisation des enfants des cadres était assurée par l'entreprise. Et, les enfants des salariés logés à la cité ouvrière avaient accès au jardin d'enfants propre à la Cellulose du Cameroun. De nos jours, cette école a été récupérée par l'Etat. Il est clair que, la société CELLUCAM avait une politique sociale qui visait à renforcer le nœud du tissu social de la ville d'Edéa.

Mais, au-delà de l'essor des structures sociales, la CELLUCAM a aussi dynamisé les structures de communication à Edéa.

2- Les structures de communications

En dehors, de la création de nouveaux quartiers qui a amené la communauté urbaine d'Edéa à retracer la ville avec de nouvelles routes, la Cellulose du Cameroun S.A était desservie par :

- une route goudronnée du centre-ville jusqu'à l'usine ;
- un rail qui partait de l'usine, pour se raccorder à la voie ferroviaire centrale Douala-Yaoundé ;
- un hélicoptère pour accueillir les autorités dans le cadre des visites officielles (Président de la République)²⁹⁶.

Dans la téléphonie, la ville d'Edéa était reliée en 1974, par le téléphone automatique avec les autres villes du Cameroun comme Yaoundé, Douala, Kribi, Maroua, Mbalmayo, Tiko, Eséka, Victoria, Kumba et autres²⁹⁷. Il est important de signaler qu'avant la CELLUCAM, la société ALUCAM du groupe Pechiney-Ugine-Kuhlmann (PUK) avait son siège social dans la ville mais, sa direction générale était basée dans la ville de Douala, pour faciliter et rendre aisées les communications avec l'extérieur notamment, la France²⁹⁸. Hors, l'arrivée de la Cellulose du Cameroun S.A à Edéa, vient densifier et consolider le réseau téléphonique de la ville car, la CELLUCAM avait à la fois une boîte postale (BP 22), une ligne téléphonique (46 42 43) et un télex (5548 KN)²⁹⁹, pour faciliter la communication non seulement avec l'Etat et le Gouvernement Camerounais (actionnaire majoritaire) mais, également avec les partenaires étrangers. En effet, toutes ces structures induites par

²⁹⁶ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

²⁹⁷ Commission des communautés européennes, *Les conditions d'installation d'entreprises industrielles dans les Etats africains*, p.83.

²⁹⁸ V. Maurice, "Urbanisation et développement au Cameroun", in *Tiers-monde*, Tome 25, n° 98 cité par <https://www.persee.fr>, 1984, p.429.

²⁹⁹ Société Nationale D'investissement, "Société cellulose du Cameroun (CELLUCAM)", Fiche n° 3.5.A, du 30/06/1982, p.1.

l'implantation de la Cellulose du Cameroun à Edéa, ont donné une autre configuration à la Sanaga-Maritime, particulièrement la 'ville lumière' ; d'autant plus que, les réalisations sociales devraient développer chez les employés, un 'esprit CELLUCAM'.

II- LES TRANSFORMATIONS SOCIO- DEMOGRAPHIQUES

L'implantation de la Cellulose du Cameroun S.A, dans la ville d'Edéa-Cameroun en 1976, a également apporté des mutations, pour ce qui est de l'habitat, de la morphologie urbaine, de la démographie et des mœurs.

A- Les mutations démographiques et culturelles considérables

Le comportement démographique de la ville d'Edéa à l'arrivée de la Cellulose du Cameroun SA, s'apparente à celui des villes jeunes dont, la croissance démographique est galopante ; ce qui a donné, une autre configuration à la 'ville lumière'.

1- Les transformations de la démographie de la ville d'Edéa

Le volume de la population urbaine de la 'ville lumière', aurait été galopant entre 1976 et 1986. Cela, pourrait s'expliquer à travers l'exode rural dense, dont fait face la ville d'Edéa, l'immigration rapide de la zone et, surtout les mouvements migratoires assez considérables dans ladite localité. Selon la direction générale de SAFACAM, la construction de l'usine Cellulose du Cameroun S.A à Edéa en 1977, aurait entraîné des départs des centaines d'ouvriers de SAFACAM (Dizangue)³⁰⁰. Par conséquent, la ville d'Edéa apparaît certainement comme une zone de forte immigration, durant la période d'implantation et de fonctionnement de la CELLUCAM. Ainsi, cette population serait passée de 20. 400 habitants en 1976, à 50. 700 habitants en 1986³⁰¹ selon le tableau suivant :

Tableau 15: Evolution de la population de la ville d'Edéa entre 1970 et 1987

Années	1970- 1974	1976	1979-1980	1981	1986- 1987
Nombre d'habitants	20. 000 et plus	20. 400	25. 400	50. 000	50.700

Source : Keki Guy Armel à l'aide des données recueillies aux archives du MINEPAT (Yaoundé).

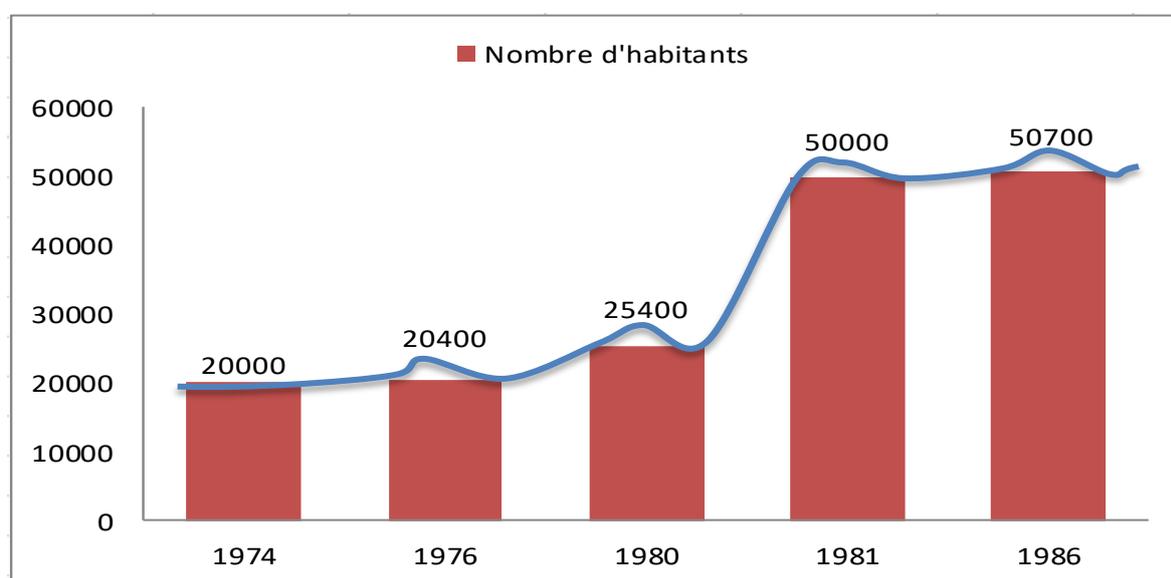
Au regard de ce tableau, on constate que la ville d'Edéa était une ville de plus de 10.000 habitants, qui a connu un dynamisme accru de sa population d'année en année. Cette

³⁰⁰ Agier, 'Le passage à l'usine : formes de recrutement et gestions de la main', p.14.

³⁰¹ B. Nguendo Yongsi et Al, 'L'ère des villes, temps des métropoles : le développement urbain au Cameroun', in <https://www.researchgate.net/publication/26834438>, janvier 2008, consulté le 03 septembre 2021, p.13.

évolution démographique, prend de l'envol à partir de 1976, année de lancement des travaux de construction de l'usine CELLUCAM, puis s'est accélérée entre 1980 et 1986, période de mise en route et de fonctionnement de l'usine. Cependant, il serait important de signaler que, l'état des connaissances démographiques avant avril 1976, date de la réalisation du premier recensement démographique national, le chiffre de la population des villes comme Edéa, Doumé, Eséka, Ebolowa, Bafoussam et autres, n'était que très imparfaitement estimé³⁰². Car, les opérations relevant du démographique, étaient limitées aux comptages administratifs par les autorités coloniales (1955 et 1958), à but essentiellement fiscal. Le graphique ci-dessous apporte plus de lisibilité sur l'évolution démographique de ladite ville ;

Graphique 7 : La croissance démographique de la ville d'Edéa durant la période CELLUCAM (1974-1986)



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 17 septembre 2022.

A la lecture de ce graphique, on constate une convergence vertigineuse de la population (d'horizons divers) vers la "Ville lumière", dans l'espoir de faire employer directement ou indirectement à l'usine Cellulose du Cameroun. Ainsi, selon les estimations du rythme annuel d'accroissement des villes de plus de 10.000 habitants entre 1967 et 1976, la ville d'Edéa connaîtrait un taux annuel d'accroissement de 2,5 à 4,9% avec un accroissement moyen de 3,2%³⁰³. De 1976 à 1986, cet accroissement moyen serait passé à 5% vue la taille de la population (50.700 habitants). En 1976, la population de la ville d'Edéa serait majoritairement

³⁰² P. Gubry et Al, "La population du Cameroun au recensement de 1976", in *Revue science et technique série humaine* n° 1-2 (1983) : 7-38, du 11 juillet 1985, p.8.

³⁰³ Ibid.

‘jeune’³⁰⁴, tout comme le reste de la population camerounaise selon le premier recensement de la République Unie du Cameroun. Mais, elle s’est plus rajeunie entre 1976 et 1987 car, un Camerounais sur deux, est âgé de 20 ans. Bref, c’est une période où la natalité souvent élevée, conjuguée à une mortalité encore forte, entraîne une prépondérance marquée des classes jeunes. Et, cette population jeune, sortait fraîchement de l’école ou des autres sociétés de la Sanaga-Maritime³⁰⁵. Par conséquent, la ville d’Edéa était classée en 1976, quatorzième ville du Cameroun par rapport au nombre d’habitants sur les trente-huit que comptait le pays³⁰⁶.

L’investissement CELLUCAM a également fait d’Edéa, un boom démographique. Car, la ville avait gonflé d’un trait. Cette croissance exponentielle de la population de la ‘ville lumière’ a donné lieu, à des sérieuses transformations culturelles.

2- Les mutations culturelles importantes dans la ville d’Edéa

De prime abord, l’incidence démographique dans la ville d’Edéa, a été la principale origine des transformations culturelles indéniables. Ainsi, il apparaît que les employés de la Cellulose du Cameroun S.A, venaient de divers horizons du pays et, même hors du pays. C’est le cas, des expatriés de nationalité plurielle³⁰⁷. Cette disparate des ouvriers de la CELLUCAM, fait éclore le pluralisme ethnique dans la ‘ville lumière’. Même comme, la ville était majoritairement dominée par les ethnies Bakoko, Bassa et autres. Ce pluralisme ethnique, aurait eu comme conséquence positive, le brassage culturel et le métissage ethnique entre les populations autochtones et étrangères. Car, selon Michel Agier, les lieux de naissance de la population d’Edéa, se trouveraient pour la plupart, dans les différentes zones du dispositif d’industries et d’agro-industries³⁰⁸. Ainsi, il a été constaté que, moins de la moitié (43%) de la population masculine serait née sur place car, descendante des employés des agro-industries et industries (ALUCAM et CELLUCAM) que regorgent la ville³⁰⁹, fruit d’un véritable métissage entre la population locale et, ceux venus d’ailleurs.

En outre, cette diversité ethnique et le brassage culturel, ont entraîné la naissance, la consolidation et la fortification de certaines associations interethniques, comme le Mpo’o (regroupant les Bassa, Bakoko, Bati, Malimba) et bien d’autres. Au sein même de l’entreprise,

³⁰⁴ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³⁰⁵ Ibidem.

³⁰⁶ Ostrom, ‘Les villes en Afrique : leurs rôles et leurs fonctions dans le développement national et régional, cas du Cameroun’, Rapport définitif, 1984, p.99.

³⁰⁷ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, Edéa, 02 juin 2021.

³⁰⁸ Agier, ‘Le passage à l’usine : formes de recrutement et gestions de la main’, p.13.

³⁰⁹ Ibid.

plusieurs équipes sportives (football, tennis etc.), auraient été constituées pour le divertissement après le travail. Par ailleurs, il ne faudrait pas perdre de vue qu'avec l'usine CELLUCAM, autant le niveau de vie avait changé, autant les mœurs des habitants de la ville d'Edéa se sont transformées. Certains natifs de la ville affirmaient que, 'on reconnaissait un employé de la société Cellulose du Cameroun S.A, à travers son accoutrement'³¹⁰. C'est pour dire que, la CELLUCAM a apporté un autre style de vie, une autre manière de vivre et, même de se comporter. En clair, le civisme de la population de la 'ville lumière' était appréciable et dynamique. Par contre, certaines réalités sociales viennent se greffer à ces mutations culturelles, comme les réseaux de prostitution qui prenaient des proportions non négligeables. A propos, KEKY Cyrille affirme que : 'le jour de la paie entre le 7 et 8 de chaque mois, 'les filles de joie' étaient au rendez-vous et, elles partaient de partout dans le pays'³¹¹. C'est pour témoigner la manière avec laquelle, le niveau de vie avait révolutionné, les mœurs des citoyens de la ville d'Edéa.

En dépit, 'le phénomène CELLUCAM' a également contribué d'une manière significative, à la transformation de l'habitat et de l'urbanisation de la ville d'Edéa entre 1976 et 1986.

B- Les mutations de l'habitat et de l'urbanisation de la ville d'Edéa

Elles reflètent, le paysage urbain à travers l'agencement des quartiers, la densité des bâtis et de la population, la disposition et la qualité des voies de communication. Ainsi, l'usine CELLUCAM a donné une autre allure urbaine à la ville d'Edéa, durant sa courte période de fonctionnement (1981- 1984).

1- L'incidence de l'investissement CELLUCAM sur la morphologie urbaine de la ville d'Edéa-Cameroun

Historiquement, l'urbanisation de la ville d'Edéa serait liée de prime abord, à la colonisation ; Car, il est établi que l'existence des villes est un phénomène ancien. Singulièrement au Cameroun, force est de constater que c'est la colonisation européenne qui leur a imprimé le caractère qu'elles connaissent actuellement. La ville d'Edéa ferait partie, des principales villes actuelles du pays fondées dans le contexte des sites choisis par le colon, en fonction des considérations liées aux besoins de l'administration coloniale³¹². Ainsi, le

³¹⁰ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

³¹¹ Keki, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Notable à Makondo, 31 mai 2021.

³¹² B. Nguendo Yongsi et Al, 'L'ère des villes, temps des métropoles : le développement urbain', p.9.

développement pendant la période allemande des localités telles que ; Edéa, Kribi, Kumba, toutes situées sur la côte et jadis accessibles par le rail et la route, participaient à la logique d'extraversion certes mais, aussi de points d'expansion vers l'hinterland, tout comme elles pouvaient servir de base arrière, à partir desquelles les troupes coloniales devaient se déployer pour assujettir les résistances³¹³. Puis, la ville d'Edéa avait bénéficié du dynamisme impulsé par le pouvoir central au troisième plan quinquennal (1971-1975), qui consistait à faire des centres urbains, des moteurs de développement des zones rurales environnantes³¹⁴. Ainsi, le discours officiel de l'Etat Camerounais était axé vers le "développement équilibré" ; ce qui permettait d'éviter les déséquilibres visibles et latents au sein de la société camerounaise. Par conséquent, le Gouvernement procéda à la création des structures de développement régional et local, dans toutes les régions du pays, notamment dans celles jugées en retard au regard de la croissance humaine et économique. C'est le cas de la CELLUCAM et d'ALUCAM à Edéa, HEVECAM à Kribi, SOFIBEL à Belabo, SEMRY à Yagoua etc. Sans perdre de vue que, la morphologie de la ville d'Edéa était également calquée, sur la logique de type "exploitation des matières premières" qui date aussi, de l'époque coloniale³¹⁵.

De plus, la ville d'Edéa, tout comme les autres villes du Cameroun, juxtapose deux paysages contrastés. Cette ville qui se veut moderne à partir de 1970 s'oppose aux quartiers populaires. En effet, la ville moderne d'Edéa comprend un quartier administratif, un centre commercial, une zone industrielle et des quartiers désordonnés. C'est-à-dire, que les quartiers populaires cohabitent avec quelques rares quartiers résidentiels de la ville. Ainsi, les villes industrielles sont rares au Cameroun ; Edéa apparaît alors, comme un bon exemple, au-delà de la juxtaposition³¹⁶. Elle est une ville qui bénéficie, de la quasi-totalité des équipements urbains. C'est une ville linéaire car, traversée à la fois par la route, le chemin de fer et le fleuve Sanaga. Par ailleurs, Edéa fait partie du foyer d'urbanisation occidental du pays qui est à *priori*, le plus étendu avec comme noyau la ville de Douala, rassemblant les principales villes côtières (Buéa, Kumba, Limbé...) et les hautes terres de l'ouest (Bafoussam, Foumban, Dschang...)³¹⁷.

Par conséquent, la poussée démographique de la "ville lumière" entre 1976 et 1986, aurait été à l'origine de l'extension et l'éclatement des quartiers, comme Ekité, Koukoué et

³¹³ B. Nguendo Yongsi et Al, "L'ère des villes, temps des métropoles : le développement urbain", pp.9-10.

³¹⁴ Ibid.

³¹⁵ V. Maurice, "Urbanisation et développement", p.429.

³¹⁶ Ostrom, "Les villes en Afrique : leurs rôles et leurs fonctions dans le développement national", p.125.

³¹⁷ Ibid.

bien d'autres. Ainsi, dans les localités sœurs du site d'implantation de la CELLUCAM, il y avait le village Malimba, subdivisé en deux à savoir, Malimba I et Malimba II. Mais, avec l'arrivée de la Cellulose du Cameroun S.A, et compte tenu des impôts qui émanaient dudit investissement, la communauté urbaine d'Edéa était obligée de transformer, le village Malimba en "Malimba urbain"³¹⁸, afin de profiter des impôts que générait la CELLUCAM. Car, avant l'implantation de la Cellulose du Cameroun S.A, le village aurait plutôt été indirectement lié à la communauté urbaine de la ville d'Edéa chef-lieu de la Sanaga-Maritime ; c'est-à-dire, Malimba aurait été rattaché à la commune rurale de Batombè. Cette transformation de Malimba, est la conséquence des effets induits de l'investissement Cellulose du Cameroun S.A, à travers ses cités et son cadre très nantis, qui ont intégré Malimba à Edéa et, révolutionné ainsi l'espace urbain de la ville d'Edéa, chef-lieu du département de la Sanaga-Maritime³¹⁹.

Dans la perspective, de l'extension de la Cellulose du Cameroun S.A après dix ans d'activités, avec l'installation de nouvelles unités de transformation du bois comme la scierie, la machine à papier, inscrites dans les objectifs de la CELLUCAM (projets futuristes) en 1974 et, la démographie croissante de la ville, les autorités politiques et administratives du département de la Sanaga-Maritime prévoient déjà, l'extension de la ville d'Edéa près de Douala et non loin de l'arrondissement de Pouma³²⁰. Par conséquent, la superficie de la "ville lumière" était censée doubler ou tripler, avec la transformation de certaines localités sœurs en quartiers de la ville d'Edéa. Nous ne perdons pas de vue que le poids démographique d'Edéa était la cause de l'éclosion des quartiers populaires dus à l'entassement de la population.

En dehors de l'espace urbain de la ville d'Edéa, qui avait une configuration nouvelle suite à l'implantation de la CELLUCAM, l'habitat a aussi connu des mutations nécessaires selon les besoins de la population de la cité lumière.

2- Les transformations de l'habitat

Au troisième plan de développement (1971-1975) du Cameroun, les responsables de la planification situent la croissance urbaine et le flux démographique, dans un programme d'ensemble, d'aménagement du territoire et d'équipement, afin de renforcer le développement

³¹⁸ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³¹⁹ Ibidem.

³²⁰ Keki, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Notable à Makondo, 31 mai 2021.

d'une hiérarchie de centres urbains au-delà, des simples villages et hameaux³²¹. Mais, la ville d'Edéa (plus de 20.000 habitants) n'avait pas bénéficié véritablement de l'accompagnement, encore moins l'appui du Gouvernement de la République Unie du Cameroun dans le domaine de l'habitat, comme les autres villes (Douala, Yaoundé) dotées des camps SIC. Ville relais de la région du Littoral, avec une forte croissance démographique à partir de 1976, Edéa a connu un paysage contrasté de l'habitat.

D'un côté, les quartiers populaires et les zones périphériques étaient remarquables par l'extension anarchique et spontanée de l'habitat. Les maisons construites généralement en matériaux locaux, provisoires ou précaires (bois, bambous, paille, lianes, écorce, terre), se pressent les unes contre les autres. Par conséquent, il ressort que la ville d'Edéa a connu une occupation anarchique de son espace dans les années 1970.

De l'autre côté, à partir de 1976 on voit éclore quelques villas, des appartements (résidences) construits en matériaux définitifs. Et, qui avaient servis à accueillir les employés expatriés de la Cellulose du Cameroun S.A dans la "ville lumière", avant la construction des cités CELLUCAM. Ainsi, les prix de la location des villas et d'appartements se situeraient entre 50.000 et 150.000 FCFA par mois, selon le standing³²². Il est clair que, le secteur de l'habitat n'a pas vraiment bougé dans la ville d'Edéa lors la période CELLUCAM. Car, en dehors des mutations observées au sein de la population qui avait de l'engouement à construire de plus en plus en matériaux définitifs, rien d'autre n'a été entrepris dans ce domaine, comme politique Gouvernementale.

L'industrialisation permettant la mise en valeur des ressources du pays, l'usine de pâte à papier CELLUCAM s'inscrivait dans cette dynamique, car elle a assuré des retombées dans de nombreux domaines. Ainsi, la Cellulose du Cameroun S.A, a révolutionné les domaines socio-économique, démographique et culturelle de la "ville lumière". Ainsi, la ville d'Edéa s'est développée en un trait, en dépit du domaine de l'habitat qui était un peu timoré. La CELLUCAM a fourni des devises au pays, en même temps qu'elle a permis la formation de nombreux Camerounais. Par conséquent, elle garantissait dans l'espace et dans le temps, l'avenir des Camerounais grâce au transfert de technologie et à la création des services induits. Mais, son fonctionnement éphémère a éteint beaucoup d'ambitions au sein de la

³²¹ Office de l'habitat agence pour le développement international, *Cameroun : analyse du secteur du logement*, 26 août 1974, p.15.

³²² Commission des communautés européennes, *Les conditions d'installation d'entreprises industrielles dans les Etats africains*, p.70.

population de la ville d'Edéa. Et, l'arrêt total des activités de la Cellulose du Cameroun S.A en 1983, couplé à sa fermeture en 1984 et sa liquidation en 1986, a créé un vide indéniable dans la 'ville lumière'³²³.

³²³ Tedga Tedga, 68 ans, ex-employé CELLUCAM, Secrétaire d'usine, Notable à Seppe-Makondo, 04 juin 2021.

Chapitre V

BILAN DES DIX ANNEES DE FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM : UNE JOINT-VENTURE AUX ESPOIRS INOUIS ET NECESSITE D'UNE REOUVERTURE D'UNE USINE DE PAPETERIE AU CAMEROUN

L'usine de pâte à papier CELLUCAM, d'une capacité de 122.000 tonnes par an, devait permettre la valorisation des ressources forestières locales, la génération des emplois à l'échelle locale et nationale, la réussite effective de la politique du développement autocentré et auto-entretenu dans le cadre des plans quinquennaux de développement. Mais, elle aurait été trop surdimensionnée par rapport au marché local, trop petit pour avoir des coûts de production compétitifs à l'exportation. Ainsi, le communiqué laconique du top management de l'entreprise, faisant état de sa fermeture en 1984, engloutissant plus de 120 milliards de FCFA, plongea la ville d'Edéa dans l'émoi totale. Pourtant, lors de son inauguration en mars 1981 par A. Ahidjo, il se dégagait un maximum d'assurance, pour que l'investissement soit réussi dans le temps et dans l'espace. Mais, force est de constater que la CELLUCAM était "une usine clé en main", "produit en main" et "marché en main" et, elle apparaît tout simplement comme un monstre industriel mort-né. Le présent chapitre, s'attèle à analyser l'évaluation déficiente de CELLUCAM sur les aspects politiques, techniques, commerciaux et financiers. Puis, les contours de la fermeture de la Cellulose du Cameroun.

I- EVALUATION INSUFFISANTE OU DEFICIENTE DU PROJET CELLUCAM ET UNE CONJONCTURE MONDIALE DEFAVORABLE

Un projet selon Wallis, est ‘‘comme étant une série de dépenses et d’actions liées les unes aux autres’’³²⁴. Un projet a pour but, d’atteindre un certain nombre d’objectifs de portée économique et sociale. Hors, certains projets ont une finalité politique et visent soit l’aménagement des régions, des localités considérées comme délaissées, soit la redistribution des revenus. Ainsi, il est question dans cette partie d’évaluer les aspects techniques, commerciaux, politiques et financiers.

A- Les aspects techniques, commerciaux, financiers et politiques

Ils visent à apprécier sa viabilité potentielle. En réalité, il serait question de s’assurer au préalable que le projet mérite d’être réalisé. On comprend que, tout projet d’investissement comme CELLUCAM, devrait être minutieusement étudié au regard des moyens colossaux engloutis, afin de minimiser les éventuels risques et maximiser les bénéfices attendus tant pour l’entreprise que pour le pays. Cependant, dans plusieurs pays en voie de développement en général et particulièrement au Cameroun, le processus et le mécanisme d’évaluation des projets soumis par les pouvoirs publics aux fins de financement sont complexes, longs et manquent souvent de clarté quant à la définition du critère d’investissement ayant prévalu dans la décision d’investir³²⁵. C’est le cas de la CELLUCAM, dont la durée qui séparait l’initiation du projet et la réalisation dudit projet était de 15 ans (1966-1981).

1- Les aspects technico-commerciaux

Les facteurs techniques qui pourraient faire l’objet d’un examen minutieux au cours de la réalisation d’un projet comme la CELLUCAM sont entre autres : l’ampleur du projet, la situation géographique du projet, la présence sur place des facteurs de production, les procédures de contrats, les études d’ingénierie, la fiabilité des procédures techniques prévues, l’approvisionnement en matières premières nécessaires, l’existence d’une infrastructure adéquate etc³²⁶. Ainsi, les enseignements de l’échec technique de la Cellulose du Cameroun S.A sont multiples et, peuvent être tirés avec beaucoup de recul.

³²⁴ J.A.M. Wallis, ‘‘Les aspects de l’évaluation d’un projet’’, Matériels didactiques de l’IDE, Clermont-Ferrand, 1987, p.2.

³²⁵ Tamba, ‘‘Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne’’, p.265.

³²⁶ Ibid.

De prime abord, la matière première de la Cellulose du Cameroun S.A était abondante mais constituée d'une extrême variété d'essences dont quelques-unes échappaient aux tests réalisés par les experts, ce qui nuisait énormément la qualité et l'homogénéité du produit fini obtenu. Or, la qualité de la pâte est une nécessité absolue dans l'industrie du papier. De plus, l'équipement productif de la CELLUCAM était hétérogène ainsi, le problème d'approvisionnement en pièces de rechange se posait dès l'ouverture de l'usine. Cette hétérogénéité de l'équipement productif et, le manque ou la complexité de gestion technique s'était manifestée par la fréquence des arrêts des machines, suivis de dégâts et l'absence d'une organisation rigoureuse de l'entretien des installations, et même du matériel roulant³²⁷ ; sans négliger qu'au départ, la Cellulose du Cameroun S.A n'avait pas fait l'objet d'une étude de préfaisabilité. En outre, il ressort que, dans le contexte des projets d'industrialisation du Cameroun, toutes les phases d'étude, conception et réalisation sont confiées aux prestataires étrangers censés détenir le savoir-faire. Le pays se limite au simple rôle de bailleur de fonds. C'est dans ce sillage que le professeur Njoh Mouelle disait que :

Le fait est cependant qu'en ce qui concerne les pays en voie de développement et en particulier les pays africains, la négociation s'est surtout faite entre les représentants des entreprises ou des groupes d'entreprises des pays développés d'un côté et de l'autre, les représentants des administrations publiques, donc des fonctionnaires représentant leurs Etats³²⁸.

Au travers de ces propos, on comprend par-là que dans le cadre du projet CELLUCAM, le Cameroun n'avait pas mis en avant, les nationaux aux compétences techniques, en mesure de porter un regard critique sur l'évaluation de la pertinence et la faisabilité du projet ainsi que l'appréciation de son adéquation avec l'environnement camerounais. Par conséquent, la Cellulose du Cameroun S.A représentée en 1974, par le Ministre de l'économie Youssoufa Daouda, Président du conseil d'administration de l'usine CELLUCAM, s'en est complètement remis à la société autrichienne Voest-Alpine AG (filiale de la société nationale OLAG) tant pour la conception, la construction, la supervision que la gestion de la Cellulose du Cameroun S.A³²⁹ ; ce qui a débouché à une gestion irresponsable et inconsciente de l'usine qui, se traduisait sur le terrain par une défaillance technique et administrative.

En outre, aucune compétence technique camerounaise n'ayant pris part à l'élaboration des spécifications techniques, le projet CELLUCAM aurait souffert de la vision unilatérale de

³²⁷ G. B. Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du 12 au 13 août 1983 à Edéa, Yaoundé, 23/08/1983, p.6.

³²⁸ E. Njoh Mouelle : communication à la conférence du 25 mars 2009 sur "le transfert des technologies et la question de la créativité", cité par *Tribune libre* n°18, juin 2009 p.9.

³²⁹ B. Ben Yahmed, "Economie-finances-affaires", *Groupe Jeune Afrique*, n°227, juillet 1984, p.2.

Voest-Alpine. D'ailleurs, "l'incompétence d'une main d'œuvre (manœuvre) sous-développée" au faible niveau de culture technique aurait été avancée pour justifier l'explosion qui a détruit une partie de l'usine ; ce qui semblait inconsistant car, aux encablures de la Cellulose du Cameroun S.A, ALUCAM-Alubassa et le barrage hydroélectrique d'Edéa fonctionnaient sans faits, ni heurtes majeurs, avec du personnel technique Camerounais. Dans un contexte pareil, il aurait été aberrant de parler de "transfert de technologie" puisque, la technologie ne s'obtient pas passivement. En réalité, on pourrait acheter une usine "clé en main" mais on n'achète pas le savoir-faire et l'expérience nécessaire pour la gérer et la faire fonctionner³³⁰. C'est la raison pour laquelle, le délégué du personnel de la CELLUCAM décriait l'opacité des cadres expatriés dans le transfert technologique.

Par ailleurs, il paraît évident que les études de faisabilité n'ont pas été conduites avec soin et auraient été inconsistantes³³¹. En effet, dans la région du Cameroun où l'usine Cellulose du Cameroun S.A a été construite, les saisons de pluie étaient relativement longues. Lesdites pluies dégradaient l'état des pistes et rendaient la collecte du bois difficile, sinon impossible. Par conséquent, le fonctionnement de la CELLUCAM ralentissait à un niveau suffisant de capacité pendant plusieurs mois (40 à 50% seulement selon les estimations de la Cellulose du Cameroun S.A), sans perdre de vue que, durant cette saison, les lourds camions Berliet utilisés pour collecter les arbres abattus n'étaient pas adaptés aux pistes locales.

Photo 21 : Camion de collecte de bois de la CELLUCAM à Edéa



Source : *Encyclopédie de la République Unie du Cameroun*, Tome2, Les nouvelles éditions africaines, 1981, p.113.

³³⁰ Tribune libre des ingénieurs de l'école polytechnique de Yaoundé, "Cellulose du Cameroun" n°18, juin 2009, p.9.

³³¹ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.63.

Pourtant, les études de faisabilité n'avaient pas pris en compte ces éléments d'autant plus que, l'Autriche devait mal connaître le Cameroun. Et, le Gouvernement Camerounais aurait eu du mal à établir des synergies entre les différentes sociétés étrangères intervenants sur son territoire. Sinon, Voest-Alpine aurait tiré profit de l'expérience de Razel, société française des travaux publics qui travaillait dans le pays Bassa bien avant l'implantation de la Cellulose du Cameroun S.A. On comprend alors que, ce travail était forcément incomplet et, aurait été orienté par un souci de reconnaissance rapide des essences, les plus intéressantes du point de vue commercial. Par ailleurs, il apparaît que la coopération technique n'avait pas toujours une parfaite maîtrise des réalités sociologiques du Cameroun. C'est peut-être la raison qui expliquerait le fait qu'il y ait eu, un décalage au niveau du résultat de l'étude de faisabilité du projet CELLUCAM entre les conseils de ses assistants et les réalités du terrain. On comprend par-là que, de par son influence, sur les choix et décisions, la coopération technique porterait une lourde part de responsabilité dans l'échec de la Cellulose du Cameroun S.A et, par conséquent l'alourdissement de la dette publique extérieure du Cameroun.

Cependant, aucun objectif de la CELLUCAM n'a été atteint tant sur le domaine technique que sur le reste³³². En fait, l'un des buts majeurs avoué était, de former le personnel à la maîtrise de la technologie de la pâte à papier. Mais, à cause du défaut de pérennité de l'entreprise, et d'une absence de vision à long terme, non seulement les personnels n'ont plus eu l'opportunité d'appliquer le savoir-faire qu'ils auraient "éventuellement acquis", mais surtout le laps de temps ayant séparé l'entrée en opération de l'usine (1981) et sa fermeture (1984), a été très court pour l'appropriation de la technologie ; en dépit, de l'optimisme que dégageaient certains cadres ; c'est peut-être la raison qui pousse Simon Emande, ancien cadre de maintenance à affirmer que : "la Cellulose du Cameroun S.A, était un mort-né sur le plan politique et non technique"³³³.

Du point de vue des installations techniques, des erreurs grossières auraient été commises sur la conception de l'usine CELLUCAM. Mais, les plus graves étaient le parc à bois et le système énergétique³³⁴ ; ce qui avait entraîné, des modifications et investissements considérables, dans l'espoir d'atteindre la pleine capacité de production. C'est pourquoi, "un

³³² E.D. Efaga, "Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI dans le cadre de la MBF (Maintenance Basée sur la Fiabilité)", Thèse de Doctorat Ph/D, Ecole Nationale Supérieure Polytechnique de l'Université de Yaoundé I, 2008, p.134.

³³³ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³³⁴ J. Nako, Rapport d'observation sur les installations de la CELLUCAM, Sous-direction de production, Edéa, 31/10/1983, p.1.

spécialiste français pointait du doigt la mauvaise conception initiale de l'usine''³³⁵. D'après ce spécialiste, il n'apparaissait pas que la Cellulose du Cameroun S.A ait adopté les mesures nécessaires en matière d'aires de stockage et de matériel de sciage. Et, pire, deux ans après sa mise en route, de nombreux problèmes techniques n'avaient pas été résolus.

En effet, le parc à bois était l'un des départements de la CELLUCAM complètement raté. Car, il nécessitait en amont, l'installation d'une scierie pour résoudre le problème de gros bois afin, de fournir du bois pour la pâte, la sciure et déchets de bois pour les chaudières à bois, sans négliger éventuellement des planches pour la construction. Quant au système énergétique de la Cellulose du Cameroun S.A, il ressort qu'il était très mauvais à cause, de la faible capacité des chaudières à bois. La puissance de fonctionnement desdites chaudières, était exclusivement liée au fuel par conséquent, elles restaient permanemment à l'arrêt. Ainsi, selon le rapport de l'exercice 82/83, la production de l'énergie électrique autonome de la CELLUCAM était trop faible. Par contre, toute usine de pâte à papier qui se voudrait moderne, tend vers une autosuffisance énergétique. Et, pour atteindre cet objectif, la technologie devrait être adaptée aux conditions locales. La région d'Edéa étant énormément fournit en bois, une chaudière de capacité 45 bars minimum fonctionnant avec les écorces et déchets de bois devait être l'un des équipements fondamentaux à fournir par Voest-Alpine.

Au-delà, de ces deux éléments, on se rend compte que, le circuit des eaux a aussi été mal conçu, ce qui entraînait une consommation énorme des eaux industrielles selon le rapport de 82/83. Entre temps, la présence du fer dans l'eau posait un sérieux problème pour la qualité de la pâte, nécessitant l'installation d'un second filtre de déferrisation afin que, toute eau destinée au blanchiment et au presse-pâte passe par un filtre, pour un traitement physico-mécanique avant le traitement biologique³³⁶. De plus, l'atelier de caustification a toujours fourni de la liqueur blanche de mauvaise qualité, malgré le rythme de production relativement lent. Ceci posait de sérieux problèmes à la cuisson, au blanchiment et à l'évaporation. Aussi, l'installation d'un filtre pour la liqueur blanche allant à l'atelier de cuisson pourrait être le moyen le moins coûteux pour abaisser la teneur des matières en suspension³³⁷. En plus, les pompes alimentaires installées pour envoyer de l'eau à la chaudière de récupération ont été sous-dimensionnées, puisque, le débit était insuffisant et le refoulement avait également une

³³⁵ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.64.

³³⁶ Nako, Rapport d'observation sur les installations, p.3.

³³⁷ Ibid.

faible pression, pour assurer une production continue à pleine capacité de l'usine. Ainsi, les pompes plus puissantes étaient indispensables³³⁸.

Quant aux aspects commerciaux, d'un projet, ils renvoient aux procédures régissant l'achat des biens et services nécessaires à l'exécution dudit projet et, plus tard, à son exploitation, ainsi que la commercialisation des extrants après sa mise en service³³⁹. Ainsi, la CELLUCAM avait démarré ses activités sur la base des projections de prix de l'ordre de 700 à 800 dollars la tonne. Mais, au moment de l'inauguration de l'usine en 1981, le prix mondial avait chuté de manière vertigineuse, pour se situer à peu près à 300 dollars la tonne. Les prévisions sur les prix ayant été erronées, la Cellulose du Cameroun S.A s'était retrouvée confronter à une série de difficultés qui, se traduisaient par des pertes cumulées atteignant 550 millions de dollars, soit 179 milliards au taux de change de mars 1988³⁴⁰. Par conséquent, le chiffre d'affaire était apparu inférieur au seuil de rentabilité pendant les trois années de fonctionnement qu'a connu la CELLUCAM.

En outre, l'étude du marché était inexistante car, la qualité d'un produit ne fait pas nécessairement son succès commercial. Pour y parvenir, il était nécessaire de disposer d'un bon service de marketing. Mais, la Cellulose du Cameroun S.A était bancaire à propos. Svenska Cellulose Aktiebolaget, l'agence ou la société chargée de commercialiser la pâte à papier CELLUCAM était localisée à des milliers de kilomètres (Suède) et, n'avait non seulement pas pris de part à son capital social mais aussi, n'avait pas de représentation au Cameroun³⁴¹. Cependant, lors du démarrage de la Cellulose du Cameroun S.A en 1980, le contexte économique mondial n'était pas favorable au cours de la pâte à papier, qui était menacée par de nouveaux supports (innovations) tels que : les feuilles de plastiques, les produits de l'audiovisuel etc. Cela, pourrait justifier l'attitude réticente de la SCA qui, semblait intégrer le projet CELLUCAM à reculons, ce qui était un manque d'honnêteté envers le Cameroun.

Par ailleurs, la pâte à papier de l'usine CELLUCAM était orientée exclusivement vers l'exportation mais, l'on est en droit de se demander si elle ne serait pas handicapée par ses dimensions insuffisantes au niveau international. En effet, selon certaines estimations de l'époque, pour qu'une usine de pâte à papier soit viable au sein du marché mondial, elle

³³⁸ Nako, Rapport d'observation sur les installations de, p.3.

³³⁹ Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.268.

³⁴⁰ Ibid.

³⁴¹ Tribune libre des ingénieurs de l'école polytechnique de Yaoundé, "Cellulose", p.13.

devrait avoir une capacité de production de 150 à 300 000 tonnes par an³⁴² ; ce qui, n'était pas le cas de la Cellulose du Cameroun. Aussi, le système commercial de la CELLUCAM aurait été inefficace et non agressif dans le marché mondial. De plus, il apparaît que l'étroitesse du marché était également un frein majeur à l'essor de la Cellulose du Cameroun S.A fleuron de l'industrialisation du pays. Par conséquent, il convient à cet égard de souligner que le contrat avec la SCA posait particulièrement de nombreux problèmes à la Cellulose du Cameroun S.A, à savoir :

- les délais d'écoulement de la pâte à papier CELLUCAM étaient assez longs (six mois entre l'expédition ou la vente de la pâte et l'encaissement des recettes), ce qui était générateurs des frais de stockage supplémentaires et des commissions très importantes ;
- la défalcation sur les recettes de pâte à papier anciennes des frais inhérents à l'expédition, au stockage et à la vente des nouvelles expéditions de la pâte non encore vendues ;
- la SCA travaillait sur les découvertes bancaires pendant que, la Cellulose du Cameroun S.A devait supporter les agios³⁴³.

Entre temps, le contrat avec la SCA comportait également un volet d'assistance technique et gestion, qui n'avait jamais été opérationnel ; ce qui nécessitait, le recrutement direct sur le marché du travail européen et américain à des contrats individuels avec la CELLUCAM. Ainsi, des contrats d'assistance technique ont été signés avec des sociétés comme TBP (Autriche), Hangal Paper Consultats (Inde), Polimex (Pologne) assurés personnellement par le Directeur général de la Cellulose du Cameroun S.A³⁴⁴.

En réalité, la CELLUCAM voyait impuissamment sa part de marché se réduire de manière drastique en très peu d'années. Certains spécialistes avaient attribué cette situation à son prix de vente et, à la concurrence meurtrière de son partenaire financier (Autriche) qui produisait aussi de la pâte à papier³⁴⁵. Ainsi, il apparaît que, l'unité de production et de commercialisation de la Cellulose du Cameroun S.A, auraient été surdimensionnée par rapport au marché local et non concurrentiel à l'exportation. En effet, cette situation s'expliquerait par le fait que, l'organisme autrichien Bawag (l'un des principaux fournisseurs) aurait fourni des équipements et des machines de "performance douteuse", à des prix qui auraient rendus le coût de la pâte à papier CELLUCAM si élevé que, le produit camerounais

³⁴² Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.62.

³⁴³ Bol Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM, pp.7-8.

³⁴⁴ J. Ndi, Télégramme n°488 au Ministère du Plan et de l'Industrie, 5 octobre 1983.

³⁴⁵ Rapport de, L'analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains : cas du Cameroun, Commission Economique des Nations Unis pour l'Afrique (CENUA), 1998, p.47.

n'était pas du tout compétitif sur le marché mondial. Pourtant, la Cellulose du Cameroun S.A, pouvait tout simplement réduire ses ambitions dès le départ, pour se contenter d'alimenter le marché sous régional et local.

2- Les aspects politico-financiers

Les aspects financiers d'un projet d'envergure comme CELLUCAM, auraient pour but de garantir la viabilité financière du projet, par l'examen de la nature du financement (capitaux propres, emprunts sur les marchés financiers locaux ou internationaux)³⁴⁶. Ainsi, on peut difficilement croire que les difficultés de la Cellulose du Cameroun S.A, sont à attribuer à un accident ou à une conjoncture commerciale défavorable. Mais, dès la mise en route de l'usine, il apparaissait que les risques financiers et économiques étaient beaucoup trop élevés³⁴⁷ ; d'autant plus qu'un projet mal monté financièrement pourrait perturber durablement l'équilibre financier de la future entreprise.

En dehors, des coûts en produits intermédiaires importés (soude caustique, chlorure de sodium, le dioxyde de chlorure etc.) et, les dépenses en assistance technique ainsi que les charges financières (coûts extérieurs) représentaient 35% du chiffre d'affaire de la société³⁴⁸. De plus, la rétribution des expatriés (49 étrangers engagés par la CELLUCAM sur plus de 1900 employés environs) représentait 37% des charges salariales totales contre 27% pour l'industrie du bois (secteur du bois)³⁴⁹. C'est la raison qui avait poussé un spécialiste français à dire que : "pour une industrie aussi lourde, le droit à l'erreur n'existe pas". Tout cela, révèle à quel point la Cellulose du Cameroun S.A, était très dépendante de l'extérieur, ce qui la fragilisait encore plus. Par conséquent, les charges financières se situaient à un niveau inquiétant. Car, elles représentaient plus de 80% que celles du secteur du bois et du papier au Cameroun³⁵⁰.

Le tableau ci-après apporte une lecture un peu plus approfondie à propos :

³⁴⁶ Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.268.

³⁴⁷ Willame, "Cameroun : les avatars d'un libéralisme", p.62.

³⁴⁸ Tribune libre des ingénieurs de l'école polytechnique de Yaoundé, "Cellulose du ", p.13.

³⁴⁹ Efaga, "Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI", p.134.

³⁵⁰ Ibid.

Tableau 16: Eléments du Bilan financier de la CELLUCAM au 30 juin 1983 (en millions de francs CFA)

Désignation	CELLUCAM	Total du secteur du bois	Total
Coûts en personnel			
- local	2 238	3 703	5 941
- expatriés	586	1 025	1 611
Investissements	69 923	75 883	145 806
Dettes à long et moyen terme	88 331	94 256	182 587
Charges financières			
- locales	985	1 693	2 678
- étrangères	8 107	8 444	16 551
Total	170 170	185 004	355 174

Source : Société Nationale D'investissement, Rapport d'activité de l'exercice 1982-1983, cité par J.C. Willame, 'Cameroun : les avatars d'un libéralisme planifié', *Politique africaine*, n°18, Paris, juin 1985, p.63.

A la suite de ce tableau, il ressort que sur le plan financier, la CELLUCAM apparaît comme une réalisation à rentabilité douteuse, comparée aux autres sociétés de l'industrie du bois telles que COCAM, SOFIBEL, ECAM et, détenait le record des coûts financiers. Il était alors, clair que le spectre de l'archétype de l'éléphant blanc planait déjà sur l'avenir de la Cellulose du Cameroun S.A, comme l'épée de Damoclès au regard non seulement des coûts financiers mais aussi, de l'endettement.

Pour en venir à la dette, il ressort que la Cellulose du Cameroun S.A aurait contracté des dettes à l'étranger, auprès de l'Etat Camerounais et des organismes financiers comme la BEAC. En réalité, la dette extérieure de la CELLUCAM s'élevait à 80,1 milliards de francs CFA, évaluée aux taux de change du mois d'août 1983³⁵¹. Cette dette, aurait été de 54,5 milliards de francs CFA, si les taux de change de 1976 (date de signature des contrats) étaient demeurés identiques, comme l'illustre le tableau suivant :

³⁵¹ Bol Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM, p.9.

Tableau 17: Evaluation de la dette extérieure de la CELLUCAM (1976-1983)

Montant en devise ³⁵²	Taux de change en FCFA 1976	Montant en milliards de FCFA en 1976	Taux de change en FCFA 1983	Montant en milliards de FCFA 1983
2 377 850 416 SA	13	30,9	21,7	51,6
293 546 694 FF	50	14,6	50	14,6
8 548 032 £	420	3,5	606	5,1
22 000 000 \$	250	5,5	400	8,8
Total de la dette en milliards de FCFA		54,5		80,1

Source : G. B. Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du 12 au 13 août 1983 à Edéa, Yaoundé, 23/08/1983, p.10.

Au regard de ce tableau, il ressort que les dettes extérieures contractées par la Cellulose du Cameroun S.A l'ont été en devise étrangère. Par conséquent, la dette extérieure de la société avait subi par la suite, des fluctuations des taux de change de ces devises avec un renchérissement très important. En d'autres termes, la même dette en devises mais convertie en francs CFA serait accrue de 24,5 milliards à la suite de la dépréciation du franc au cours de ladite période. En outre, il serait important de relever qu'il aurait existé, un emprunt en DM (deutsche mark) de STREIF d'un montant de 4.117. 187 DM soit, 741.093.660 FCFA au taux de change de 180 FCFA selon Cameroun Audit Conseil, sur les états financiers de la CELLUCAM au 30 juin 1982³⁵³. Ainsi, au 12 août 1983, la dette extérieure de la Cellulose du Cameroun S.A, s'élevait à près de 80,8 milliards de francs CFA comprenant l'emprunt initial et les intérêts capitalisés. Par ailleurs, il est à signaler qu'en matière de coopération bilatérale, l'Autriche était le troisième pays créancier du Cameroun respectivement derrière la France et l'Allemagne. Et, une grande partie de la dette camerounaise contractée auprès de l'Autriche serait attribuée à la Cellulose du Cameroun S.A, par le biais de Voest-Alpine deuxième partenaire financier étranger le plus important du Cameroun, derrière la Banque Islamique de développement dans le Cadre du financement du projet CELLUCAM³⁵⁴ ; ce qui alourdissait spécifiquement la dette du pays vis-à-vis de l'Autriche (coopération Austro-Camerounaise).

³⁵² SA : Shilling autrichien ; FF : Franc français ; £ : Livre sterling ; \$: Dollar des USA.

³⁵³ Bol Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM, p.10.

³⁵⁴ S. Inou, " CELLUCAM : une histoire mal aimée en Autriche", <http://www.africanindépendent.com>, 2003, consulté, le 09 janvier 2021, de 23h à 3h.

Ensuite, la CELLUCAM aurait été aussi redevable vis-à-vis de l'Etat Camerounais. En réalité, la dette intérieure de la Cellulose du Cameroun S.A, était constituée de deux conventions de prêts accordés par le Cameroun :

- 8,7 milliards de FCFA en juillet 1982 ;
- 15,0 milliards de FCFA de décembre 1982 à avril 1983³⁵⁵. Soit, 23,7 milliards de francs CFA. Mais, les avances de l'Etat à la CELLUCAM, s'élèveraient à 32 milliards de FCFA, si l'on prenait en compte la période antérieure³⁵⁶.

Enfin, la Cellulose du Cameroun S.A aurait également contractée des dettes auprès de certains organismes comme, la BEAC. En réalité, ledit organisme avait accordé en octobre 1982, un crédit à moyen terme de 5 milliards de francs CFA à la CELLUCAM³⁵⁷. Mais, le déblocage dudit crédit, était subordonné à l'augmentation du Capital. Tout comme, la CNPS qui était sceptique face à l'augmentation dudit capital (voir annexe20). Par ailleurs, il ne faudrait pas perdre de vue, de comptabiliser les dettes dues aux découverts auprès des banques locales (3,6 milliards FCFA), vis-à-vis des fournisseurs (1,6 milliards FCFA) et des organismes publics (0,854 milliards FCFA). En somme, la dette globale de la CELLUCAM au 12 août 1983, aurait été de 122, 254 milliards de francs CFA selon le tableau suivant :

Tableau 18: Dette globale de la CELLUCAM en 1983

Désignation	Montant en milliards de FCFA
Dettes extérieures	80,8
Dettes vis-à-vis de l'Etat	32,0
Dettes vis-à-vis d'autres organismes	9,454 ³⁵⁸
Total	122, 254

Source : G. B. Alima, 'Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du', p.11.

Au regard de ce tableau, et pour bon nombre d'observateurs, CELLUCAM n'aurait jamais dû être construite, si l'on respectait les critères normaux de rentabilité économique et financière. En réalité, cette réalisation devrait être purement et simplement abandonnée. Avec un endettement devenu excessif, c'est-à-dire plus de 80 milliards vis-à-vis de l'étranger et près de 40 milliards vis-à-vis du Cameroun, 9,454 milliards envers les autres organismes, la

³⁵⁵ Bol Alima, 'Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM', p.11.

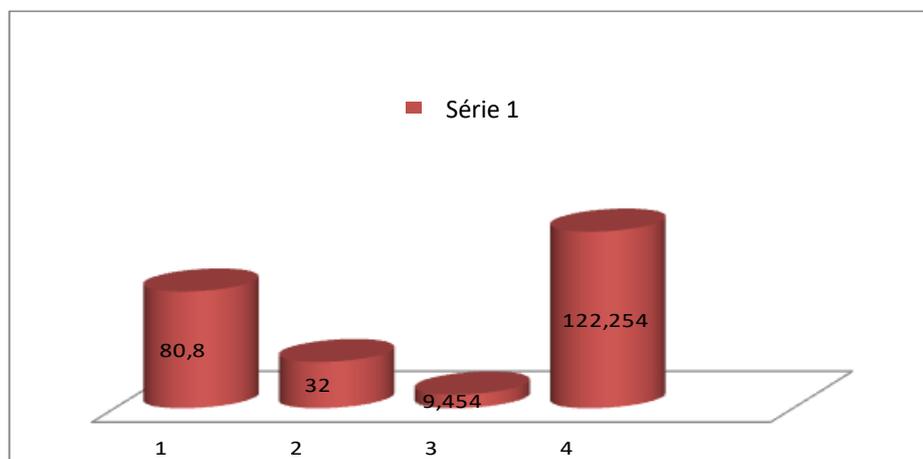
³⁵⁶ Ibid

³⁵⁷ Ibid.

³⁵⁸ Inclusivement les cinq (5) milliards de francs CFA de la BEAC.

Cellulose du Cameroun S.A était bien loin des comptes optimistes affichés par l'ancien Ministre Camerounais de l'Economie Y. Daouda³⁵⁹. Le graphique ci-après met en exergue l'évolution de ladite dette :

Graphique 8 : Evolution de la dette globale de la Cellulose du Cameroun S.A en 1983



Source : Keki Guy Armel à l'aide des données du tableau ci-dessus, Yaoundé, 22 juin 2022.

Au regard de ce graphique, il apparaît clairement que la dette extérieure de la CELLUCAM était largement supérieure aux autres dettes. En réalité, l'endettement ne peut favoriser le développement que si l'engagement à rembourser les fonds empruntés du pays débiteur s'accompagne du retrait des conditionnalités du pays créancier sur les conditions de concurrence (à laisser libre), de marché (tenir compte des procédures de marché du pays débiteur dans la convention de financement) et la gestion des emprunts (éviter toute nouvelle conditionnalité qui gèlerait le décaissement des prêts)³⁶⁰. Mais, les pays créanciers n'ont pas admis, dans la pratique, le principe de l'internationalisation puisque, l'achat des biens et services non-facteur au Cameroun n'a pas été encouragé. Il a plutôt été question, de forcer la main du pays à l'importation de ses biens et services, à partir du pays prêteur³⁶¹. Une telle manœuvre, pour la Cellulose du Cameroun S.A, aurait conduit à une privation en termes d'excédents en devises nécessaires, au remboursement de la dette. Ainsi, les crédits à l'exportation n'ont favorisé que très peu le développement.

Par conséquent, pour assainir les comptes de la CELLUCAM, le Gouvernement par le biais du Ministère de tutelle, avait proposé le recours à "l'opération d'accordéon" ou "coup d'accordéon", qui consistait à la réduction du capital social, après de graves difficultés

³⁵⁹ B. Ben Yahmed, "Economie-finances-", p.2.

³⁶⁰ Rapport de, L'analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains : cas du, p.60.

³⁶¹ Ibid.

d'exploitation de l'entreprise, éprouvant un besoin de capitaux frais, à imputer la perte du capital aux pertes cumulées³⁶². En réalité, cette opération serait nécessaire lorsque la présence au bilan des pertes importantes ne permet pas d'envisager le recours à des capitaux empruntés (notamment auprès des banques)³⁶³. Puisque, les pertes contribueraient à diminuer le cours des actions cotées en bourse. Autrement dit, cette expression est employée par la pratique, dans le droit des sociétés, pour désigner une technique utilisée par les sociétés, lorsque la valeur de l'actif est inférieure à la valeur du capital³⁶⁴. Pour remettre les choses en état, la société fait appel à la capacité d'investissement des actionnaires. L'opération pourrait avoir lieu en deux temps :

- première opération : les actionnaires décident de réduire le capital en tenant compte de la valeur dévaluée de l'action ;
- deuxième opération : les actionnaires décident de souscrire à une augmentation de capital pour le porter à la valeur nécessaire à la reconstitution de l'actif d'où le nom de cette opération³⁶⁵. En clair, 'le coup d'accordéon' relève des opérations sur le capital et, contribue à l'assainissement financier de la Cellulose du Cameroun S.A.

Sur le plan politique, et au regard du montant de l'investissement consenti à 120 milliards de francs CFA et, un plan annuel de frais d'exploitation et d'assistance technique de 33 milliards de francs CFA³⁶⁶, il était politiquement inacceptable de voir la CELLUCAM au bord de la banqueroute en mai 1983, caractérisé par l'arrêt des activités forestières et de la baisse de la production qui, ne représentait que 17,3% de la capacité installée. De plus, le poids des accords et conventions signés avec les partenaires de la Cellulose du Cameroun S.A, constituaient une lourde hypothèque qui pesait sur la marche générale de la société. Il s'agit :

- du contrat signé avec la société autrichienne Voest-Alpine le 11 mai 1974, portant sur la réalisation, clé en main de l'usine ainsi que des avenants y afférents ; ce qui a été fait, selon les rapports de Voest-Alpine, d'autant plus que l'usine avait bien fonctionné depuis son inauguration le 16 mars 1981, jusqu'aux incidents de 1982 ;

³⁶² L. Essomba, 'Correspondance à l'attention de monsieur le Ministre du Plan et de l'Industrie', Sous-direction des agréments et de contrôle, 07 août 1983, pp.1-2.

³⁶³ Ibid.

³⁶⁴ S. Braudo, <https://www.dictionnaire-juridique.com>, Consulté le 16 mai 2021, de 20 à 22h 30mn.

³⁶⁵ Ibid.

³⁶⁶ Efaga, 'Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI', p.134.

- de la convention de crédit acheteur, signé avec la banque française Indosuez, le 23 juillet 1976 ;
- du contrat de gestion, assistance technique et commercialisation signé avec la société suédoise SCA, le 30 juillet 1976 ;
- de la convention d'affectation des recettes signée avec Voest-Alpine, Indosuez, SCA, Bawag, BFCE, le 26 octobre 1976³⁶⁷.

De plus, à moyen et long termes, l'échec de la CELLUCAM portait un coup sévère à la politique industrielle du Gouvernement, préconisée dans le cadre du plan directeur d'industrialisation et dont le secteur du bois constitue un des quatre-clefs. Ceci mettait en évidence d'une part, l'échec de l'Etat à tirer bénéfice de la période de répression financière et, le renforcement de cet échec serait induit d'autre part, par le choix d'une politique de libéralisation financière³⁶⁸. Au sujet du premier échec, au lieu que l'interventionnisme de l'Etat, consiste à orienter les financements vers les entreprises industrielles potentiellement porteuses, à instituer un contrôle strict des résultats obtenus et, à inciter les entreprises à œuvrer dans le sens d'honorer leurs engagements envers le système financier ; l'Etat à plutôt, employé son influence à aider certaines entreprises à échapper à leurs engagements³⁶⁹. Dès lors, on peut comprendre la raison pour laquelle, la Cellulose du Cameroun S.A, était en la matière un gouffre financier sans véritable rentabilité, entraînant à l'occasion la chute du système bancaire camerounais ; d'autant plus que, dans sa phase d'expansion économique de 1975-1986, l'Etat avait largement pris en charge, le processus de recentrage de l'industrialisation autour de l'import-substitution. En procédant ainsi, les acteurs camerounais entendaient opérer un développement industriel par le haut, ce qui donna lieu à des "imprudences" et "incohérences" avec des projets ambitieux comme la CELLUCAM, la SODEBLE, la SOCAME³⁷⁰ etc. C'est pour dire que, l'option du libéralisme planifié impulsé par l'Etat n'avait pas atteint son objectif de développement du pays à cause de l'hypertrophie des pouvoirs publics³⁷¹. Par ailleurs, l'Etat était d'une part limitée par la faiblesse de ses moyens financiers ainsi que, par ses propres mesures réglementaires et accords. Et, d'autre part les stratégies de développement auraient été mal orientées. Car, il n'y a pas eu une étude préalable pour savoir, si telle société était utile pour le pays, tout simplement Parce que la

³⁶⁷ Bol Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM, p.7.

³⁶⁸ CEREG, *Etude sur l'économie du Cameroun-la politique de développement dans la pratique : enseignements tirés de l'expérience de développement*, p.125.

³⁶⁹ Ibid.

³⁷⁰ Owona Nguini, "L'Etat et les milieux d'affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché", p.12.

³⁷¹ Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu", p.68.

planification était centralisée, rigide et, toutes les décisions étaient prises au niveau du pouvoir central³⁷².

Hors, un pays ne saurait se développer sans l'aide extérieure, sans les emprunts et l'apport des techniciens étrangers. Ainsi, le Cameroun a eu recours à l'aide extérieure pour financer ses plans de développement et, cette politique accordait une large dépendance à l'égard de l'aide étrangère et des dettes extérieures³⁷³. C'est la raison qui justifierait la dépendance de la CELLUCAM vis-à-vis de l'extérieur. En plus, dans l'exploitation des plans quinquennaux de développement économique, social et culturel du Cameroun, au sein desquels émanait le libéralisme planifié "autocentré et auto-entretenu", creuset de la Cellulose du Cameroun S.A, il apparaît que, ces plans fournissaient aux bailleurs de fonds une liste de projets ou d'idées projets, pour des financements qu'ils pouvaient proposer à leur tour, au Cameroun³⁷⁴. C'est ainsi que, les bailleurs de fonds intéressés par un projet, faisaient passer celui-ci en priorité dans la réalisation du plan. En outre, il convient de signaler que, le plan quinquennal étant une sorte de document phare, dans lequel étaient consignées toutes les orientations de la politique du Gouvernement, pour une période circonscrite de cinq ans, retenait les projets à réaliser sur la base des motifs plus politiques et sociaux qu'économiques et financiers³⁷⁵. Et, la CELLUCAM en est la parfaite illustration à propos.

Enfin, la Cellulose du Cameroun S.A, entreprise parapublique était une émanation de l'Etat. Ce dernier par définition, était le principal actionnaire et, surtout garant de l'intérêt général, exerçait sa surveillance. Ainsi, l'Etat se manifestait par le biais de nombreuses tutelles³⁷⁶, incoordonnées et envahissantes. Mais, force est de constater que, les multiples interventions de la tutelle influençaient et paralysaient d'une manière indéniable les divers aspects des activités, des entreprises parapubliques et publiques ainsi que, leur performance. En dehors du Ministère technique, le MINEPAT à travers le rôle planificateur central des

³⁷² Abena Etoundi, "La planification économique au Cameroun : Aperçu", p.68.

³⁷³ Ibid.

³⁷⁴ Rapport de, L'analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains, p.52.

³⁷⁵ Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.265.

³⁷⁶ La tutelle c'est une entité abstraite qui se présente sous la forme, de deux ou plusieurs départements ministériels, auxquels il faut ajouter des organismes d'intervention spécialisés tels que la SNI. Par conséquent, la tutelle c'est d'abord, le Ministère technique dont dépend l'entreprise. Mais, c'est aussi le Ministère des Finances, dont les attributions en font un organe d'intervention dans toutes les décisions à caractère financier de l'entreprise. Encore qu'au sein du MINFI, plusieurs directions interviennent séparément ou conjointement selon la nécessité. C'est par exemple, le cas de la sous-Direction des participations (Direction du budget) qui déterminait annuellement le montant de l'enveloppe financière à allouer à chaque entreprise et, la Direction du Trésor qui octroyait des facilités de crédit. Voir, Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", pp.258-259.

décisions gouvernementales et d'organe d'orientation du développement, exerçait une tutelle contraignante et fixait parfois, aux entreprises parapublique et publique, des objectifs à moyen terme qui s'opposaient aux missions sectorielles recommandées par la tutelle technique³⁷⁷. En somme, l'intérêt général se traduisait au sein d'une entreprise dominée par une multitude d'organismes représentant également d'intérêts particuliers (voir annexe 22). Cette divergence des intérêts au sein de la CELLUCAM faisait éclore des conflits de fond entre les finalités traditionnelles de toute entreprise (profit, croissance, autofinancement etc.) et, le souci pour l'Etat (pouvoirs publics) de préserver l'intérêt général³⁷⁸. C'est la raison qui amenait, A. Ahidjo à dire en mars 1981, lors d'une visite officielle à l'usine, que : "la CELLUCAM ne doit pas être un arbre à palabre"³⁷⁹. En réalité, Ahidjo dénonçait par le biais de ses propos, les guéguerres entre les différentes tutelles, les organismes d'intervention spécialisés et l'administration de l'usine. Cette attitude conflictuelle, avait poussé le bouchon loin, lorsqu'un certain Mabongue Nyame huissier agissant au nom de la CNPS (actionnaire), saisissait tous les véhicules de transport de la Cellulose du Cameroun S.A, dans la matinée (6H 30 mn) du 6 octobre 1983, empêchant les employés et les ouvriers à se rendre à l'usine, à cause d'une dette impayée de la CELLUCAM envers cet organisme étatique (597 millions de FCFA)³⁸⁰ ; ce qui avait impacté, psychologiquement le personnel employé et, en chômage technique de la Cellulose du Cameroun S.A.

B- LA CELLUCAM A LA CROISEE DES CHEMINS DE 1982 à 1986

Au-delà des insuffisances politiques, techniques, financières et commerciales qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'échec et à la disparition de la Cellulose du Cameroun S.A, on constate également que, la conjoncture économique mondiale et la situation politique interne du Cameroun n'étaient des moindres.

1- Le choc de la crise et la thèse du sabotage de l'usine CELLUCAM

Selon Biyiha Manyo Clément, la Cellulose du Cameroun S.A, n'a pas fermé par manque de compétence technique locale mais, elle aurait été confrontée à des problèmes politiques et diplomatiques entre le Cameroun et la puissance métropolitaine³⁸¹. De l'avis unanime du collectif des ex-employés, l'échec de l'usine CELLUCAM aurait été purement et simplement lié au sabotage de l'usine par les partenaires directs financiers et économiques du

³⁷⁷ Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.265.

³⁷⁸ Ibid.

³⁷⁹ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³⁸⁰ J. Ndi, Télégramme n°496 au Ministère du Plan et de l'Industrie, 6 octobre 1983.

³⁸¹ Biyiha Manyo, 80 ans, ex-employé CELLUCAM, Service médical, Makondo, 04 avril 2021.

Cameroun. Ce soupçon de sabotage est plus plausible puisque, c'est sous l'égide du Centre Technique Forestier Tropical (CTFT) que la France mène dès 1945, les études pour le montage d'une usine de production de pâte à papier³⁸². Et, c'est ledit centre qui aurait choisi le Cameroun et, le site d'Edéa pour la construction de l'usine ; raison pour laquelle, les Français estimaient avoir un droit de préemption sur tout éventuel montage d'un projet de pâte à papier au Cameroun. Mais confiants, ils auraient faits la sourde oreille face aux sollicitations pressantes des autorités camerounaises, en faveur de la réalisation dudit projet. Par conséquent, la décision du Ministre du Plan et de l'Industrie Y. Daouda de négocier avec les Autrichiens en 1974, aurait mis le feu aux poudres. Ce mécontentement aurait d'ailleurs refroidi les relations entre la France et le Cameroun. C'est pourquoi Emande affirme que : "la CELLUCAM a été réalisée sous l'opiniâtreté ou l'obstination du Président Ahidjo"³⁸³. Ainsi, la France aurait juré de toutes les langues de se venger d'autant plus qu'un puissant lobby français des papeteries, ne voulait pas perdre sa clientèle d'Afrique et, particulièrement celle d'Afrique Centrale où il bénéficiait d'une situation de quasi-monopole³⁸⁴. Cela, se justifiait dans l'attitude de cet expatrié français, en visite à la Cellulose du Cameroun S.A en 1983 et, stupéfait face aux impressionnantes installations de l'usine et, de ses perspectives futures (fabrication du papier) s'exprimait en ces termes : "jamais ça ne pouvait pas marcher au Cameroun et en Afrique (...) le Cameroun ne fabriquera jamais du papier (...) alors que nous avons des tonnes de papier qu'on n'arrive pas à écouler sur le marché africain et mondial"³⁸⁵.

Par ailleurs, entre 1982 et 1983, les Autrichiens de Voest-Alpine partenaire majeur de la CELLUCAM, décidèrent de vendre 25% de leurs actions à la France. L'information passa inaperçue puisque, durant cette période (1982-1984) le Cameroun traverse une crise de succession présidentielle "guerres sibyllines", dont les protagonistes principaux furent Ahidjo (Chef de l'Etat sortant et démissionnaire) et Biya (Chef de l'Etat entrant)³⁸⁶ pourtant, elle valait son pesant d'or. En réalité, c'est plus tard, dans une chronique du quotidien français "le Canard enchaîné" qu'on apprenait que, les intérêts français auraient conseillé à Voest-Alpine de lâcher du lest à CELLUCAM en contrepartie d'un coup de pouce dans un marché sidérurgique en Moselle (France). Souvenons-nous que bien avant, l'explosion de la

³⁸² Petroff, "Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier", p.62.

³⁸³ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³⁸⁴ Manden, "CELLUCAM, l'histoire d'un géant endormi dans la forêt", <https://lavoixducentre.cm>, du 14/01/2021, consulté, le 05 juin 2021 de 23h à 1h.

³⁸⁵ Collectif des ex-employés de la CELLUCAM, Edéa, 02 juin 2021.

³⁸⁶ Owona Nguini, "L'Etat et les milieux d'affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché", p.1.

chambre de dioxyde de chlore et du magasin de chlorate de sodium était tant intrigante que le mutisme des uns et des autres, mettait en exergue la thèse dudit sabotage. Cette thèse se révèle d'autant plus vraie lors d'un entretien entre Emande et son chef service qui disait : "tu vois ce goudron-là, qui était d'ailleurs tout neuf, je sais que bientôt les arbres vont pousser dessus"³⁸⁷. A travers ces propos, il ressort que cet expatrié tirait la sonnette d'alarme du glas (le déclin) de la Cellulose du Cameroun S.A. Et, aujourd'hui les arbres ont vraiment gagné ce goudron.

Enfin, l'on constatait avec amertume la démission d'une quinzaine d'expatriés à des postes clés de la CELLUCAM en mai 1983 (voir annexe 24). Dans ce balai des démissions, le Directeur Général (voir annexe 25). Ceci plongea l'usine dans une crise en personnel technique ; car, bon nombre d'employés locaux étaient en chômage technique et, avaient trouvé des emplois temporaires ou permanents malgré le paiement de 50% de leurs salaires³⁸⁸. Cette situation était bien plus détériorée du côté du personnel technique expatrié, à telle enseigne que le 1^{er} janvier 1982, les besoins étaient estimés selon le tableau ci-après :

Tableau 19: Besoins de la CELLUCAM en personnel technique au mois de janvier 1982

Désignation	Usine	Forêt	Finance/Administration	Total
Cadres	16	12	09	37
Maîtrises	23	05	-	28
Total	39	17	09	65
Personnel en poste	24	11	08	43

Source : Archives du Minepat, "CELLUCAM", 6A103, 17 décembre 1983, p.3.

Il ressort dudit tableau qu'à la même date, les besoins nets s'élevaient à 22 expatriés. Puisqu'après la vague des départs, la Cellulose du Cameroun S.A ne disposait plus qu'une vingtaine d'expatriés. Par contre, la CELLUCAM disposait encore d'un certain nombre de contrats d'assistance technique en vigueur dont certains avaient indiqué reprendre le service en cas du redémarrage de l'usine.

Cependant, les chocs économiques (1986-1987) intervenaient après les chocs politiques (1982-1984) conduisant à l'arrêt des activités de la CELLUCAM en 1983 puis, à la fermeture de l'usine en 1984, pendant que le peuple camerounais était fixé sur le redémarrage de la

³⁸⁷ Emande, 70 ans, ex-employé CELLUCAM, Cadre de maintenance, Edéa, 03 juin 2021.

³⁸⁸ Archives du Minepat, "CELLUCAM", 6A103, 17 décembre 1983, p.3.

société. En effet, la crise avait remis en cause le ‘rôle moteur de l’intervention publique’ avec récession³⁸⁹. Ainsi, les chocs conjoncturels extérieurs se manifestaient par les fluctuations des cours mondiaux³⁹⁰; c’est-à-dire sur le marché mondial, on notait la baisse de moitié du prix du pétrole et de la production pétrolière, la dépréciation et l’instabilité du dollar de 40% par rapport au franc CFA, provoquant les pertes de change, alors que toutes les recettes d’exportation du Cameroun étaient libellées en dollars; ce qui avait créé, une crise des finances publiques et, s’était convertit en retournement structurels compromettant, la tendance de croissance de 1975 à 1986. Hors, sur le plan national, la mauvaise gestion des entreprises publiques et parapubliques qui, pour beaucoup n’avait pour seule fonction que d’assurer les prébendes à l’élite politique et administrative sous Ahidjo³⁹¹. Par conséquent, ces entreprises ont été de véritables gouffres financiers pour l’Etat et, la Cellulose du Cameroun S.A en était une parfaite illustration. Ainsi, la crise économique de 1986, vient entériner la décision de fermeture de la CELLUCAM en 1984 et, amorçait le début de liquidation de l’usine.

2- La fermeture et la liquidation de la Cellulose du Cameroun S.A (1984-1986)

De prime abord, en 1982 la double explosion et la panne de tuyauterie ont entraîné l’arrêt des activités forestières de la CELLUCAM et la mise au chômage technique des 3/4 du personnel de l’usine. En 1983, pendant qu’on préparait le redémarrage de l’usine, c’est plutôt l’arrêt complet de l’usine qui intervint; ce qui poussa les principaux actionnaires notamment la SNI et la BID à confier à une société indépendante (Jakko Poyry-France) mais, qui avait participé au montage de la Cellulose du Cameroun S.A, de faire un double diagnostic commercial et technique³⁹². Trois solutions se dégagèrent à la suite de ce diagnostic : liquidation, vente ou redémarrage³⁹³. A propos, l’Etat avait pris un engagement inconditionnel que, quel que soit l’option choisie, il devait rembourser les prêts (dettes) de la CELUCAM qu’exigeaient les bailleurs selon la structure suivante :

³⁸⁹ Owona Nguini, ‘L’Etat et les milieux d’affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché’, p.1.

³⁹⁰ Pigeaud, *Au Cameroun de Paul*, p.42.

³⁹¹ Ibid.

³⁹² B. Ben Yahmed, ‘Economie-finances-’, p.2.

³⁹³ Rapport de, L’analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains, p.52.

Tableau 20: Dettes de la CELLUCAM remboursable par l'Etat

Désignation	Montant en milliards de FCFA
Dettes extérieures	80,8
Dettes vis-à-vis d'autres organismes	4,454
Total	85,254

Source : G. B. Alima, "Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du", p.12.

Au regard de ce tableau, il ressort que la garantie inconditionnelle de l'Etat portait sur 85,254 milliards de FCFA. Ceci signifiait que, toutes les dettes de la Cellulose du Cameroun S.A vis-à-vis de l'Etat et éventuellement, des autres organismes seraient annulées. Et, c'est ce que l'Etat avait commencé à rembourser en 1983(voir annexe 26).

En janvier 1984, le conseil d'administration de la CELLUCAM entérinait la démission du Directeur général Horst Melzer (décédé le 09 juin 1983) et, constituait à l'occasion un comité ad-hoc afin d'examiner les conditions de redémarrage de l'usine. Ledit comité avait aussi la charge de discuter avec les créanciers sur la possibilité de rééchelonnement de la dette et, d'une rallonge financière³⁹⁴. En réalité, selon les estimations de 1983, il fallait un minimum de 15 milliards de FCFA en argent frais, un délai supplémentaire de 10 ans pour le remboursement de la dette et un moratoire de 4 ans³⁹⁵. Mais, face aux réticences des créanciers et actionnaires étrangers, il était louable pour l'Etat du Cameroun, de renflouer la Cellulose du Cameroun S.A ; contre toute attente, l'Etat ne pouvait relever la société : c'est la fermeture de la CELLUCAM en 1984³⁹⁶. Puisque, le maintien aurait entraîné d'une manière ou d'une autre, les besoins de fonds très intenses pendant les six premiers mois après la reprise. Par contre, la fermeture totale de la Cellulose du Cameroun S.A, mettait fin au gaspillage des ressources financières et, évitait que la situation de la société ne continue à se détériorer.

En 1986, la CELLUCAM était mise en liquidation. L'opération est confiée à un expert-comptable (Benoît Atangana), à un avocat (Me Alfred Tokoto) et, à un commissaire du Gouvernement (Francis Xavier Mbayou)³⁹⁷. Cette liquidation était liée à un prêt sollicité par

³⁹⁴ Ben Yahmed, "Economie-finances-", p.2.

³⁹⁵ Ibid.

³⁹⁶ Dessuane et P. Verre, "Cameroun : du développement autocentré", p.144.

³⁹⁷ Gerddes Cameroun, *De la corruption au Cameroun*, Friedrier-Ebert-Stiftung, juin 1999, p.118.

le Gouvernement auprès du FMI avec lequel, il avait passé un accord en septembre 1988 et, obtenu en juin 1989 par le biais d'ajustement structurel de la part de la banque mondiale avec ses effets désagréables³⁹⁸. Mais, elle ne répondait pas de toute évidence à la conjoncture que traversait le pays ; c'était le licenciement de tout le personnel, qui recevait pour la circonstance, des certificats de travail (voir annexe 27). Les espoirs d'amélioration du cadre et des conditions de vie des milliers de camerounais se réduisaient à néant. Cette situation avait donné lieu, à des effets sociaux imprévisibles susceptibles de perturber sensiblement la paix sociale, dans le département de la Sanaga-Maritime (Edéa) et, dans le reste du pays. Puisque, selon la taille, la Cellulose du Cameroun S.A, entretenait 1500 à 1900 familles³⁹⁹. Ledit personnel nécessitait d'être indemnisé et, il était possible que certaines affaires de licenciement du personnel soient portées en justice, et que la CELLUCAM soit condamnée à verser des dommages et intérêts.

Par la suite, la Cellulose du Cameroun S.A est effectivement liquidée et rebaptisée Cameroon Pulp and Paper Campagny, le 25 avril 1992. Le nouvel acquéreur était le groupe indonésien Gudang Garam avec à sa tête Rachman Halim⁴⁰⁰. Même comme, la reprise de la CELLUCAM aurait été favorisée par le Ministre camerounais du développement industriel et commercial (René Owona) qui assurait la tutelle de la liquidation, à des conditions jugées très favorables pour les repreneurs de la société camerounaise. En échange, ces derniers lui auraient versé des pots de vins et, les deux parties auraient décidé qu'au lieu d'espèces sonnantes et trébuchantes (600 millions), les Indonésiens offraient des biens matériels et des denrées alimentaires⁴⁰¹. C'est la raison pour laquelle, l'ancien Premier Ministre du Cameroun Sadou Hayatou disait que: "les repreneurs de la CELLUCAM n'ont pas racheté l'affaire dans les conditions très transparentes"⁴⁰². Pour ce dernier, la commission de liquidation ne pouvait aboutir à rien car, lorsqu'on voudrait enterrer un dossier au Cameroun, on crée une commission. Par conséquent, la Cellulose du Cameroun S.A, apparaît comme le plus gros "éléphant blanc" du Cameroun, au regard de son passif (150 milliards environ)⁴⁰³. Cependant, à la suite de l'échec de la CELLUCAM, aucun débat n'a été engagé sur la

³⁹⁸ Pigeaud, *Au Cameroun de Paul*, p.44.

³⁹⁹ Bol Alima, Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM, p.14.

⁴⁰⁰ Gerddes Cameroun, *De la corruption*, p.118.

⁴⁰¹ Ibid.

⁴⁰² Hayatou, "Quand on veut enterrer un dossier au Cameroun, on crée une commission", in *Jeune Afrique*, n° 1651, du 2 septembre 1992, cité par la *Nouvelle expression* n° 5172 via <https://actuCameroun.com>, consulté le 16 mai 2021, de 23h à 1h 30 mn.

⁴⁰³ G. Moulongo Mpressa, "Chronique d'un pillage annoncé", *Jeune Afrique Economie*, n°151, janvier 1992, p.10.

pertinence des objectifs et, des stratégies choisies dans la mise en place de la Cellulose du Cameroun S.A, comme un “pôle industriel” du pays. Par ailleurs, les responsables de la CELLUCAM n’ont jamais été critiqués pour la qualité de leur gestion⁴⁰⁴ ; ce qui pourrait conforter, l’idée selon laquelle, le bien public serait une sorte de mangeoire nationale.

II- PLAIDOYER POUR UNE REOUVERTURE D’UNE SOCIETE DE PATE A PAPIER

Certes la Cellulose du Cameroun S.A, était “le pari Camerounais” mais, le pari ne signifie pas seulement le gain, c’est aussi les risques à prendre. La liquidation de la CELLUCAM ayant été effective, il ne faudrait pas perdre de vue que tôt ou tard, il serait judicieux pour le Cameroun de remettre sur pied une usine de pâte à papier. Ainsi, la réouverture d’une usine de pâte à papier pourrait s’articuler autour de deux axes à savoir : le rétablissement de la compétitivité de l’industrie du bois, par le biais d’une utilisation plus satisfaisante du patrimoine forestier du pays ainsi que la maîtrise des prix (fiabilité des prix). Et, accepter progressivement l’idée d’une politique industrielle au sein de la sous-région (CEMAC) voir même, l’UA avec une véritable gouvernance africaine.

A- Les perspectives économiques

L’industrie papetière joue un rôle essentiel dans la filière bois-forêt qui comporte les secteurs de la sylviculture, l’exploitation forestière et les industries du bois. En effet, l’industrie du bois est constituée aujourd’hui de trois secteurs : le travail du bois y compris la scierie, l’ameublement et l’industrie papetière. Mais, le secteur majoritaire est la production de pâtes et papier carton, qui représente près de 40% de la valeur ajoutée⁴⁰⁵.

1- La redynamisation et le développement de l’industrie de pâte à papier

Le faible niveau de rentabilité de la CELLUCAM dans le secteur des pâtes et papiers dans les années 90, a eu des incidences sur la performance boursière. Le rendement sur l’avoir des actionnaires, de l’entreprise était négatif. Ce manque d’intérêt des investisseurs s’est aussi traduit, par une raréfaction des fonds en provenance du marché boursier et, par une grande réserve des institutions financières⁴⁰⁶. En effet, la première usine étant moins compétitive

⁴⁰⁴ G. Moulongo Mpepa, “Chronique d’un pillage”, p.10.

⁴⁰⁵ Ministère des finances et Ministère des ressources naturelles, *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne et compétitive*, Québec, 2006, p.19.

⁴⁰⁶ Ibid.

mais, ayant un fort potentiel car, la surface des forêts camerounaises est un atout pour l'industrie papetière, il faudrait alors se doter d'outils performants qui pourraient l'amener à se positionner avantageusement sur le marché local, sous régional et mondial. En plus, les gestionnaires des entreprises doivent privilégier de plus en plus, la réduction des coûts d'exploitation par l'acquisition d'actifs productifs afin de favoriser le maintien, la consolidation et le développement de l'industrie des pâtes et papiers.

Par conséquent, face à la diversité des objectifs et, de l'importance pour l'industrie à se doter des outils les plus performants, pour assurer à long terme la compétitivité, il serait souhaitable de prévoir en amont :

- le remplacement d'un procédé désuet de fabrication de pâte de meules ou de pâte au sulfite pour un moderne plus efficace ;
- promouvoir des investissements locaux ou endogènes dans le secteur de l'industrie papetière⁴⁰⁷ ;
- l'acquisition d'une machine à papier afin, de réorienter l'usine dans la production de papier à plus grande valeur ajoutée⁴⁰⁸. Sans perdre de vue, que ladite machine à papier nécessiterait une bonne performance, permettant de réduire considérablement les coûts de production de l'usine ;

⁴⁰⁷ Il existe plusieurs types de pâtes à papier différentes et, chacun a des caractéristiques qui le distinguent des autres : Pâte commerciale : pâte de toutes catégories vendue sur le marché libre ; Pâte mécanique : pâte obtenue en pressant des rondins de bois contre une meule en mouvement (pâte de meule) ou par dé-fibration de copeaux entre deux disques rotatifs d'un raffineur ; Pâte thermomécanique: pâte mécanique ayant subi un traitement à la vapeur et qui a été raffinée ; Pâte Kraft : pâte obtenue en extrayant la lignine avec une solution à base de soude caustique. Kraft signifie « fort » en allemand. Ce procédé produit des fibres plus fortes que la pâte au sulfite ou pâte semi-chimique ; Pâte CTMB : pâte chimico-thermomécanique. Pâte fabriquée selon un procédé qui consiste à soumettre les copeaux à un traitement chimique avant qu'ils ne soient chauffés et défibrés par action mécanique dans un raffineur, Voir, Ministère des finances et Ministère des ressources naturelles, *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne*, p. 38.

⁴⁰⁸ Il existe une multitude de papiers différents et, chacun a des caractéristiques qui le distinguent des autres : Papier annuaire : papier léger et opaque, semblable au papier journal, qui sert à l'impression des annuaires ; Papier couché : papier que l'on enduit d'une couche à base minérale pour en améliorer l'opacité et l'imperméabilité, Papier d'impression : terme général désignant tous les papiers, de qualité moyenne ou et d'écriture : supérieure, destinés à l'impression ou à l'écriture ; Papier journal : papier utilisé pour l'impression des journaux. Il est surtout fait de pâte mécanique à laquelle on peut ajouter une certaine quantité de pâte chimique ; Papier non couché : papier qui n'a pas été enduit de charges minérales ou de produits chimiques (ex. : le papier journal) ; Papiers sur-calandrés (SCA, SCB, SCC) : papier dont la surface est relativement poreuse et auquel on donne un fini lustré ou satiné. Il sert à imprimer des magazines haut de gamme ; Papiers de spécialité : Papiers couchés ou non, renfermant plus de 10 % de pâte mécanique. On s'en sert pour l'impression d'encarts publicitaires, de revues, d'annuaires téléphoniques et de livres de poche ; Papiers fins : terme générique désignant les papiers de bonne qualité, tels les papiers d'édition et d'écriture. Ces papiers sont couchés ou non et contiennent moins de 10 % de pâte mécanique, Voir, Ministère des finances et Ministère des ressources naturelles, *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne*, p.37.

- promouvoir le papier recyclé, qui représente de nos jours, 50% de la matière première du papier (60% de la matière fibreuse) ;
- promouvoir la diversification des partenaires commerciaux et, le e-commerce dans la vente des produits de la nouvelle usine de Cellulose du Cameroun⁴⁰⁹ ;
- favoriser le transport du bois et de la production à travers, du mobilier quantitatif et qualitatif tant sur le plan terrestre que ferroviaire ;
- élargir un dispositif fiscal de crédit recherche car, la diffusion de l'innovation passe par de nombreux essais sur le site industriel, puisque les conditions de mise au point de nouveaux "process" sont difficilement reproductibles en laboratoire, si ce n'est impossible. Par conséquent, on préconise de favoriser les transferts technologiques issus de la recherche, en prenant en compte dans le dispositif fiscal, du crédit recherche, le coût d'essais sur machine indispensable à l'exécution des tests et, à la mise au point de produits nouveaux afin d'éviter des "gâches technologiques" ;
- prendre en compte, de façon raisonnée, les préoccupations environnementales dans une réglementation étatique contraignante, avec nécessité de se garder de toute surenchère reposant sur l'intérêt d'une généralisation des labels écologiques ;
- promouvoir la chimie verte, et la valorisation de la liqueur noire. D'autant plus que la production de pâte chimique utilise le bois comme source de matière première et d'énergie. Cependant, la liqueur noire pourrait être traitée dans une boucle de régénération, pour récupérer les produits chimiques de cuisson et de l'énergie (vapeur et électricité) ; cela, participe à une rentabilité économique de l'usine. Sans négliger que, la valorisation des sous-produits de fabrication (écorces, nœuds, bois, liqueur noire) apparaissent comme une opportunité de diversification de la production d'une chimie verte (molécules d'intérêts agro-alimentaire, pharmaceutique, cosmétique, biocarburant etc.) ouvrant de nouvelles perspectives de marché à forte valeur ajoutée⁴¹⁰.

Tout ceci, permettrait à la nouvelle usine de supporter la concurrence des établissements qui fabriquent les produits similaires et, soutenir à long terme des variations importantes du taux de change et du prix de différentes gammes de produits.

⁴⁰⁹ J. Bémol et Al, "Mission relative à l'évaluation de la situation et au soutien de la filière papier/carton", janvier 2021, p.42.

⁴¹⁰ Ministère des finances et Ministère des ressources naturelles, *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne et*, pp.29-30.

2- Le financement : le soutien financier de l'industrie de la pâte à papier

Le projet CELLUCAM a été financé à près de 80% des crédits fournisseurs d'une durée de 10 ans. Or, toute usine de pâte s'amortissait entre 20 et 30 ans⁴¹¹. Il serait alors louable pour l'Etat, de disposer ses propres fonds et, un système financier sain, capable de limiter au maximum les emprunts extérieurs ; par conséquent, toute tentative de conventions de prêts devraient être l'aboutissement et, le reflet d'une bonne évaluation des projets⁴¹². Cela pourrait se réaliser par exemple, par la création d'un organisme autonome dont l'objectif serait de soutenir et promouvoir le développement de l'industrie papetière⁴¹³. Ainsi, l'Etat pourrait inscrire la réouverture de l'usine de pâte à papier dans le programme d'investissements stratégiques, au sein d'une planification à longue échéance. Par conséquent, un certain montant pourrait être octroyé à la future usine, dans le budget annuel de l'Etat, afin de soutenir les dépenses admissibles et jugées opportunes d'encourager le développement de la filière pâte et papier.

En outre, le Gouvernement pourrait mettre sur pied, un programme national capable de participer activement à la construction et à la mise à niveau de la nouvelle usine de pâte à papier, permettant le cumul de l'aide avec celle proposée par le nouvel organisme autonome⁴¹⁴. Ainsi, la réouverture de la nouvelle usine pourrait bénéficier de l'aide des deux organismes cités dessus puis, de l'assistance et l'attention supplémentaire de l'Etat en tant qu'actionnaire majoritaire, sous forme d'une garantie de prêt, d'un prêt ou d'une contribution monétaire, à telle enseigne qu'une mesure de partage de risques permette au gouvernement de récupérer une partie de l'aide octroyée. En définitive, le Gouvernement ou l'Etat prendra les dispositions nécessaires pour que la nouvelle usine, rende compétitive les ressources forestières dont il est le principal fiduciaire ; ce qui pourrait, redynamiser l'ensemble de l'industrie forestière, les emplois, de l'économie au cœur du bien-être, du rayonnement et du développement socio-économique du Cameroun.

Au-delà de tout ceci, l'Etat Camerounais pourrait consolider son rôle de 'régulateur de l'activité économique' en accordant des subventions à la nouvelle usine de pâte à papier. Il

⁴¹¹ J. Poyry, Rapport d'audit sur la CELLUCAM, 1983, p.2.

⁴¹² Rapport de, L'analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains, p.60.

⁴¹³ Ministère des finances et Ministère des ressources naturelles, *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne*, p.30.

⁴¹⁴ Ibid.

serait important de souligner que, dans la politique gouvernementale définie par l'Etat, il existerait trois sortes de subventions :

- les subventions d'exploitation octroyées à titre divers, pour combler certains déficits relatifs à l'exploitation de l'entreprise ;
- les subventions d'équilibre qui sont des transferts allant des administrations aux entreprises ;
- les subventions d'équipements alloués par l'Etat pour l'acquisition ou la création des immobilisations⁴¹⁵.

Par ailleurs, l'Etat pourrait créer un Centre Technique du Papier (CTP) dont le financement public, pourrait provenir dans un premier temps d'une taxe parafiscale, assise sur les pâtes et papiers. Et, dans un second temps d'une dotation du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique. Car, ledit centre pourrait aussi, avoir pour vocation de s'impliquer dans les projets innovants dans la sous-région et en Afrique⁴¹⁶.

B- LES PERSPECTIVES SOCIALES

Les finalités sociales poursuivies, par les entreprises relevant du secteur public ou parapublic se sont révélées parfois trop ambitieuses eu égard à leur capacité de financement potentielle. C'est l'un des facteurs explicatifs, des déséquilibres d'exploitation durables observés dans plusieurs entreprises. C'est le lieu, de dire que tout objectif social opérationnel à atteindre dans un délai, devrait être compatible avec les possibilités financières de l'usine.

1- La formation du capital humain

A la faveur de la croissance endogène, le capital humain est présenté comme un élément incontournable de la croissance économique et du développement. Car, l'industrialisation du Cameroun pourrait être le fruit d'une stratégie basée sur la construction du capital humain. Ainsi, la CELLUCAM étant un 'pôle technique' de l'industrie des pâtes et papiers, il faudrait penser à greffer au centre de formation et au laboratoire déjà existants, un Centre Technique du Papier (CTP), une Ecole Camerounaise de Papeterie et des industries Graphiques (ECPG) et un Centre de Recherches sur les Macromolécules Végétales (CERMAV)⁴¹⁷. Cela, favoriserait la coopération universitaire par exemple avec, l'Ecole Nationale Polytechnique de Yaoundé. Et, tout ceci pourrait se reposer désormais dans un

⁴¹⁵ Abena Etoundi, 'La planification économique au Cameroun : Aperçu', p.61.

⁴¹⁶ M. Leonce Deprez, 'Rapport d'information n° 3253 sur le devenir de l'industrie papetière et des industries dépendantes', 5juillet 2006, p.31.

⁴¹⁷ Ibid.

grand Laboratoire de Génie de Procédés Papetiers (LGPP), avec pour objectif principal d'étudier l'ensemble des étapes de filière papetière, allant de l'arbre au papier imprimé ou transformé en structure multidimensionnelle. Par conséquent, le soutien à la recherche par l'Etat, serait un préalable à la compétitivité durable de l'industrie ; car, la recherche et l'innovation sont indispensables, dans la mesure où, elle vise à réduire quantitativement et qualitativement les coûts de la main d'œuvre étrangère dans la conception, le montage, l'exploitation et l'assistance technique de la nouvelle usine de pâte et papier. Dans cet élan, ces institutions pourraient également, contribuer aux préoccupations environnementales (reboisement, réduction des gaz à effet de serre etc.) de plus en plus galopantes, en proposant des solutions techniques au traitement de l'eau usée de l'usine au-delà, des actions curatives et préventives. C'est l'exemple, de la pâte à papier générant moins d'effluents.

Par ailleurs, tout ceci permettrait de participer à la grande tradition 'préindustrielle' des ouvriers dont l'environnement voudrait alors intégrer la culture technique, qui serait 'échelle de valeurs, relations, expérience et mémoire collective' qui ne se produit pas à coup de milliards⁴¹⁸. Dans une vision globale, cela permettrait l'adéquation des procédés techniques au milieu physique, afin que l'objectif de production repose sur les circuits naturels locaux. Sans perdre de vue, la maîtrise de la maintenance pourrait déboucher à la maîtrise de la technologie, nécessaire au développement industriel et, même des PMI/PME eu égard de l'importance qu'avait pris la maintenance dans l'échec et la fermeture de la défunte CELLUCAM. De plus, la filière forêt-bois au sens strict emploierait environ 288000 personnes⁴¹⁹. Cependant, d'après une étude réalisée en 1998, par l'association forêt-cellulose (AFOCEL) et, Serge Lochu consultant, les emplois indirects induits par le secteur de la pâte à papier pourraient s'élever à près de 235000 emplois⁴²⁰. Il ressort alors que, la réouverture de l'usine de des pâtes et papiers, va redynamiser le secteur de l'emploi dans la Sanaga-Maritime et dans tout le Cameroun.

2- Le renforcement du suivi des sociétés parapubliques et publiques comme celle de l'industrie des pâtes et papiers

Il repose, sur l'amélioration de la qualité de gestion. Ainsi, les défauts de gestion constituent l'une des causes majeures du dysfonctionnement des entreprises parapubliques et

⁴¹⁸ Efaga, 'Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI', p.134.

⁴¹⁹ M. Leonce Deprez, 'Rapport d'information n° 3253 sur le devenir de l'industrie papetière', p.52.

⁴²⁰ Ibid.

publiques africaines. Par conséquent, les contrats de performances devraient être établis et bien accueillis⁴²¹ et, il serait urgent d'améliorer les compétences en la matière au regard de la mondialisation des échanges de nos jours. En outre, il serait important de mettre sur pieds une politique stratégique et, un système de planification au sein de la nouvelle usine des pâtes et papiers, afin d'anticiper sur certains événements et, rendre les chocs moins douloureux pour les finances de l'entreprise au lieu de subir⁴²².

De plus, les relations Etat-entreprises parapubliques et publiques au Cameroun étant à la longue, nuisible du point de vue des tutelles "lourdes et paralysantes", il serait alors judicieux, de redéfinir les différents contours des liens institutionnels entre les pouvoirs publics et les entreprises⁴²³. Les mesures correctives, qu'il faudrait prendre en compte, seraient par exemple, le degré d'autonomie, la répartition des décisions entre les tutelles et l'entreprise et, le renforcement de l'autorité du Conseil d'administration. Car, le système des entreprises parapubliques, est un système de faible autonomie puisque, le jacobinisme institutionnel ne libère pas assez d'énergies et d'intelligences⁴²⁴. Cependant, la politique industrielle c'est-à-dire une action publique en faveur, d'un secteur industriel précis est un concept ambigu. Car, perçu comme camouflant soit un interventionnisme abusif, qui contredit les orientations spontanées du marché, soit un soutien contre-productif, de secteurs condamnés. Par contre, en langage communautaire, cela revenait à dire que, l'union devait privilégier une approche "horizontale", sans distinction entre les secteurs ou les entreprises avec des mesures d'accompagnement, afin de faciliter la cohésion économique et sociale. Ainsi, l'Etat devait soutenir fermement la nature horizontale de la politique industrielle et, éviter de revenir à des politiques interventionnistes sélectives⁴²⁵. Néanmoins, le champ d'application des instruments politiques ne pourrait se limiter à des mesures horizontales générales. En réalité, le Gouvernement devrait proposer à leurs partenaires étrangers des projets viables, fiables et consistants pour que le débat "projet contre-projet" l'emporte sur une vision unilatérale qui est souvent malheureusement celle du partenaire étranger⁴²⁶.

En somme, il ressort que la faillite de la CELLUCAM qui traduit son "échec", était liée à la fois par des facteurs internes (mauvaises performances des entreprises et parapubliques dont la gestion déficitaire obligeait l'Etat à consentir des concours financiers

⁴²¹ Lingeng, 41 ans, Ingénieur de travaux informatiques, Cadre au Minepat, Yaoundé, 11/05/ 2020.

⁴²² Tamba, "Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne", p.290.

⁴²³ Ibid.

⁴²⁴ Ibid.

⁴²⁵ Deprez, "Rapport d'information n° 3253 sur le devenir de l'industrie papetière", p.37.

⁴²⁶ Efaga, "Analyse des données du retour d'expérience pour l'organisation de la maintenance des ", pp.134.

importants sur les ressources publiques) et, externes (la chute des prix internationaux des produits d'exportation. Mais, au regard du volume de consommation et d'importation des produits papetiers au Cameroun et en Afrique, il serait important de penser à la réouverture d'une usine de pâte à papier au Cameroun, en tenant compte des différentes perspectives évoquées ci-dessus.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette réflexion axée sur *“Le libéralisme planifié et la mise en place d’une joint-venture dans la ville d’Edéa : La CELLUCAM (1976-1986)”*, il était question d’examiner l’incidence sociale et économique de l’implantation de la Cellulose du Cameroun S.A, dans la ville d’Edéa-Cameroun durant une courte période de fonctionnement. Il résulte de cette analyse, que l’usine de pâte à papier CELLUCAM, a effectivement contribué au développement du pays et particulièrement la localité de la Sanaga-Maritime en dépit de son échec cuisant. Car, de par sa posture de “pôle industriel” du pays, il s’est avéré que le rôle joué par cette usine, dans le processus de développement du Cameroun, a été mitigé eu égard de son bilan d’une manière globale. Par ailleurs, le Cameroun dont la politique extérieure était fondée sur les principes d’indépendance, de non-alignement et de coopération internationale, fit largement appel aux sources de financement extérieures. Par conséquent, la coopération industrielle d’où émane la CELLUCAM était à la fois bilatérale et multilatérale.

Laissée pendant plus de trente ans en désuétude, la Cellulose du Cameroun S.A depuis sa liquidation en 1986, est devenue une “coquille vide” envahie par la végétation. Malgré la présence annoncée des forces de sécurité sur le site, l’usine destiné à produire de la pâte à papier et ses bâtiments annexes connaissent un pillage indescriptible et continu. Les coffres forts servants à la sécurisation du mercure, les cuves contenant les produits chimiques ainsi que les ateliers contenant les pièces de rechanges ont été vandalisés et les contenus emportés. Hormis les bâtiments qui abritaient la Direction Générale, les ateliers de maintenance, la station de production d’eau potable, le reste de l’usine est en état de délabrement avancé. Les équipements sont oxydés. Les déchets industriels et, le matériel brûlé jonchent le long du site. Le parc à engin est devenu un cimetière de ferraille et de vieilles carcasses cannibalisées. Un fort soupçon de contamination par des produits toxiques planerait sur le site (voire, la nappe phréatique et, le fleuve Sanaga qui constitue le drain principal de la ville d’Edéa et du Département de la Sanaga-Maritime). L’air est également, susceptible d’être pollué en temps sec par l’émission de poussière de bois (copeaux et sciure encore présents sur le site), de la laine de verre et l’émission des gaz toxiques qui s’échappent des bacs des produits percés et des tuyaux sectionnés. Dans le volet social, les aspects suivants : la gestion immobilière réservé à l’habitat et, la liquidation des droits des ex-employés de la défunte CELLUCAM nécessiteraient une attention particulière de l’Etat et du Gouvernement Camerounais.

Quoiqu'il en soit, malgré la cessation des activités (1983) et la fermeture (1984) de la Cellulose du Cameroun S.A, les objectifs relatifs à la valorisation du secteur forestier, à l'amélioration de la balance commerciale ainsi qu'à la création d'emplois sont toujours d'actualité. Et, l'un des leviers importants que l'Etat camerounais devrait actionner en amont de l'implantation d'une industrie, est la formation d'un capital humain industriel adéquat pour l'utilisation de la technologie, de la création de savoirs nouveaux et de ressources nouvelles, afin de consolider la croissance endogène qui est un élément incontournable du développement socio-économique du pays.

Face à la forte consommation sans cesse grandissante, du papier de tous ordres, dans la société camerounaise, et particulièrement dans l'administration, la réouverture d'une usine de papeterie à base des ressources naturelles locales serait une aubaine, pour le pays dans un contexte de la mondialisation et, la libération des échanges (l'ouverture du marché des produits de la papeterie Camerounaise dans la sous-région CEMAC, dans toute l'Afrique et le reste du monde). En réalité, elle va réduire à coup sûr, l'importation galopante du papier et des produits dérivés de l'industrie de pâte et papier. Sans perdre de vue, la limitation des exportations de ressources forestières, tout en boostant l'industrie et l'économie du bois ainsi que les effets induits (emploi, urbanisation, l'augmentation du pouvoir d'achat etc.) d'une usine de cette dimension. Ainsi, tout ceci pourrait être possible et réalisable, à travers la rigueur de l'Etat et, un environnement sain, capable de faire face à la concurrence. Par conséquent, la stratégie actuelle du Cameroun devrait reposer sur la 'transformation accrue des matières premières', devant permettre au Cameroun 'd'accéder à des technologies plus évoluées'. Par ailleurs, Cinq éléments majeurs sont supposés avoir une importance cruciale pour promouvoir la transformation économique et sociale à savoir : une administration suffisamment éclairée et la formation d'une coalition 'développementaliste', l'édification d'institutions transformatrices, une politique industrielle ciblée, l'investissement dans la recherche, et une meilleure politique sociale.

A cet égard, les pays comme le Japon, la Corée du Sud, la Malaisie et Singapour, ont réalisé une profonde transformation économique structurelle ainsi qu'une croissance soutenue en l'espace de trois décennies, grâce essentiellement à une approche de planification rigoureuse. Pour ce faire, les États africains devraient entreprendre trois tâches majeures, en l'occurrence : la planification des processus de développement, l'élaboration des politiques de développement pertinentes et la mise en œuvre des plans et politiques ; raison pour laquelle, la C.E.A préconisait en 2011 que : ' la transformation économique en Afrique, nécessite que

l'Etat joue un rôle central à partir d'un cadre de développement approprié pour planifier, formuler et appliquer des politiques visant à assurer, une allocation efficace des ressources''. Il apparait alors que, le rôle de l'État se révèle à cet égard, fondamental s'agissant de l'orientation et de la promotion de la transformation économique grâce, entre autres, à une plus grande efficacité des institutions.

ANNEXES

Annexe 1 : Logo de la Cellulose du Cameroun	153
Annexe 2 : Convention d'établissement de la Cellulose du Cameroun S.A	154
Annexe 3: Plaque commémorative d'inauguration de la CELLUCAM	157
Annexe 4 : Tableau récapitulatif du projet CELLUCAM au IVe plan quinquennal	158
Annexe 5 : Arrêtée du MINFI accordant le régime D à la CELLUCAM en 1977	159
Annexe 6: Sociétés ayant participé à la conception et à la réalisation du projet CELLUCAM.....	160
Annexe 7 : Détail des pertes cumulées (en milliards de FCFA) de 1980- 1983	162
Annexe 8: Marche de la chaîne de fabrication pendant l'exercice 1982- 1983	163
Annexe 9: Programme de redémarrage de l'usine CELLUCAM sur tous les plans.....	171
Annexe 10: Lettre de confirmation d'embauche à la CELLUCAM	180
Annexe 11: Lettre de reclassement et prime à la CELLUCAM.....	181
Annexe 12: Lettre de la Préfecture d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la "ville lumière"	183
Annexe 13: Lettre du chef secteur départemental des affaires sociales de la Sanaga-Maritime au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la ville d'Edéa	184
Annexe 14: Lettre de la Direction des eaux et forêts et des chasses au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des élèves ingénieurs des techniques forestières en stage pratique.....	185
Annexe 15: Lettre du Directeur du CETI d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de son établissement	186
Annexe 16: Les demandes de stages de vacances au Directeur de la CELLUCAM par les postulants eux-mêmes	187
Annexe 17: Réponse de la Direction générale de la CELLUCAM à l'accusé de réception de la SNI relative aux stages de vacances des professeurs de l'enseignement technique.....	190
Annexe 18: Planning ou disposition des stagiaires de la CELLUCAM par la Direction de la Cellulose du Cameroun S.A	191
Annexe 19: Liste des stagiaires rémunérés par la CELLUCAM (1981- 1982)	192
Annexe 20: Rapport de fin de stage à la Directeur de la CELLUCAM par un stagiaire	194
Annexe 21: Attestation de fin de stage délivrée par la Directeur de la CELLUCAM.....	195
Annexe 22: Lettre de la CNPS au Ministre du Plan et de l'industrie face à l'augmentation du capital de la CELLUCAM.....	196

Annexe 23: Correspondance du Ministre du Plan et de l'Industrie, tutelle de la CELLUCAM au Premier Ministre sur la situation de l'usine en 1983	197
Annexe 24: Liste des expatriés démissionnaires de la Cellulose du Cameroun S.A en 1983	199
Annexe 25: Lettre de démission du Directeur Général de la CELLUCAM Horst Melzer en 1983	200
Annexe 26: Récapitulatif des avances de l'Etat vis-à-vis de la CELLUCAM en 1983	203
Annexe 27: Certificat de travail délivré par CELLUCAM suite à sa liquidation en 1986	206

Annexe 1 : Logo de la Cellulose du Cameroun



Source : Archives du Minepat, 6A103

Annexe 2 : Convention d'établissement de la Cellulose du Cameroun S.A

Loi n° 75/007 du 02 juillet
1975 autorisant le
Gouvernement de la
République unie du
Cameroun à signer une
Convention d'établissement
Avec la société cellulose
Du Cameroun (CELLUCAM S.A.).

L'ASSEMBLEE NATIONALE a délibéré et adopté :
LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE promulgue la loi dont la teneur suit :

Art. 1er — Le Gouvernement de la République Unie du Cameroun est autorisé, dans le cadre de la Loi n° 60/64 du 27 juin 1960 portant Code des Investissements, modifiée par les lois n°s 64/LF/6 du 6 avril 1964 et 66/LF/5 du 10 juin 1966, à conclure une Convention d'Etablissement avec la Société CELLULOSE DU CAMEROUN (CELLUCAM).

Art. 2 — La présente loi sera enregistrée et publiée au Journal Officiel de la République Unie du Cameroun en français et en anglais.

YAOUNDE, le 02 Juillet 1975
LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE
(é) EL HADJ AHMADOU AHIDJO

Source : [http:// www.admin.juriafrica.com](http://www.admin.juriafrica.com), consulté le 09 janvier 2021

15^e Année — N° 4 (Supplémentaire)
 15th Year — No. 4 (Supplementary)

PAIX — TRAVAIL — PATRIE
 PEACE — WORK — FATHERLAND

5 juillet 1975
 5 July 1975

JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN

OFFICIAL GAZETTE OF THE UNITED REPUBLIC OF CAMEROON

PARAISANT LE 1^{er} ET LE 15 DE CHAQUE MOIS A YAOUNDE
 PUBLISHED AT YAOUNDE ON THE 1st AND 15th OF EACH MONTH

ABONNEMENTS
 Tarifs applicables à compter du 1^{er} janvier 1964.
CAMEROON
 (Voie recommandée exclusivement.)
 1 an : 5.500 francs C.F.A. 6 mois : 3.000 francs C.F.A.
ETRANGER
 (Voie aérienne recommandée.)
 1 an : 7.700 francs C.F.A. 6 mois : 3.850 francs C.F.A.
 Vente au numéro
 Cameroun : 230 francs C.F.A. Etranger : 320 francs C.F.A.

SUBSCRIPTIONS
 Subscription rates applicable from 1st Jan. 1964.
CAMEROON
 (By registered post exclusively.)
 1 year : 5,500 CFA francs 6 months : 3,000 CFA francs
ABROAD
 (By registered air mail.)
 1 year : 7,700 CFA francs 6 months : 3,850 CFA francs
 Price per issue
 Cameroun : 230 CFA francs Abroad : 320 CFA francs

AVIS IMPORTANT
 Les abonnements et insertions sont payables d'avance par mandat postal ou chèque au nom de M. le Directeur de l'Imprimerie nationale, B. P. 1603 - Yaoundé.
 Les abonnements ne sont pas reconduits automatiquement. Ils ne sont renouvelés que sur demande des intéressés.
 Les bandes du J.O.R.U.C. portent la date de la fin d'abonnement.
 Pour les changements d'adresse, joindre la dernière bande et un mandat de 150 francs au nom de M. le Directeur de l'Imprimerie nationale, B. P. 1603 Yaoundé.

IMPORTANT NOTICE
 Subscriptions and insertions are payable in advance by postal order or cheque made out to the Director of the National Printing Press, P. O. Box 1603 - Yaounde.
 Subscriptions are not renewed automatically but only upon application by subscribers.
 The wrappers of the Official Gazettes of the United Republic of Cameroon indicate the date of expiry of the subscription.
 In case of a change of address, send the last wrapper and a postal order for 150 francs to the Director of the National Printing Press, P. O. Box 1603 - Yaoundé.

TARIF DES ANNONCES
 Annonces et avis, la ligne (56 lettres, signes et espaces) 150 francs
 Publications relatives à la propriété foncière, forestière et minière, la ligne 185 francs

CHARGES FOR ADVERTISEMENTS
 Advertisements and notices, per line (56 letters, signs and spaces) .. 150 francs
 Notices concerning landed estate, forestry, or mining property, per line 185 francs

NUMERO SUPPLEMENTAIRE

SUPPLEMENTARY ISSUE

SOMMAIRE

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE UNIE

	PAGES
Loi 75-4 du 2 juillet 1975 portant modification de certaines dispositions de la loi n° 74-12 du 16 juillet 1974 portant code des pêches maritimes	54
Loi 75-5 du 2 juillet 1975 autorisant le Président de la République à ratifier une convention internationale du travail et à accepter une recommandation	54
Loi 75-6 du 2 juillet 1975 autorisant le gouvernement de la République unie du Cameroun à ratifier la convention entre les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et la communauté économique européenne, ainsi que les protocoles et les textes annexes de ladite convention	55
Loi 75-7 du 2 juillet 1975 autorisant le gouvernement de la République unie du Cameroun à signer une convention d'établissement avec la société Cellulose du Cameroun (CELLUCAM S. A.)	55
Loi 75-8 du 2 juillet 1975 portant approbation de l'avenant n° 2 à la convention d'établissement signée entre la République unie du Cameroun et la Société de recherches et d'exploitation des pétroles du Cameroun (SEREPCA)	55
Loi 75-9 du 2 juillet 1975 portant ratification de l'ordonnance n° 74-5 du 3 décembre 1974 accordant des avantages particuliers à l'industrie touristique en République unie du Cameroun	56

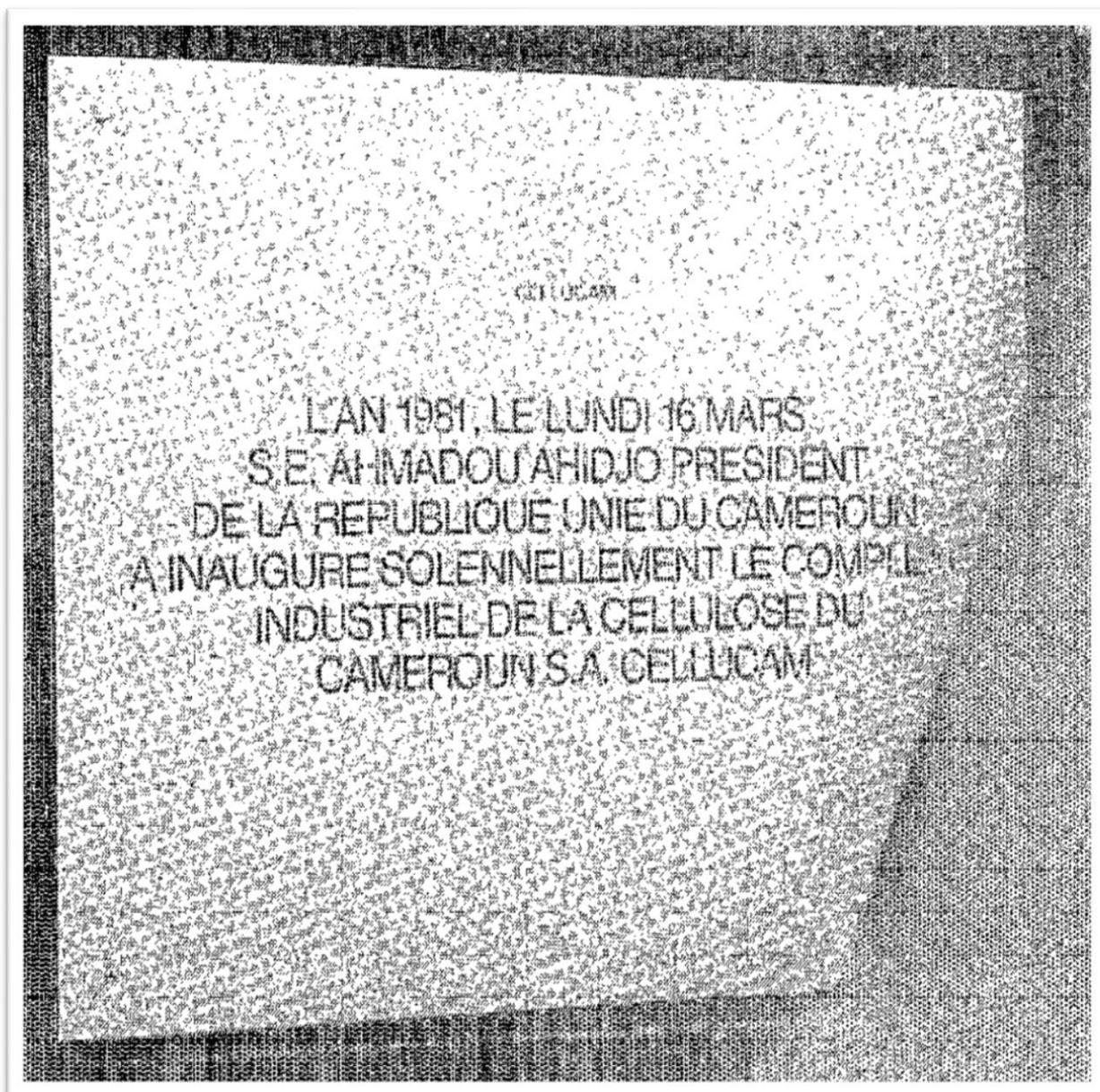
SUMMARY

PRESIDENCY OF THE UNITED REPUBLIC

	PAGES
Law 75-4 of 2 July 1975 to amend certain provisions of Law No. 74-12 of 16 July 1974 publishing the Sea Fishing Code	54
Law 75-5 of 2 July 1975 to authorize the President of the Republic to ratify one International Labour Convention and to accept one Recommendation	54
Law 75-6 of 2 July 1975 to authorize the President of the Republic to ratify the Convention between the African, Caribbean and Pacific States and the European Economic Community as well as the Protocols and Annexes of the said Convention	55
Law 75-7 of 2 July 1975 to authorize the Government of the United Republic of Cameroon to conclude an Establishment Convention with the Cameroon Cellulose Corporation (CELLUCAM S. A.)	55
Law 75-8 of 2 July 1975 to approve Supplement No. 2 to the Convention of Establishment signed between the United Republic of Cameroon and the « Société de recherches et d'exploitation des pétroles du Cameroun » (SEREPCA) ..	55
Law 75-9 of 2 July 1975 to ratify Ordinance No. 74-5 of 3 December 1974 to grant special benefits to the Tourist Industry in the United Republic of Cameroon	56

5 July 1975	
OFFICIAL GAZETTE OF THE UNITED REPUBLIC OF CAMEROON	
<p>b) A accepter la recommandation désignée ci-après : Recommandation n° 143 sur la protection des représentants des travailleurs dans l'entreprise et les facilités à leur accorder.</p> <p>Art. 2. — La présente loi sera enregistrée et publiée au <i>Journal officiel</i> de la République unie du Cameroun en français et en anglais.</p> <p>Yaoundé, le 2 juillet 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>	<p>(b) To accept the following Recommendation: Recommen- dation No. 143 concerning protection and facilities to be afforded to workers' representatives in the undertakings.</p> <p>2. This law shall be registered and published in the <i>Official Gazette</i> of the United Republic of Cameroon in French and English.</p> <p>Yaounde, 2 July 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>
<p>Loi n° 75-6 du 2 juillet 1975 <i>autorisant le gouvernement de la République unie du Came- roun à ratifier la convention entre les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et la communauté économique européenne, ainsi que les protocoles et les textes annexes de ladite convention.</i></p> <p>L'Assemblée nationale a délibéré et adopté; Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :</p> <p>Article premier. — L'Assemblée nationale autorise le Président de la République unie du Cameroun à ratifier la convention entre les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et la communauté économique européenne, ainsi que les protocoles et les textes annexes de ladite convention, signée à Lomé le 28 février 1975.</p> <p>Art. 2. — La présente loi sera enregistrée et publiée au <i>Journal officiel</i> de la République unie du Cameroun en français et en anglais.</p> <p>Yaoundé, le 2 juillet 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>	<p>Law No. 75-6 of 2 July 1975 <i>to authorize the President of the Republic to ratify the Convention between the African, Caribbean and Pacific States and the European Economic Community as well as the Protocols and Annexes of the said Convention.</i></p> <p>The National Assembly deliberated and adopted; The President of the Republic enacts the law set out below :</p> <p>1. The National Assembly hereby authorizes the President of the United Republic of Cameroon to ratify the Convention between the African, Caribbean and Pacific States and the European Economic Community as well as the Protocols and Annexes of the said Convention, signed at Lomé on 28 February 1975.</p> <p>2. The present law shall be registered and published in the <i>Official Gazette</i> of the United Republic of Cameroon in French and English.</p> <p>Yaounde, 2 July 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>
<p>Loi n° 75-7 du 2 juillet 1975 <i>autorisant le gouvernement de la République unie du Came- roun à signer une convention d'établissement avec la société Cellulose du Cameroun (CELLUCAM S.A.)</i></p> <p>L'Assemblée nationale a délibéré et adopté; Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :</p> <p>Article premier. — Le gouvernement de la République unie du Cameroun est autorisé, dans le cadre de la loi n° 60-64 du 27 juin 1960, portant code des investissements, modifiée par les lois n°s 64-LF-6 du 6 avril 1964 et 66-LF-5 du 10 juin 1966, à conclure une convention d'établissement avec la société Cellulose du Cameroun (CELLUCAM).</p> <p>Art. 2. — La présente loi sera enregistrée et publiée au <i>Journal officiel</i> de la République unie du Cameroun en français et en anglais.</p> <p>Yaoundé, le 2 juillet 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>	<p>Law No. 75-7 of 2 July 1975 <i>to authorize the Government of the United Republic of Came- roun to conclude an Establishment Convention with the Cameroon Cellulose Corporation (CELLUCAM S.A.)</i></p> <p>The National Assembly deliberated and adopted; The President of the Republic enacts the law set out below :</p> <p>1. The Government of the United Republic of Cameroon is hereby authorized, within the framework of the provisions of Law No. 60-64 of 27 June 1960 to institute the Investments Code, as amended by Laws Nos. 64-LF-6 of 6 April 1964 and 66-LF-5 of 10 June 1966, to conclude an Establishment Convention with the Cameroon Cellulose Corporation (CELLUCAM).</p> <p>2. This law shall be registered and published in the <i>Official Gazette</i> of the United Republic of Cameroon in French and English.</p> <p>Yaounde, 2 July 1975.</p> <p>EL HADJ AHMADOU AHIDJO.</p>
<p>Loi n° 75-8 du 2 juillet 1975 <i>portant approbation de l'avenant n° 2 à la convention d'établissement signée entre la République unie du Cameroun et la Société de recherches et d'exploitation des pétroles du Cameroun (SEREPCA).</i></p> <p>L'Assemblée nationale a délibéré et adopté; Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :</p> <p>Article premier. — Est approuvé pour compter de la date de sa signature, l'avenant n° 2 du 11 juin 1975 à la convention l'établissement du 27 mai 1964, signée entre la République unie du Cameroun et la SEREPCA.</p>	<p>Law No. 75-8 of 2 July 1975 <i>to approve Supplement No. 2 to the Convention of Establish- ment signed between the United Republic of Cameroon and the « Société de recherches et d'exploitation des pétroles du Cameroun » (SEREPCA).</i></p> <p>The National Assembly deliberated and adopted; The President of the Republic enacts the law set out below :</p> <p>1. Supplement No. 2 of 11 June 1975 to the Convention of Establishment of 27 May 1964, signed between the United Republic of Cameroon and SEREPCA is hereby approved from the date of its signature.</p>

Annexe 3: Plaque commémorative d'inauguration de la CELLUCAM



Source: G. Petroff, *'Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier en Afrique Tropicale'*, *Revue bois et forêt des tropiques*, n°194, novembre-décembre, 1980, p.61.

Annexe 4 : Tableau récapitulatif du projet CELLUCAM au IVe plan quinquennal

Désignation	Activité	Branche			Activité exist.	Activité nouvelle
CELLUCAM	Pâte à papier	23				
Localisation	Capacité prod.	Entrée en prod.			Import. substit.	
Edéa	122.000 T/an	80/81			Valoris. export	
					Transf. technol.	

Production 80/81	Quantité	U	Valeur unitaire TTC	Valeur totale M F CFA	Décomposition des ventes			
					Cameroun	UDEAC	Autre Afrique	Marché international
Produits Pâte blanche	97.600	t	89.585	8.735				8.735
Total 80/81	97.600	t		8.735				8.735
Régime de croisière (1)	122.000	t		10.929				10.929

(1) Extension envisagée pour atteindre 200 000 T/an

Investissement	Total M F CFA	Décomposition		Coût avant 76/77	Echéancier réalisation					
		Import.	S/prod.		76/77	77/78	78/79	79/80	80/81	Après 80/81
Terrain										
Bâtiments Génie civil	23.918			23.918		6.378	21.526	11.960		
Equipement	15.946	14.352	1.594				2.457			
Fonds de roulement	2.457	2.000	457						310	
Frais 1 ^{er} établissement études	689	93	596							
TOTAL	43.010	16.445	26.565			6.378	21.526	14.417	310	379

CELLUCAM (suite)									
Compte exploitation 80/78	Quantité	U	Valeur unitaire	Valeur totale M F CFA	ORIGINE		LIAISONS		
					Importation	S/prod. locale	Branche n°	Observations	
Produits et matières premières : Abattage usine : produits chimiques pièces de rechange TFSE-FDEG Energie	456 000	m3		168 682 435 122 701	168 682 435 40 305		82 396	27/28 10	88 000 MW
Total cons. Interméd				2 108	1 630	478	Effectifs 80/81		
Salaires et charges Abattage Usine *				247 341				Cameroun	Etrang T 1 310
Amortissements techniques Frais financiers Taxes Solde entreprise				2 734 1 334 941					
Total Valeur ajoutée directe au prix du marché				6 627					
Chiffre d'affaires 1980/81				8 735					

Financement	Origine Cameroun		Origine extérieur		Total M F CFA	Echéancier remboursements					
	Privé	Public	Privé	Public		76/77	77/78	78/79	79/80	80/81	Hors Plan
Capital social		5 200	2 800		8 000					2 420	37 444
Crédit fournisseur Crédit divers 10 %	10 ans (3)	7 %	39 864		39 864 2 054					548	1 506
TOTAL					49 918					2 968	38 950

Source : IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), pp. 330-331.

Annexe 5 : Arrêtée du MINFI accordant le régime D à la CELLUCAM en 1977

Arrêtée fixant la liste de matériels et matériaux, machines et outillages,
 matières premières et articles de conditionnement admissibles
 en franchise des droits et taxes de douane à l'importation par
 application des dispositions de la Convention d'établissement
 signée le 18 janvier 1977 portant agrément de la Société Cel-
 lulose du Cameroun (CELLUCAM) au régime «D» du Code des
 investissements 79

Source : Journal Officiel de la République Unie du Cameroun, 19^e année n°2, du 15 janvier 1979, p.79.

**Annexe 6: Sociétés ayant participé à la conception et à la réalisation du projet
CELLUCAM**

DE : DU
A : DG

Objet : Sociétés ayant participé
à la conception de Cellucam

I Conception du Projet

Maître d'oeuvre	:	VOEST ALPINE	Autriche
Engineering de base	:	CHMO PROJEKT PRAHA	Tchécoslovaquie
Engineering Ligne de Fibre	:	JAAKKO POYRY	France
Engineering Forêt	:	TOMESTO OY	Finlande

II Montage Usine

Génie Civil	:	COSTAIN	Angleterre
Montage	:	MONTALEV	France
Installation électrique Inst.:	:	ASEA	

III Engineering de détail, Planning, Supervision du montage

Partenaires de VA	{	Parc à bois	:	{ FMW	Autriche
	{			{ ANDRITZ	"
	{	Chaudières à déchets	:	A T F	France
	{	Lessivage, Four à chaux	:	VOEST ALPINE	Autriche
	{	Ligne de Fibre, Emballage	:	SUNDS	France
	{	Presse pâte	:	FAMPA POLIMEX	Pologne
	{	Séchoir	:	FLAKT	France
	{	Chaudière de récupération	:	STEIN INDUSTRIES	France
	{	Evaporation, Cautéification	:	ESCHER WYSS	France
	{	Dioxyde de chlore	:	LUNDBERG	Autriche
Sous-Traitants des Partenaires	{	Eaux neuves, eaux usées, Labo	:	RUTHNER	Autriche
	{	Eaux froides, air comprimé	:	INVEST EXPORT	R D A
	{	Voest Alpine	:	KERAM CHEMIE	RFA
	{		:	GUSSEN BAUER	Autriche
	{		:	MULLAUER	Autriche
	{	FMW	:	BINDER	Autriche
	{	SUNDS	:	AUXIMECA	France
	{		:	CELLECO	Suède
	{	ASEA	:	HEDEMORA	Suède diese

- 2 -

Sous traitants des
Partenaires

}	INVEST EXPORT	:	BORSIG	RDA	Turbine
		:	KKAB	"	Chaudière à Fuel
			KIB CHEMIE	"	Electrolyse
			MLW	"	Laboratoire
			LIKA	"	Compresseur
	FAMPA	:	MERA ELRO	Pologne	
	Autres sous-traitants	:	HARTMANN BRAUN	RFA	
			OTIC FISHER	France	
			VALMET	Finlande	
			VEB	R D A	

Lambert

Couperu

IV Mise en route

VOEST ALPINE avec TBP, IBM, Autriche
et le reste des partenaires.

EDEA, le 28 Juillet 1983

Annexe 7 : Détail des pertes cumulées (en milliards de FCFA) de 1980- 1983

DETAIL DES PERTES CUMULEES
AU 30 JUIN 1983
(En Milliards de FCFA)

A/	<u>AMORTISSEMENTS</u>	38,455
1 -	Frais immobilisés :	23,881
	Exercice 81/82 :	11,461
	Exercice 82/83 :	12,420
2 -	Autres immobilisations	14,574
	Exercice 80/81 :	0,246
	Exercice 81/82 :	7,137
	Exercice 82/83 :	7,191
B/	<u>FRAIS FINANCIERS</u>	20,313
1 -	Intérêts sur emprunts	17,539
2 -	Intérêts de retard	0,928
3 -	Autres intérêts	1,846
C/	<u>DIFFERENCES DE CHANGE</u>	0,983
	Exercice 80/81	(0,047)
	Exercice 81/82	(0,812)
	Exercice 82/83	1,842
D/	<u>RESULTATS NETS (Autres charges et produits)</u>	6,209
	Exercice 80/81	(0,687)
	Exercice 81/82	0,882
	Exercice 82/83	6,014
	TOTAL	65,960

DEF-1/, le 23.11.82

Source : Cellulose du Cameroun S.A, "Rapport de la direction générale au conseil d'administration sur le bilan de l'exercice 1982- 1983", juin 1983, p.8.

Annexe 8: Marche de la chaîne de fabrication pendant l'exercice 1982- 1983

EDEA, le 22 Septembre 1983

CELLUCAMS/DIRECTION DE PRODUCTION

E X E R C I C E 82/83

 CONSOMMATIONS SPECIFIQUES D' AU,
D' ENERGIE ET DE PRODUITS CHIMIQUES

PRODUCTION TOTALE : 21 008 T AD (Pâte blanchie à l'Hypo.)TEMPS DE MARCHE : Juillet - Novembre 1982 (5 Mois).

.../2

PRODUCTION DE PATE EN TONNES AD
EXERCICE 82/83

MOIS	QUALITE							TOTAL
	AA	HA	OFF	HOFF	HX	HS	ECRUE	
JUILLET 82	-	-	-	659	189	-	-	848
AOUT 82	-	254	-	3 998	1 374	-	-	5 626
SEPTEMBRE 82	-	11	-	2 891	153	461	-	3 516
OCTOBRE 82	-	-	-	4 097	213	318	-	4 628
NOVEMBRE 82	-	-	1 938	3 214	-	1 238	-	6 390
DE DECEMBRE 82 A JUIN 83	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAUX	0	265	1 938	14 859	1 929	2 017	0	21 008

Pendant l'exercice 82/83, l'usine a produit exclusivement de
la pâte blanche à l'hypochlorite de sodium.

.../...3

.../3

CONSUMMATION DE PRODUITS CHIMIQUES
=====

DESIGNATION	CONSUMMATION TOTALE		CONSUMMATION SPECIFIQUE (PAR T AD)
	UNITE	QUANTITE	
Al ₂ (SO ₄) ₃	T	372,5	17,7 kg
Polyél. Nalco	T	5,97	0,284 kg
Fil de fer	T	49,87	2,37 kg
Feuillard	T	32,531	1,55 kg
Agrafes	T	1,725	82 g
Na ₂ SO ₄	T	1 821	86,7 kg
CaCO ₃	T	2 259	107,5 kg
CaO	T	444,44	21,1 kg
Na ₂ CO ₃	T	35,3	1,68 kg
NaOH	T	316,4	15 kg
Na ₃ PO ₄	Kg	1 950	92,8 g
HCl	T	15,5	73,8 kg
NH ₄ OH	L	640	30,5 ml
H ₂ N - NH ₂ ,H ₂ O	L	290	13,8 ml
NaCl	T	4 423	210,5 kg
H ₂ SO ₄	T	144,51	6,88 kg
Soufre	T	135,8	6,46 kg
Antimousse dept. 16	T	9,18	0,437 kg
Polyél. dept. 16	T	0,05	2,38 g
(NH ₄) ₂ SO ₄	T	45,13	2,15 kg
(NH ₄) ₂ HPO ₄	T	8,58	0,41 kg

.../...4

.../4

CONSOmmATIONS D'EAU ET D'ENERGIE
=====

DESIGNATION	CONSOmmATION TOTALE		CONSOmmATION SPECIFIQUE (PAR T AD)
	UNITE	QUANTITE	
Eau brute	m ³	12 439 835	592 m ³
Electricite *	KWh	49 288 900	2 346 KWh
Fuel 180	m ³	5 746	273,5 L
Gaz-oil	L	82 732	3,94 L

* a)- Energie électrique produite par le GTA = 4 045 000 KWh
Soit : 8,21 % d'énergie électrique consommée.

b)- Energie électrique achetée = 45 243 900 KWh
Soit : 2 154 KWh/T de pâte AD.

.../...5

.../5

PARC A BOIS

=====

MOIS	PRODUCT. DE COPEAUX (T BD)	TEMPS DE MARCHÉ		PRODUCTION HORAIRE EFFECTIVE		NOMBRE DE LES- SIVEURS/ 24 H DE MARCHÉ	NOMBRE DE LES- SIVEURS/J (MOYENNE MENSUELLE)
		HEURES	%	T BD/H DE MARCHÉ	% CAPACITE		
JUILLET 82	6 182	169,67	22,8	36,4	45,7	16,2	3,70
AOUT 82	9 888	260,17	35,0	38,0	47,7	16,9	5,90
SEPT. 82	9 439	283,17	39,3	33,3	41,8	15,6	6,13
OCTOBRE 82	9 877	364	48,9	27,1	34	12,6	6,16
NOVEMBRE 82	14 187	343,58	47,7	41,3	51,9	18,6	8,89
TOTAL	49 573	1 420,59	38,7	34,9	43,8	15,9	6,14

Humidité moyenne du bois = 35,5 %
avec déviation standard = 1,5
(de Juillet à Novembre).

Capacité théorique du Parc à Bois = 79,6 T/H
de marche COPEAUX BD.

.../...6

.../6

C U I S S O N

MOIS	NOMBRE DE LES- SIVEURS	KAPPA MOYEN	CONSOMMATION DE COPEAUX (T BD)		PRODUCTION SORTIE CUISSON (T BD)	TEMPS DE MARCHE (H)
			TOTAL	COPEAUX/ LESSIV.		
JUILLET 82	58	34,3	2 967,5	51,2	1 329	140
AOUT 82	203	31,3	11 580,2	57,0	5 472	487,2
SEPTEMBRE 82	127	31,15	7 011,78	55,2	3 397	430
OCTOBRE 82	174	31,55	9 463,43	54,4	4 670	417,75
NOVEMBRE 82	214	32,9	12 027,98	56,2	5 979	583,25
TOTAL	776	32	43 050,89	55,5	20 847	2 058,2

- Temps de marche = 56 % du temps total.
- Nombre de lessiveur/jour de marche = 9
- Production de pâte/lessiveur = 26,8 T BD
- Rendement de cuisson = 48,4 %
- Kappa moyen pondéré = 32,0
- Alkali actif/bois sec = 21,52 % (en NaOH)
- Copeaux BD/lessiveur = 55,48 T BD
- % de Resoufflage (Reblow) = 21,9
- Rapport liquide/bois = 3,1
- Humidité moyenne des copeaux = 35,6 %.

.../...7

.../7

BLANCHIMENT

CONSOMMATIONS DE PRODUITS CHIMIQUES :

DESIGNATION	CONSOMMATION TOTALE		CONSOMMATION SPECIFIQUE	
	UNITE	QUANTITE	PAR T ECRUE BD ENTREE BLANCHIMENT	PAR T BLANCHIE AD
Cl ₂ total (Cl ₂ gaz + Cl ₂ dans hypo.)	T	1 844	92,8 kg	87,8 kg
NaOH total (NaOH + NaOH dans hypo.)	T	1 043	52,5 kg	49,6 kg
So ₂	T	45,3	2,28 kg	2,16 kg
Urée	T	13,8	0,695 kg	0,657 kg

Kappa moyen pondéré de pâte écrue épurée entrée
blanchiment = 30,3.

.../...8

.../8

PRESSE - PATE
=====

MOIS		PRODUCTION (T AD)	TEMPS DE MARCHE (H)	PRODUCTION HORAIRE EFFECTIVE (T AD/H)
JUILLET	82	848	66	12,85
AOUT	82	5 626	507,75	11,08
SEPTEMBRE	82	3 516	281,75	12,48
OCTOBRE	82	4 628	417,5	11,08
NOVEMBRE	82	6 390	559	11,43
TOTAL		21 008	1 832	* 11,47

* Moyenne.

Production moyenne/jour = 137,3 T AD
 Production moyenne/J de marche = 275,2 T AD
 Temps de marche = 49,9 % du temps total
 Production de pâte blanchie à l'hypo./lessiveur = 27 T AD.

Annexe 9: Programme de redémarrage de l'usine CELLUCAM sur tous les plans

Annexe 1

DE/07/07/83



BUDGET DE REDEMARRAGE

Commandes à passer en Juillet 83

1	-	Remise en état Engins et Camions	200
2	-	Acquisitions Engins et Camions	500
3	-	Investissements Usine	200
4	-	Investissements Services Généraux	60
5	-	Pièces de rechange Usine	83
6	-	Produits Chimiques	<u>400</u>
			1.443

Règlements à effectuer en Juillet 83

7	-	Fournisseurs, arriérés	<u>715</u>
			2.158 Millions F CFA

NOTE :

Les postes 1 à 5 inclus sont prévus dans le budget des investissements 1983/1984, tandis que les postes 6 à 7 font partie des besoins en fonds de roulement 1983/1984. Autrement dit, le budget de redémarrage se décompose ainsi :

-	Investissements d'urgence	960
-	Fonds de roulement d'urgence	<u>1.198</u>
		2.158 Millions F CFA



ANNEXE 11

PREVISIONS DES BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT

	1983 - 1984											TOTAL	
	JUIL. 83	AOUT	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.	JANV. 84	FEV.	MARS	AVRIL	MAI		JUIN
. Production, T	-	6 000	7 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	9 000	9 000	9 000	88 000
. Prix moyen de vente \$ par T.	-	290	340	340	350	360	360	360	360	380	380	380	355
. Valeur de la pro- duct° (Millions F CFA)	-	640	871	995	1 025	1 055	1 055	1 055	1 055	1 252	1 252	1 252	11 507
. Moins frais de distribution	-	150	175	200	200	200	200	200	200	225	225	225	2 200
Moins coût de production	305	900	950	1 000	1 000	1 000	950	950	950	1 010	1 010	1 010	11 035
. Marge Indus- trielle	-305	- 410	- 254	- 205	- 175	- 145	- 95	- 95	- 95	17	17	17	-1 728
. Dépenses	305	1 050	1 125	1 200	1 200	1 200	1 150	1 150	1 150	1 235	1 235	1 235	13 235
. Recettes	-	-	-	-	-	-	640	871	995	1 025	1 055	1 055	5 641
. Gap	-305	-1 050	-1 125	-1 200	-1 200	-1 200	510	- 279	- 155	- 210	- 180	- 180	-7 594
. Cumul	-305	-1 355	-2 480	-3 680	-4 880	-6 080	-6 590	-6 869	-7 024	-7 234	-7 414	-7 594	-7 594

NOTE : Le besoin de financement cumulé s'analyse comme suit :

- Perte de marge..... 1 728
 - 5 mois de recettes en cours de route 5 866
 7 594 Millions

Annexe 5

DE/07/07/83



PLANNING DE DEBLOCAGE DES FONDS

A/ RAPPELS DES BESOINS

Les besoins de redémarrage (Annexe 1) se superposent aux besoins en fonds de roulement du budget 1983/1984 (Annexe 3) pour un montant de 1.198 Millions. En somme, les besoins financiers de l'exercice (hors dette extérieure) s'élèvent à 8 554 Millions de francs, répartis ainsi

- Redémarrage, investissements	960
- Fonds de roulement	<u>7.594</u>
	8.554 Millions F CFA

Nous proposerions le schéma de financement suivant :

- Actionnaires : augmentation de capital décidée le 14/01/83	<u>5.270</u>
- Banques internationales : 88 Mio FF	<u>4.400</u>
	9.670 Mio F CFA
Face à des besoins de	<u>8.554 Mio F CFA</u>
Soit une marge de sécurité de	1.116 Mio F CFA

Cette sécurité n'est pas superflue dans la mesure où certains actionnaires étrangers ont déclaré ne pas être en mesure de suivre l'augmentation de capital.

B/ PLANNING DE DEBLOCAGE

Augmentation de capital 5.270 Mio F CF

a) 15 Juillet 1983	2.158 Mio
Budget de redémarrage	
b) 30 Juillet 1983	900 Mio
Coûts de production Août 83	
c) 31 Octobre 1983	2.212 Mio
Coûts de production	
Déc. 83 et Janv. 84	

.../...2

.../2

Crédit international 88 Mio FF4.400 Mio
F CFA

- | | |
|---|-----------|
| a) 1er Septembre 1983 | 2.200 Mio |
| Coûts de production Sept.
et Oct. 83 | |
| b) 1er Novembre 1983 | 1.100 Mio |
| Coûts de production Nov. 83 | |
| c) Après Janvier 1984 | 1.100 Mio |
| Au fur et à mesure des besoins | |

C/ CMT BEAC 5 000 MILLIONS

La BEAC a accordé depuis Oct. 1982 un Crédit à Moyen Terme de 5 Milliards à CELLUCAM, mais son déblocage est subordonné au déblocage de l'augmentation de capital.

Lorsque ce Moyen Terme sera mis en place, il permettra tout simplement de consolider les découverts des banques locales (actuellement 3,6 Milliards), le reste soit 1,4 Milliards devant financer les investissements prévus pour 1983/1984.-

DE/ 07 JUILLET 1983

Annexe 3



NOTE SUR LE FINANCEMENT DU FONDS
DE ROULEMENT

Les besoins en fonds de roulement sont très intenses pendant les six premiers mois après la reprise, en raison justement du "CASH LAG" évoqué plus loin, le décalage entre la production d'un mois donné et l'encaissement de la recette correspondante étant de six mois.

Ayant rapidement grimpé jusqu'à 6 080 millions de francs en décembre 83, le besoin de financement évolue plus lentement après Janvier 1984, pour atteindre 7 594 millions en Juin 1984. Ce chiffre peut apparaître élevé à d'aucuns, mais il s'analyse comme suit :

- Perte de marge de l'exercice	1.728
- Recettes en cours de route (cinq mois, de février à juin 1984)	<u>5.866</u>
	7.594 Millions

Pour couvrir ce gap, il convient de faire appel aux actionnaires pour financer la perte, tandis qu'un concours bancaire est tout à fait indiqué pour financer les produits à recevoir.

Nous recommandons de rechercher un concours bancaire internationale représentant 75 % des produits à recevoir, soit 4.400 Mio.

L'on aurait donc la répartition suivante :

- Actionnaires, perte	1.728
- Actionnaires, recettes en cours de route	1.288
- Banques, recettes en cours	<u>4.400</u>
	7.594 Millions

Vu que la Société aura en permanence 5 mois de production à financer, il est préférable que le prêt de 4.400 Millions de F CFA (FF 88 Millions ou US \$ 12 Millions) revête la forme d'un crédit à Moyen Terme remboursable sur les marges des exercices 1984-85 et 1985-86, spécifiquement de janvier 1985 à juin 1986, à raison de 250 Millions de francs CFA par mois environ.

DE/ 16 JUIN 1983



PLANNING WORKING CAPITAL REQUIREMENTS
 =====

THE CASH LAG

August 1, 1983	Production is resumed at Edéa mill
August 31	4 000 T of saleable pulp available at Douala Port for shipping
September 10	First ship leaves Douala with 4 000 T
September 31	Ship arrives in Europe, Unloading takes place
October 5	Sampling
October 20 thru 30	Invoicing and release of 4 000 T of pulp. Terms of payment : 30 days on average.
December 5	Clients pay to SCA
December 16	SCA transfers balance of sales proceeds to the four Banks.
January 10	The four Banks transfer the money to BICIC Douala.
January 16, 1984	Cash available to CELLUCAM, id est five to six months after start up.

ANNEXE IV



CELLUCAM

CELLULOSE DU
CAMEROUN SA.

PROGRAMME DU DEMARRAGE

Votre référence
 Your reference
 Notre référence
 Our reference
 Date
 Date
 Sujet
 Subject

- Lundi le 08.08.83 : 8 h : Démarrage Parc à bois
 (déchets et copeaux vers stockage - dépt. 03)
- Mardi le 09.08.83 : 8 h : Démarrage chaudières à bois
 (chauffage et montée en température)
 Démarrage déminéralisation (dépt. 17)
- Mercredi 10.08.83 : 14 h : Début production de vapeur MP au dépt. 03
 Allumage four à chaux (dépt. 14)
 Démarrage centrifugation huile de turbine
 16 - 24 h : Essais de fabrication
 1) - Essais de cuisson à l'eau = contrôle circuits vapeur et condensat
 2) - Essais du séchoir à la vapeur = contrôle circuits vapeur et condensats
- Jeudi le 11.08.83 : 8 - 22 h Essais de chaudière de récupération
 Essais de caustification
 Rechauffage de la LNF
 Essais du presse-pâte : régularisation des vitesses des différentes sections.
- Vendredi 12.08.83 : 6 h : Démarrage Evaporation à l'eau
 12 h : Passage Evaporation à la LNF
 18 h : Début stockage LNC
 24 h : Démarrage chaudière 12 au fuel
- Samedi le 13.08.83 : 6 h : Démarrage Cuisson (montée en température)
 8 h : Passage chaudière 12 à la LNC
 10 h : Démarrage caustification
 Admission de boue de CaCO₃ au four à chaux
 14 h : Démarrage LAVAGE
 24 h : Démarrage EPURATION ECRUE

Adresse postale
 Postal address
 Edea B. P. 22
 Télex
 Telex
 5548 Kn
 Société Anonyme au
 Capital de 15 000 000 000
 de Francs CFA
 Siège Social:
 EDEA Cameroun
 No Statistique 1270401-J
 Registre Commerce 0168

.../...

.../2

Dimanche le 14.08.83 : 4 h : Démarrage Presse-pâte
8 h : Début Production Pâte Ecrue
Démarrage turbine.

.../3

DEMARRAGE ELECTROLYSE
ATELIER DE ClO_2
BLANCHIMENT

Le démarrage de ces départements dépend de l'arrivée des produits chimiques (acide sulfurique et chlorate de sodium) à l'usine.

JOUR J : Arrivée des produits H_2SO_4 et NaClO_3 à l'usine
 J + 1 : 08 h - début préparation Atelier d'Electrolyse
 J + 4 : 16 h - démarrage Electrolyse avec 9 cellules
 J + 1 - J + 6 - essais du dépt. 10
 J + 6 : 20 h - arrêt Presse-pâte
 20 - 08 h - montage tuyauterie de Pâte vers Blanchiment
 J + 7 : 08 h - démarrage Blanchiment
 10 h - mise en marche normale du dépt. 10
 J + 8 : 02 h - redémarrage Presse-pâte
 04 h - Début Production PATE BLANCHIE

Le jour J se situe probablement entre le 15 et le 20.08.1983.

LE DIRECTEUR USINE,
 Direction Usine
 Le Directeur
 Henri de GALEMBERT
 H. de GALEMBERT

Annexe 10: Lettre de confirmation d'embauche à la CELLUCAM


CELLUCAM
Cellulose du Cameroun S.A.

Votre Référence Edéa, le

Notre Référence n° 2356/DAP/L/BN/BJ/80

Monsieur MEM Pascal
Employé (e) matricule n° 1743
CELLUCAM
E D E A

Objet : Confirmation
d'embauche

Monsieur,

En vertu de l'arrêté n° 9/MTPS/DT du 19 Avril 1976 et
conformément aux dispositions de votre contrat de travail
n°.....1558.....,

Nous vous informons que votre essai a été jugé satis-
faisant par vos responsables hiérarchiques et qu'en conséquence,
vous êtes confirmé en qualité de .. Chauffeur ..

Votre rémunération sera, à compter du 1er Novembre 1980,
basée sur la catégorie .. 5ème .. échelon.....F..... ba-
rème CELLUCAM et votre ancienneté prend effet pour compter du
.....09 Juin 1980.....

Edéa, le 23 Octobre 1980

Ampliations :

- Intéressé
- Chef hiérarchique
- Sce comptabilité
- Chrono
- Dossier

LE SOUS DIRECTEUR DU PERSONNEL


L. R. QUANDJI

Société Anonyme au Capital de 15.000.000.000 de Francs CFA
Siège Social : EDÉA Cameroun B. P. 22

N° Statistique 1270401-J
Registre de Commerce 0168

Tél : 46-40-16 - 46-43-19 - 46-44-68
46-41-24 - 46-42-49 - 46-42-69
46-42-47
Telex N° 5548 KN

Source : Archive de la CELLUCAM, Edéa, 2 juin 2021.

Annexe 11: Lettre de reclassement et prime à la CELLUCAM

M. ~~onsieur~~ MEM Pascal.....
 Service ...Transport bois.....
 Matricule CELLUCAM n° ...1743.....



CELLUCAM

CELLULOSE DU
CAMEROUN SA.

Votre référence
Your reference

Notre référence
Our reference

3942 /DAP/I/BN

Date
Date

04 Novembre 1982

Sujet
Subject

Votre reclassement

Monsieur.....,

Nous avons le plaisir de vous informer qu'au ~~01. Novembre 1982~~
 vous aurez (avez) accompli deux ans de service dans notre so-
 ciété. ~~XXXXX~~
 au même échelon.

En conséquence, et conformément à notre politique interne de
 salaires, vous êtes pour compter du ~~.01. Novembre 1982.....~~
 reclassé à la catégorie ~~5^e~~..., échelon ~~..F..~~, soit un salai-
 re de base de francs CFA ~~..66.777.....~~

Tous les autres éléments de votre contrat de travail demeurent
 inchangés.

Veillez agréer, M. ~~onsieur~~...., nos salutations distinguées.

Adresse postale
Postal address
Edeá B.P. 22

Télex
Telex
5548 Kn

Société Anonyme au
Capital de 15 000 000 000
de Francs CFA

Siège Social:
EDEA Cameroun

No Statistique 1270401-J
Registre Commerce 0168

LE SOUS-DIRECTEUR DU PERSONNEL

L. R. QUANDJI

CC/ - Chef hiérarchique
 - Service salaire
 - Fichier ordinateur
 - Dossier intéressé

Monsieur MEM Pascal

Employé (e)-matricule n° 1743

Service LOGISTIQUE - TRANSPORT


CELLUCAM
 CELLULOSE DU CAMEROUN SA.

Votre référence
 Your reference
 Notre référence
 Our reference
 Date
 Date
 Sujet
 Subject

9099 /DAP/I/BN
 27 Octobre 1981
 Attribution de prime
 de Transport.....

Monsieur.....,

Suite à la demande de vos chefs hiérarchiques et en accord avec la Direction Générale,

Une prime de Transport..... de francs CFA ...2.800...
 DEUX MILLE HUIT CENTS FRANCS

Vous est attribuée à compter du 01 Octobre 1981.....

Par conséquent, votre rémunération globale se décomposera désormais de la manière suivante :

Catégorie - Echelon	... 5ème E.....
Salaire de base	... 54.699.....
Prime de ... Transport.....	... 2.800.....
Autres avantages	... /.....
Total	... 59.499.....

Adresse postale
 Postal address
 Edéa B.P. 22
 Télex
 Telex
 5548 Kn
 Société Anonyme au
 Capital de 15 000 000 000
 de Francs CFA
 Siège Social:
 EDEA Cameroun
 No Statistique 1270401-J
 Registre Commerce 0168

Veuillez agréer, M. monsieur....., nos salutations distinguées.

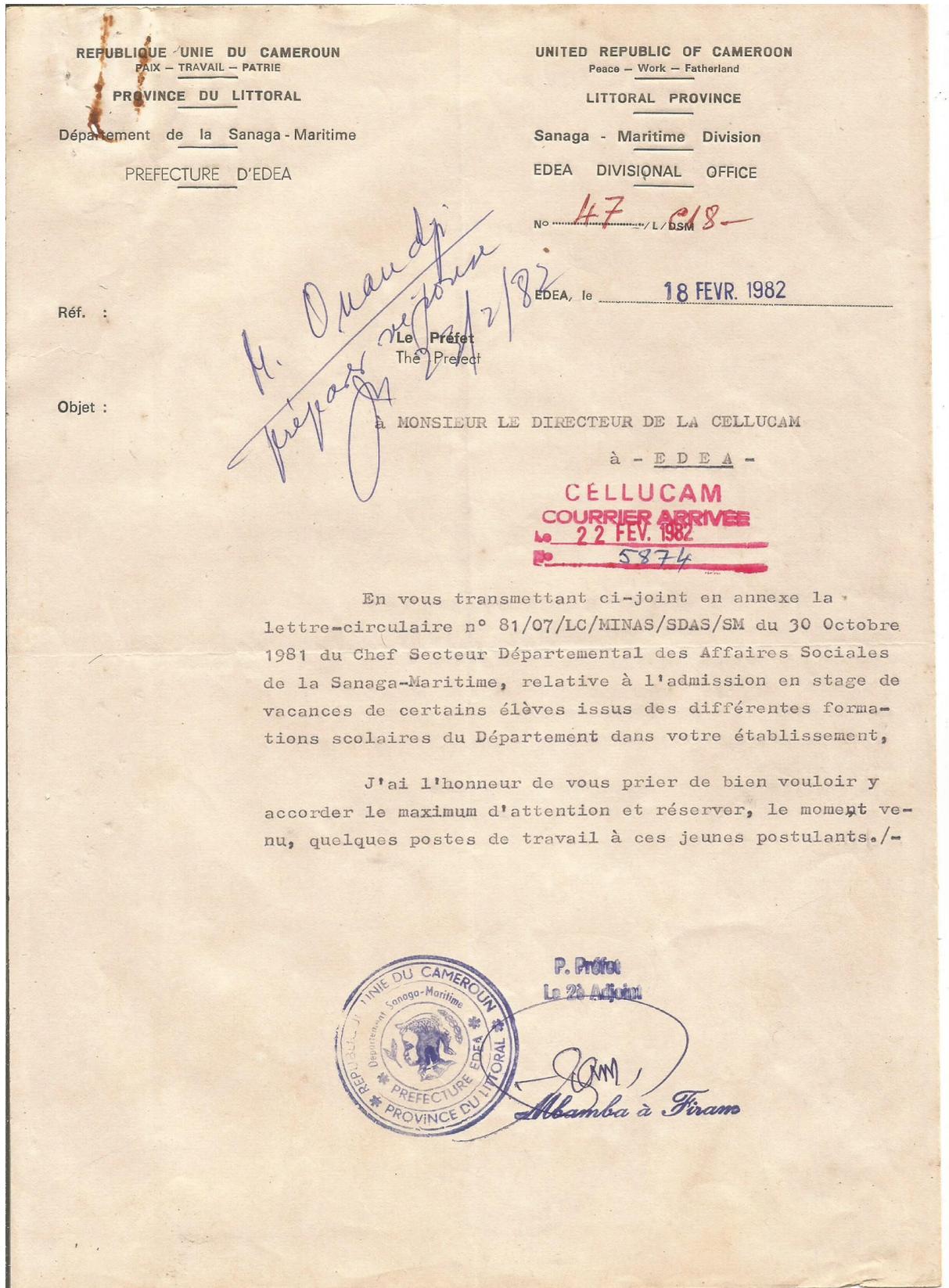
LE SOUS DIRECTEUR DU PERSONNEL
 Département
 du Personnel
 L. R. QUANDJI

CC/ - Chef hiérarchique
 - Service salaire



Source : Archive de la CELLUCAM, Edéa, 2 juin 2021.

Annexe 12: Lettre de la Préfecture d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la "ville lumière"



Annexe 13: Lettre du chef secteur départemental des affaires sociales de la Sanaga-Maritime au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la ville d'Edéa

<p>MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ----- SERVICE PROVINCIAL DU LITTORAL ----- SECTEUR DÉPARTEMENTAL DES AFFAIRES SOCIALES DE LA SANAGA - MARITIME -----</p>	<p>REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN Paix - Travail - Patrie -----</p>
<p>ETTRE - CIRCULAIRE N°81/7/EC/MINAS/ SPAS/LIT/SDAS/SM.-</p>	
<p>(CELLUCAM BP. 22 EDEA)</p>	
<p>A Messieurs les Directeurs des Entreprises et Sociétés implantées à Edéa.-</p>	
<p>Dans le cadre de l'assistance participation que le Sec- teur Départemental des Affaires Sociales de la Sanaga- Maritime à Edéa est appelé à apporter aux familles économiquement faibles,</p>	
<p>J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance, l' admission tous les ans dans vos sociétés, les jeunes élèves et étu- diants issus de ces milieux, pour la période de grandes vacances scolaires.</p>	
<p>Dans l'affirmative, votre réponse me permettrait de vous transmettre en temps utile, la liste des éventuels postulants.</p>	
<p>Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de ma hau- te considération./-</p>	
<p>EDEA, le 30 OCT 1981</p>	
<p>Le Chef Secteur</p>	
<p>PREFECTURE D'EDEA 4 FEVR 1982 ENREGISTREMENT LE N° 458</p>	<p align="center">  <i>Mme Marcelline Mankcha</i> </p>

Annexe 14: Lettre de la Direction des eaux et forêts et des chasses au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des élèves ingénieurs des techniques forestières en stage pratique

FKR/nm.m.-
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

DIRECTION DES EAUX ET FORETS
ET DES CHASSES

S.E.P.

CELLUCAM
COUPLIER ARRIVÉE
74 AVR. 1982

Yaoundé, le 15 AVRIL 1982

Réf : No 1795 /L/MINAGRI/DEFC/SEP

Le Ministre de l'Agriculture

à Monsieur le Directeur Général de la CELLUCAM

Objet : Demande d'admission en stage pratique.-

E D E A.-

Monsieur le Directeur Général,

Dans le cadre de leur formation, les élèves Ingénieurs des Techniques Forestières, en deuxième année sont tenus d'effectuer un stage pratique pendant les grandes vacances scolaires.

A cet effet, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir me faire savoir si votre entreprise serait disposée à recevoir en stage pendant les prochaines vacances scolaires des élèves Ingénieurs de nationalité camerounaise.

Vous voudrez bien me préciser le nombre de stagiaires que vous serez en mesure de prendre, ainsi que les conditions de stage.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma haute considération. /-

Le Ministre de l'Agriculture
ET PAR DELEGATION
Le Directeur des Eaux et Forêts
et des Chasses

Jacques Yougang
Directeur des Eaux et Forêts



**Annexe 15: Lettre du Directeur du CETI d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM
relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de son établissement**

*I utare de
pour attendre de
un stage scolarisé
81-82*

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

COLLEGE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE INDUSTRIEL
D'EDEA

REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

Objet : Stages de Vacances,

à Monsieur Le Directeur de la
CELLUCAM BP 22
à EDEA

CELLUCAM
COURRIER ARRIVEE
le 09 MARS 1982
no 6349

M. N. 10/03/82
10/03/82

Monsieur Le Directeur,

J'ai l'honneur de vous prier de bien vouloir aider les élèves de mon établissement à occuper des Postes de Stagiaires au sein de votre Société pour la période des Vacances allant de 15 septembre 1982 au 15 juillet 1982.

Dans le but de nous permettre d'encourager plus particulièrement nos meilleurs éléments, il serait souhaitable de nous indiquer parmi les Spécialités du Collège le Nombre total de places qu'il vous plaira de nous réserver en nous précisant les Spécialités de votre choix.

Le Collège forme jusqu'au C.A.P.I. en :

SPECIALITES

- ELECTRONIQUE
- MONTEUR ELECTRICIEN
- ELECTROMECHANIQUE
- CONSTRUCTION METALLIQUE
- CHAUDRONNERIE
- MECANIQUE GENERALE.

Veuillez agréer, Monsieur Le Directeur, nos sincères remerciements./-

EDEA, le 4 MARS 1982
LE DIRECTEUR,

- DEE EYIDI DAVID -

**Annexe 16: Les demandes de stages de vacances au Directeur de la CELLUCAM par
les postulants eux-mêmes**

E. G.
St. St. 82

Babé Salomon Gaston.
M. Mr Assemblée Henri
Commissariat Spécial
B.p. 26 Bafoussam

Bafoussam, le 20 Avril 1982.

CELLUCAM
COURRIER ARRIVÉ
le 04 MAI 1982
1018

M. N. N. 82
St. St. 82

OBJET: Demande de stage
de vacances.

A Monsieur le Directeur
de la CELLUCAM Edéa

Monsieur,

Je viens respectueusement auprès de votre haute personnalité, solliciter mon admission dans votre société en qualité de stagiaire, pendant la période des grandes vacances allant de Juillet à Septembre 1982.

Je suis élève en classe de Terminale C au Collège Saint-Thomas de Bafoussam. J' envisage d'entrée dans votre société en vue de me procurer les outils de classe nécessaires à la rentrée prochaine.

Je vous promets de déployer toutes mes forces physiques et morales pour le meilleur accomplissement de la tâche que vous m'attribuerez. Notamment en SYLVICULTURE où je bénéficie déjà d'une assez bonne expérience.

Espérant que ma demande trouvera auprès de vous une suite favorable, je vous prie d'accepter l'expression de mes sentiments distingués.

Ci-jointe: Une attestation de fin de stage.

Le Directeur: *[Signature]*

Le postulant: *[Signature]*



Mlle AVA Marie Jeanne
S/C de Mr AVA Jean
B.P 276 EDEA.

- 8 JUIN 1982

Monsieur le Médecin-Chef
de la CELLUCAM
B.P 22 EDEA.

Objet :
Demande de stage
de VACANCES.

Monsieur;

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir me réserver une place de stage de vacances dans votre formation sanitaire.

Je suis élève de classe de Seconde, au Lycée d'EDEA.

Dans l'attente d'une suite favorable, je vous prie d'agréer, Docteur, l'expression de ma plus profonde gratitude.

Ava

AVA Marie Jeanne.

Pour accord.

Fontaine

DR FONTAINE

Wolfgang MENDE
 Waldweg 1,
 D - 5501 WALDRACH
 R.F.A.

RGIA

19 AVRIL 1982

Monsieur le Directeur Général
 de la CELLUCAM
 B.P. 22 EDEA
 CAMEROUN

Edéa, le 14.04.1982

Monsieur le Directeur Général,

Je viens par la présente solliciter auprès de votre bienveillance
une place de stagiaire au sein de votre Dispensaire médical
pour une durée de 4 semaines à partir du mois de novembre 1982.

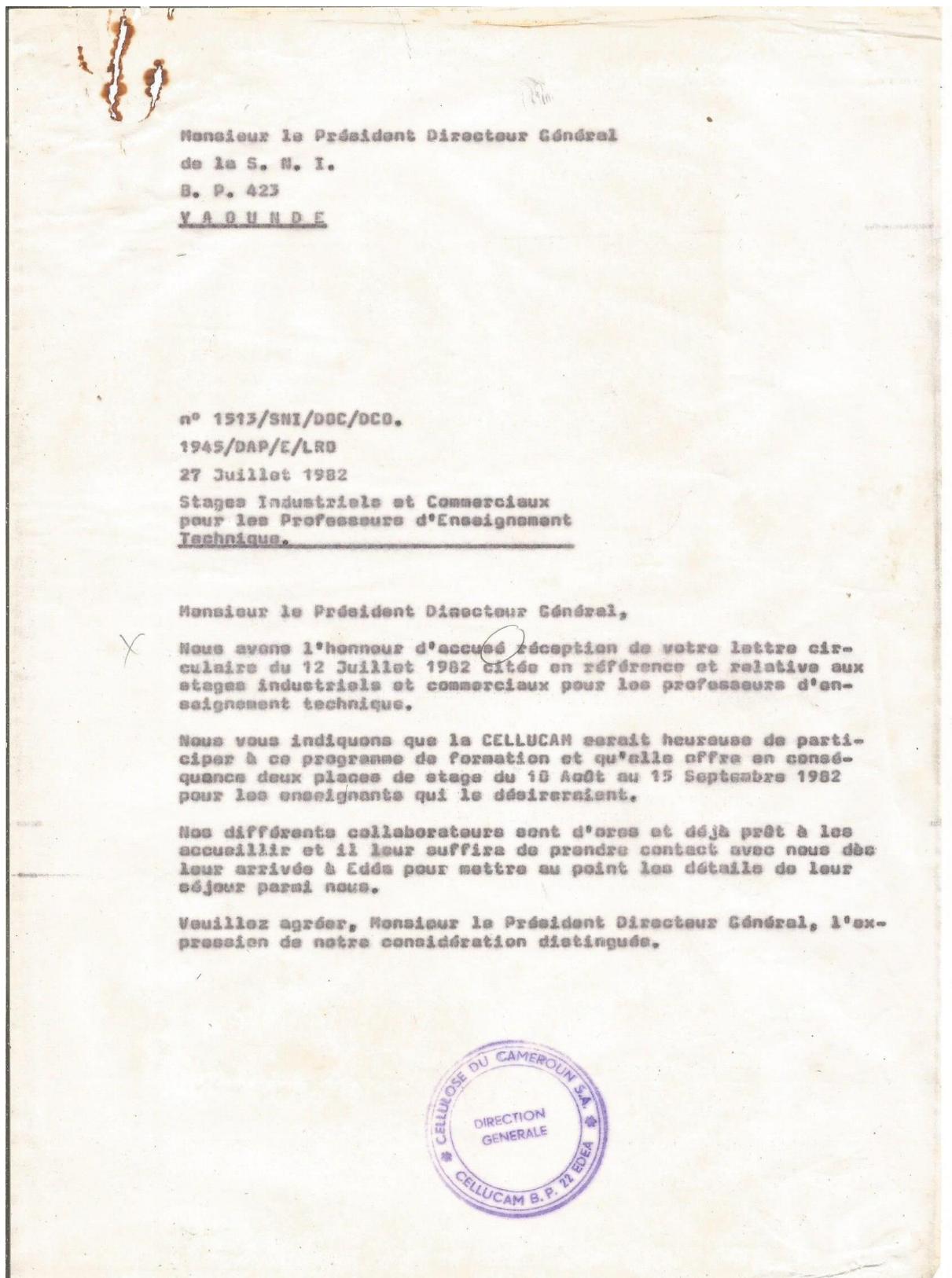
Je suis étudiant en Médecine, 5ème semestre, à l'Université
 de Marburg et souhaite vivement pouvoir effectuer un stage
 dans votre Société, ce stage faisant partie intégrante du
 cycle d'études de médecine.

Dans l'espoir que ma demande recevra une suite favorable,
 Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général,
 l'expression de ma considération distinguée.

Wolfgang MENDE



Annexe 17: Réponse de la Direction générale de la CELLUCAM à l'accusé de réception de la SNI relative aux stages de vacances des professeurs de l'enseignement technique



Annexe 18: Planning ou disposition des stagiaires de la CELLUCAM par la Direction de la Cellulose du Cameroun S.A

CELLUCAM S.A.
 DEPARTEMENT : Forêt
 SERVICE : Sylviculture

NATURE DU TRAVAIL (1)	DUREE PREVUE	NOMBRE STAGIAIRES DESIRES	QUALIFICATION MINIMUM EXIGEE	DATE DEBUT STAGE	NOM DU RESPONSABLE
1 Travaux sylvoicoles	2 mois	02	Techniciens d'agriculture	10/14/ juillet	Mgelle Nbangang
2 Entretien des plantations (à la machette)	2 mois	10	-	-11-	-11-

(1) Indiquer la nature du travail qui sera demandé au stagiaire (dactylographie, emploi de bureau, comptabilité, aide-laborantin, électricien, chaudronnier, etc...)

CELLUCAM S.A.
 DEPARTEMENT : FORET
 SERVICE : EXPLOITATION

NATURE DU TRAVAIL (1)	DUREE PREVUE	NOMBRE STAGIAIRES DESIRES	QUALIFICATION MINIMUM EXIGEE	DATE DEBUT STAGE	NOM RESPONSABLE
Travaux de chantier et études d'exploitation	3 mois	1	4e année ENSA	1er Juillet	LADURNER
	2 mois	1	" " "	1er Août	
	1 mois	1 (Proposition à MINAGRI)	2e année ENSA	1er Juillet	
	1 mois	1 (Proposition à MINAGRI)	2e année ENSA	1er Sept.	

(1) Indiquer la nature du travail qui sera demandé au stagiaire (dactylo, employé de bureau, comptable, aide-laborantin, etc...)

Annexe 19: Liste des stagiaires rémunérés par la CELLUCAM (1981- 1982)

<u>LISTE DES STAGIAIRES DE VACANCES 1981-1982</u>					
N°	NOMS ET PRENOMS	DATE DEBUT STAGE	DUREE	SALAIRE MENSUEL	TOTAL
<u>A/ ACHATS</u>					
1	IBOM BIENG Franklin	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
2	MOUSSI Guï Constantin	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
3	LEMBE Félix	05/07/82	2 Mois	30 000	60 000
4	AVA Christine Alice	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
5	NOUADJE KOM	06/07/82	2 Mois	30 000	60 000
6	OUEHY NANA DJOMO	07/07/82	2 Mois	30 000	60 000
7	SOM Marlyse Diane	19/07/82	1 Mois	45 000	45 000
8	BONNY MATANDA Marceline	01/07/82	2 Mois	45 000	90 000
9	NLAME Emmanuel	05/07/82	2 mois	30 000	60 000
10	MOUKOURI MBELLA	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
11	YOUNBI Carole	06/07/82	2 Mois	30 000	60 000
12	NGO NWALA Irène	07/07/82	2 Mois	25 000	50 000
13	PNJIO Michel	01/07/82	2 Mois	35 000	70 000
14	DALLE ITONDO Jean	19/07/82	1½ Mois	30 000	45 000
15	MAYEGA Dieudonné	09/08/82	1 Mois	30 000	30 000
<u>B/ D.E.C.</u>					
16	TIMBIL KOULA	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
17	TJAHE Bernadette	19/07/82	1½ Mois	30 000	45 000
18	NGOUMNAI Joseph	07/07/82	2 Mois	450 000	60 000
19	OWONA Vincent	12/07/82	2 mois	30 000	60 000
20	CREIGNON Alain	01/07/82	2 Mois	200 000	400 000
<u>C/ EQUIPEMENT MOBILE</u>					
21	NGAMBI Marie-Rose	01/07/82	2 Mois	45 000	45 000
22	BAYIKBEDEG Zacharie	01/07/82	2 Mois	30 000	30 000
23	FOSSO Jean	01/07/82	2 Mois	25 000	50 000
24	OZELA Richard	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
25	MOUTLEN Ferdinand	09/08/82	1 Mois	25 000	25 000
26	KUETCHE Jean	01/07/82	2 mois	25 000	50 000
<u>D/ SERVICE DES METHODES</u>					
27	TSONDO FOUA	01/07/82	2 Mois	30 000	60 000
28	KOUAM Henri	21/07/82	2 Mois	45 000	90 000
29	TCHOKOMENY Joseph	26/07/82	2 Mois	45 000	90 000
<u>E/ ENTRETIEN MECANIQUE</u>					
30	NDONGO MBE Martin	01/07/82	2 Mois	25 000	50 000
31	GOUEH Joseph	01/07/82	2 Mois	25 000	50 000
32	MBELEG MBELEG Jacques	01/07/82	2 Mois	25 000	50 000
33	TCHUISSE MOUNDANG	01/07/82	2 Mois	25 000	50 000
<u>F/ SERVICE LABORATOIRE</u>					
34	Mme SIKOMBE Annick	22/06/82	3 Mois	45 000	135 000

<u>G/ ENERGIE RECUPERATION</u>			
35	: MOUKOKO Ivan Emmanuel	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
36	: DIKOUME Cyrille	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
37	: MBELEG Marc	: 05/07/82: 1½ Mois	: 30 000 : 45 000
<u>H/ FORET EXPLOITATION</u>			
38	: AKONO ZE Justin	: 29/07/82: 1 Mois	: 30 000 : 30 000
39	: EYA'ANE NSENGUE	: 01/08/82: 2 Mois	: 45 000 : 45 000
40	: POUOMOGNE Victor	: 01/08/82: ½ Mois	: 22 500 : 22 500
41	: NGASSA Roger	: 17/08/82: 1½ Mois	: 45 000 : 67 500
<u>I/ SERVICE ELECTRIQUE</u>			
42	: NGO DJEBET Claire	: 01/07/82: 2 Mois	: 25 000 : 50 000
43	: BOGIMIS Jean	: 09/08/82: 1 Mois	: 25 000 : 25 000
44	: EYIKE NSOUKE	: 01/07/82: 2 Mois	: 25 000 : 50 000
45	: EGBE BAWAK	: 09/08/82: 1 Mois	: 35 000 : 35 000
46	: NDI Jean François	: 12/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
<u>J/ SERVICE SYLVICULTURE</u>			
47	: TONYE Georges	: 08/07/82: 2 Mois	: 35 000 : 70 000
48	: NGA Célestin	: 05/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
49	: OKACK Dieudonné	: 07/08/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
50	: TAGNINE BANE Lucien	: 01/07/82: 2 Mois	: 25 000 : 50 000
51	: BILIONG AMONG	: 06/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 30 000
52	: NDEMA Samuel	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
53	: MOUKOURI Désiré	: 01/07/82: 2 Mois	: 45 000 : 90 000
54	: NTOKE PAGLAN	: 05/07/82: 2 Mois	: 35 000 : 70 000
55	: ETEME Evariste	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 70 000
56	: KAMENI André	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
57	: KWEDJEU DJONKAM	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
58	: ABENA Joseph Claude	: 01/07/82: 2 Mois	: 45 000 : 90 000
59	: BATA Joseph	: 01/07/82: 2 Mois	: 30 000 : 60 000
<u>K/ DAP</u>			
60	: NGWEHA Emmanuel	: 09/08/82: 1 Mois	: 30 000 : 30 000
61	: KEMO Clotilde	: 09/08/82: 1 Mois	: 25 000 : 25 000
62	: NJINGA Aristide	: 09/08/82: 1 Mois	: 25 000 : 25 000
-----		TOTAL	

Annexe 20: Rapport de fin de stage à la Directeur de la CELLUCAM par un stagiaire

5 | D. A. P

DATE: 31/08/1982.

*Donner stage
de vacances
30/8/82*

*N. = 127060
25. 68. 82*

A MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL-ADJOINT DE LA CELLUCAM S.A

B.P 22 EDEA

objet: RAPPORT DE FIN DE STAGE.

Monsieur le directeur,

Je viens très respectueusement auprès de votre haute bienveillance déposer mon rapport de fin de stage. Je voudrais surtout attirer votre attention sur le travail que j'ai eu à faire tout au long de la période de contrat.

Au cours des premières semaines, je m'étais trouvé au bureau-courrier où j'ai eu à distribuer le courrier dans l'enceinte de la société. Malheureusement j'ai constaté qu'il était préférable que l'on ne change de service; aussi n'ai-je pas hésité de venir auprès de vous.

Une fois affecté au "service-salaire", j'ai eu à classer les bulletins de Paie et à faciliter les travaux comptables; travail qui ne convenait.

Voilà, bref, le travail que j'ai fourni à la cellucam au cours de ce stage de vacances. J'apprécierais beaucoup un autre.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur Général-Adjoint, à l'expression de mes sentiments dévoués.

STAGIAIRE SCE SALAIRE
[Signature]
ENDI MICHEL OLIVI ER

Annexe 21: Attestation de fin de stage délivrée par la Directeur de la CELLUCAM


CELLUCAM
Cellulose du Cameroun S.A.

Votre Référence _____ Edéa, le 08 Septembre 1981

Notre Référence 1632/DAP/I/NJ *NJ*

ATTESTATION DE FIN DE STAGE
=====

Nous soussignés, Société Cellulose du Cameroun S. A. "CELLUCAM"
B.P. 22 EDEA,

Attestons par la présente avoir employé Mr, ~~Mme~~ ou Mlle (1)
..... BABE Salomon

Pour une période allant du 13 Juillet 1981 au 11 Septembre 1981
en qualité de stagiaire au Service Sylviculture

En foi de quoi nous lui délivrons la présente attestation pour
servir et valoir ce que de droit.

LE SOUS DIRECTEUR DU PERSONNEL



(1) Rayer la mention inutile

Société Anonyme au Capital de 15.000.000.000 de Francs CFA
Siège Social: EDÉA Cameroun B. P. 22

N° Statistique 1270401-J
Registre de Commerce 0168

Tél: 46-40-16 - 46-43-19 - 46-44-68
46-41-24 - 46-42-49 - 46-42-69
46-42-47
Telex N° 5548 KN

Annexe 22: Lettre de la CNPS au Ministre du Plan et de l'industrie face à l'augmentation du capital de la CELLUCAM

<p>MM/AN REPUBLIQUE UNIE DU CAMEROUN PAIX — TRAVAIL — PATRIE</p>	<p>UNITED REPUBLIC OF CAMEROON PEACE — WORK — FATHERLAND</p>
	<p>Caisse Nationale de Prévoyance Sociale National Social Insurance Fund</p>
<p>B. P. 441 YAOUNDE Tél. : 22. 01. 22 P. O. Box 22. 22. 80 TELEX CNPS : 8369 KN</p>	<p>N° 7611 / 83 / DG / DR / 01 CNPS</p>
<p>Objet Augmentation du capital de la CELLUCAM</p>	<p>Yaoundé, le - 8 AOUT 1983</p>
<p>Ref. : V/L n° 264/MINPI/CAB/YM du 20 Juillet 1983</p>	<p>Republique Unie du Cameroun Ministère du Plan et de l'Industrie COURRIER ORDINAIRE 9 AOUT 1983 Arrivée le 14/31 Enregistré S/n° Sortie le</p>
	<p>LE DIRECTEUR GENERAL THE DIRECTOR GENERAL</p>
	<p>Monsieur le Ministre To Mr du Plan et de l'Industrie Y A O U N D E</p>
<p><i>Mme le VM</i></p> <p><i>de la Cellucam</i></p> <p><i>et accompagner cette</i></p> <p><i>lettre à l'Administration</i></p> <p><i>pour le rapport à</i></p> <p><i>faire</i></p> <p><i>15/2</i></p>	<p>Monsieur le Ministre,</p> <p>En accusant réception de votre lettre visée en référence relative à l'objet porté en marge, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance que la CELLUCAM en tant qu'employeur à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, reste débitrice de près d'un milliard de francs, pour la période allant de Décembre 1979 à Juin 1983, envers notre organisme.</p> <p>Au regard de cette importante dette, il m'est difficile, sans avis concerté de notre Conseil d'Administration, de libérer la part du capital social de cette société. Aussi vous proposerais-je, dans un premier temps, de bien vouloir procéder par compensation en prélevant sur cette dette la part du capital que doit libérer la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, sous réserve toutefois d'une décision définitive de notre Conseil d'Administration sur cette affaire.</p> <p align="right">./...</p>
<p>CI : (Veuillez rappeler dans toutes vos correspondances votre numéro d'immatriculation.) (Please quote your registration number in all your correspondence.) Toutes les correspondances adressées à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale sont dispensées d'affranchissement. All correspondence addressed to the National Social Insurance Fund is exempt from postage</p>	

**Annexe 23: Correspondance du Ministre du Plan et de l'Industrie, tutelle de la
CELLUCAM au Premier Ministre sur la situation de l'usine en 1983**

20 JUIL. 1983

N° 24 /MINPI/CAB/VM

J'ai l'honneur de vous faire parvenir ci-jointe une note confidentielle transmise par le DR. AGGARWAL de la société HANGAL, de nationalité indoue, consultant spécialisé dans la technologie de pâte à papier.

Cette note attire l'attention du Gouvernement sur les causes des difficultés CELLUCAM et fait des suggestions pour la relance des activités. Elle révèle que ces difficultés proviennent :

- d'une conception défectueuse de l'usine et des équipements ;
- du management très déficient ;
- de l'explosion du département 10 qui n'est qu'un prétexte utilisé par VOEST ALPINE pour camoufler tous les vices de construction.

Elle recommande vivement au Gouvernement camerounais de relancer les activités pour éviter la détérioration de cet important capital et suggère de faire appel à un groupe spécialisé dans la technologie de pâte à papier ayant une forte expérience en management d'une telle unité et dont les intérêts ne sont pas liés à ceux du constructeur.

A MONSIEUR LE PREMIER MINISTRE
YAOUNDE

-2-

Suivant les instructions que vous avez bien voulu me donner le 18 Juillet 1983 relative à la libération de 5.270 Millions de francs CFA correspondant à l'augmentation du capital décidée par le Conseil d'Administration du 14/01/83 et le changement de l'équipe de Direction de CELLUCAM en vue de sa réouverture rapide, j'ai pensé connaître l'attitude du DR. AGGARWAL, PDG_ ondateur du groupe HANGAL qui a lui-même une large expérience dans ce domaine et dont le groupe a des contrats à travers le monde, sur la désignation du cadre qui serait Directeur Général de la CELLUCAM, Ce dernier, après hésitation car il voulait se cantonner dans le rôle de conseil, veut relever le défi en assurant lui-même la Direction Générale sans salaire. Il souhaite cependant se faire épauler par Monsieur H.C. JAIN qui a dirigé des usines de pâte à papier pendant 29 ans. DR. AGGARWAL et MR. JAIN pourraient être au Cameroun vers le 8/8/83.

Le Conseil d'Administration que je présiderai le nommerait de même que le Directeur Général Adjoint sur lequel l'accord a déjà été donné. Cette nouvelle équipe pourrait redémarrer l'usine avec les moyens provenant de l'augmentation du capital et autres ressources éventuelles possibles. La nouvelle équipe proposerait alors au Gouvernement toutes les mesures relatives au réaménagement de la dette CELLUCAM et aux aménagements techniques (niveau outil de production, nature et qualité des produits et circuits de commercialisation).

Des mesures appropriées devraient être données dès à présent pour que divers partenaires camerounais s'apprêtent à libérer très rapidement leur part afin de suivre l'augmentation décidée.

Sauf instructions contraires, je présiderai le Conseil d'Administration sur ces bases en début Août. /-



(é) Dr Gibering BOL ALIMA

**Annexe 24: Liste des expatriés démissionnaires de la Cellulose du Cameroun S.A en
1983**



EXPATRIES DEMISSIONNAIRES DE LA
CELLUCAM DEPUIS MAI 1983

<u>Matricule</u>	<u>Noms et Prénoms</u>	<u>Fonction/Scé</u>	<u>Départ</u>
041	ENANDER Per	Directeur Forêt	19/06/83
298	SIMOUNET André	Superviseur DUP.4	31/10/83
299	BOÏNE Claude	Contremaître DUE.1	21/06/83
736	PERAUD Gérard	Assistant Super.DUP.0	06/12/83
1417	DUPRE Alain	Contremaître DUE.2	31/10/83
1610	CONNAN Pierre	Contremaître DUE.1	22/12/83
1673	CHALON Raymond	Sous-Directeur DFB	30/11/83
1745	NOBLE André	Superviseur DUP.1	05/12/83
1807	BOTKA Albert	Instructeur DFE	17/05/83
2075	ENGASSER Yves	Sous-Directeur DCR	23/12/83
2789	POSOTTO Louis	Contremaître DFM	
2890	LAJOU André Louis	Contremaître DUE.2	30/09/83
2911	SCHOEIBEL Hans	Chef Scé DUST	13/08/83
2946	DURAND Gérard	Contremaître DUP.1	30/11/83
2967	CAMAROU Joseph	Contremaître DUE.2	28/10/83
	BOMY Jean Marie	Directeur Commercial	

N. B. Abréviations :

DU	: Direction Usine
DUP	: Sous-Direction Production
DUP.0	: Service Parc à Bois
DUP.1	: Service Ligne de Fibres
DUE.1	: Service Entretien Mécanique
DUE.2	: " " Electrique
DUST	: Service Sécurité technique
DC	: Direction Commercial
DCR	: S/Direction Réapprovisionnement
DF	: Direction Forêt
DFE	: Sous-Direction Exploitation
DFM	: Sous-Direction Equipement Mobile

D.G. 17/12/1983

**Annexe 25: Lettre de démission du Directeur Général de la CELLUCAM Horst Melzer
en 1983**


CELLUCAM
Horst A. MELZER

CONFIDENTIEL et PERSONNEL

Monsieur le Ministre
du Plan et de l'Industrie
Dr. Giberling Bol Alina

YAOUNDE

Linz, le 30 juin 1983

Monsieur le Ministre,

Le Conseil d'Administration de la CELLUCAM auquel j'ai appartenu jusqu'au mois de mars 1979 en qualité de délégué de la VOEST-ALPINE, l'un de ses actionnaires, avait décidé dans le courant de l'année 1978 de pourvoir le poste de Directeur Général devenu vacant.

Une lettre en date du 7 novembre 1978, adressée par le Ministre de l'Economie et du Plan au Président Directeur Général de la VOEST-ALPINE, priait ce dernier de me libérer de mes fonctions pour une période de trois ans minimum. Il fut donné une suite favorable à cette requête.

La réunion du Conseil d'Administration de la CELLUCAM en date du 6 avril 1979 décida de ma nomination au poste de Directeur Général, fonction que je pus occuper immédiatement après le départ de mon prédécesseur. Le mandat de trois ans avait été préconisé conformément aux délais de construction de l'installation, dont la marche normale était prévue à l'échéance de ce délai. En effet, après d'importantes améliorations apportées par le constructeur et de multiples marches d'essai, le démarrage de la production industrielle avait été organisé et préparé dans les moindres détails afin d'avoir lieu le 25 mars 1982.

L'explosion du 18 mars 1982 entraîna des dommages tels, qu'une prorogation de 15 mois s'en suivit.



Compte tenu de l'état actuel des travaux, il est certain que la marche normale de l'usine pourra être reprise à la mi-juillet 1983 et que la remise en route des installations pourrait s'effectuer à la fin de ce même mois.

Compte tenu de cette situation et du fait qu'en raison de mon état général de santé un séjour prolongé sous les tropiques ne semble pas recommandable du point de vue médical, je vous prie, Monsieur le Ministre, de me libérer de mes fonctions de Directeur Général de la CELLUCAM à partir de la fin de l'année en cours.

Cette mesure paraîtrait d'autant plus fondée que la décision d'augmenter le capital de la société tout comme les mesures envisagées pour le réaligement des crédits d'investissement étrangers fourniront les bases nécessaires à un rétablissement financier de l'entreprise. Il en est de même de l'organisation de la distribution des produits: la coopération étroite entre notre bureau européen et la Svenska Cellulosa (notre partenaire) commence à porter ses fruits.

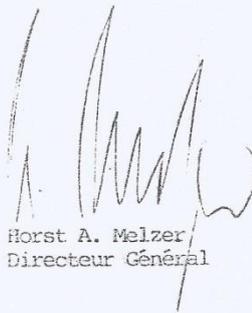
De plus, pour ce qui est de la diversification souhaitable de la gamme de produits fabriqués, toute une foule d'idées a été soulevée, entre autres, l'implantation d'une unité de production de papier destinée à couvrir les besoins du pays. Le projet y relatif a été soumis dans ses moindres détails.

La somme des points que je viens de soulever me semble fournir une base idéale pour songer au remplacement de la personne du Directeur Général. Le moment choisi pour vous soumettre mon désir de démission devrait également permettre au Conseil d'Administration de disposer d'un laps de temps largement suffisant pour procéder au choix de mon éventuel successeur et de l'instruire dans ses nouvelles activités.



Il va de soi que je me tiendrai également à votre entière disposition au cas où mon aide serait souhaitée au-delà de la période qui me resterait. Dans la mesure où vous-même, Monsieur le Ministre, et le Conseil d'Administration de la CELLUCAM le souhaiteraient et dans le cadre de mes possibilités, je me ferais un plaisir de vouer mes efforts à l'essor de la société que j'ai vu naître.

Vous priant de donner une suite favorable à ma requête et vous assurant de mon profond respect, je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma très haute considération.



Horst A. Melzer
Directeur Général

Annexe 26: Récapitulatif des avances de l'Etat vis-à-vis de la CELLUCAM en 1983

14/07/1983

RECAPITULATION DES AVANCES CONSENTIES
PAR L'ETAT A LA CELLUCAM JUSQU'AU 30 JUIN 1983

UTILISATIONS	MONTANTS F CFA	DECISIONS D'ATTRIBUTION DES FONDS	MONTANTS RECUS F CFA
Paie ment des inté rêts é chus au 30/06/80		Décision n° 1 905/MINFI/89 du 20.09.1980 = Prêt subordonné	5 000 000 000
VOEST ALPINE 1 039 782 764		Avis de crédit BICIC/DOUALA (Valeur 29-9-80)	
INVEST EXPORT 45 600 409			
SUNDS AB 108 385 761	1 399 649 627		
ASEA 127 788 779			
FAKOM METALKA 78 091 914			
Règle ment factures é chues (prin- cipalement BP-SONEL-TOTAL-MORY et autres charges	3 600 350 373		
	5 000 000 000		5 000 000 000
Paie ment des inté rêts é chus au 31/12/81		Lettre N° 2 646/SNI/DF/DCR pour notification mise à disposition des fonds par MINFI	2 855 196 862
BAWAG 1 789 633 045		Chèque BEAC N° 839 496 du 29/12/81	120 000 000
VAL INVEST		Solde non encore versé par SNI	24 803 138
SUNDS - ASEA			
FAKOM			
INDOSUEZ 570 498 488			
LLOYD'S 78 635 227			
CHASE 314 737 423	2 855 196 862		
BADEA 101 692 679			
SALAIRE 120 000 000	120 000 000		
	2 975 196 862		3 000 000 000

- 2 -

UTILISATIONS	MONTANTS F CFA	DECISIONS D'ATTRIBUTION DES FONDS	MONTANTS RECUS F CFA
Paie ment des inté rêts au 30/06/81		Décision N° 14 297/MINFI/SG/DOP du 05-06-82	708 652 299
CHASE BANK NY 372 631 162			
Reliquats inté rêts au 31/12/81 43 832 683	418 622 299		
Int. Ret. au 30/6/81 2 158 454			
Amortissement du crédit			
BADEA Echéance Fin Juillet 81 et Janvier 82 290 030 000	290 030 000		
	708 652 299		708 652 299
Paie ment des inté rêts é chus au 30/06/82	3 699 748 903	Virements BICIC des 06/7 et 08/7/82 de MINFI	8 585 567 587
VOEST ALPINE 1 528 521 610			
INVEST EXPORT 188 242 317			
FAKOM METALKA 19 656 293			
SUNDS 195 935 914			
INDOSUEZ 782 151 065			
ASEA 253 647 289			
CHASE BANK NY 418 135 494			
BADEA 118 987 689			
LLOYD'S 194 471 232			
Règle ment Fournis. 3 700 000 000	3 700 000 000		
Charges d'Exploit. 1 173 102 488	1 173 102 488		
Frais de banque 12 776 196	12 776 196		
	8 585 567 587		8 585 567 587



- 3 -

UTILISATIONS	MONTANTS F CFA	DECISIONS D'ATTRIBUTION DES FONDS:	MONTANTS RECUS F CFA
Paiement Principal et Intérêts échu au 31/12/82	5 041 545 597	Décis° N°008730/MINFI/B9 du 13/12/82 Avance de fonds remboursable	15 000 000 000
<u>Groupe BANAG</u>			
. Principal 800 638 602		Valeur BICIC/DOUALA	
. Intérêts 2 322 931 835		29.12.82 5 000 000 000	
<u>INDOSUEZ</u>			
. Intérêts 672 977 030		Valeur BICIC/DOUALA	
		07.02.83 5 000 000 000	
<u>LLOYD'S</u>			
. Intérêts		Valeur BICIC/DOUALA	
		13.04.83 5 000 000 000	
<u>CHASE</u>			
. Intérêts 404 964 765			
<u>BADEA</u>			
. Principal 351 267 686			
. Intérêts 109 120 293			
<u>STREIF</u>			
. Principal 117 915 169			
<u>CREDIT RELAIS (BNP)</u>	3 000 000 000		
- Remboursement Découv. Bancaires	3 574 234 788		
- Paiement de 6 mois de salaire	1 164 000 225		
- Paiement des factures Fournis et autres charges d'exploitat°	2 220 219 390		
	15 000 000 000	Total Général des fonds mis à la disposition par l'Etat à CELLUCAM	15 000 000 000
			32 294 219 886

14.07.1983



A la date du 30 Juin 1983, l'Etat aura mis à la disposition de CELLUCAM des sommes totalisant :

32 294 219 886 F.

Les utilisations faites de ces sommes se répartissent ainsi :

	80 : 81	81 : 82	82 : 83	TOTAL
	-----	-----	-----	-----
FONCTIONNEMENT :	3 600 350 373	7 993 102 488	6 958 454 403	18 551 907 264
DETTE EXTERIEURE:	1 399 649 627	7 276 314 260	5 041 545 597	13 717 509 484
UTILISE PAR CELLUCAM				32 269 416 748
UTILISE PAR S.N.I.				24 803 138

				TOTAL DES SOMMES.....
				32 294 219 886
				=====

Annexe 27: Certificat de travail délivré par CELLUCAM suite à sa liquidation en 1986



**CELLUCAM
CELLULOSE**
du Cameroun
Société Anonyme
En liquidation
B.P. 22 EDEA

CERTIFICAT DE TRAVAIL

La société "CELLUCAM DU CAMEROUN" SA (Cellucam) B.P. 22 EDEA
Certifie avoir employé du... 30 Avril 1980 au ... 31 Août 1986

Monsieur KEKY Cyrille Liberté

En qualité de Géomètre ✓

.....
.....
.....

Catégorie 4ème Echelon E

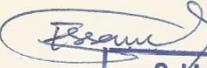
En raison de la dissolution de la "CELLULOSE DU CAMEROUN" SA (Cellucam), l'intéressé est, à compter de ce jour, libre de tout engagement.

En foi de quoi les liquidateurs lui délivrent le présent Certificat de Travail pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Edéa, le ... 31 Août 1986

pour les Cabinets ACE/TOKOTO - MPAY
Liquidateurs conjoints et solidaires de
la CELLUCAM

P.o Benoit ATANGANA DNANA P.o Alfred TOKOTO




Cabinets ACE/TOKOTO
Co - Liquidateurs
DE LA CELLUCAM

Source : Keki, 66 ans, ex-employé CELLUCAM, Topographe puis Affuteur, Notable à Makondo, 31 mai 2021.

SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Sources secondaires

A - Ouvrages

a- Ouvrages généraux

- Agier M. et al, *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Paris, Karthala- Orstom, 1987.
- Benot Y., *Indépendance africaine : idéologie et réalités*, Maspero, 1975.
- Bettelheim C., *Planification et croissance accélérée*, Paris, Maspero, 1978.
- CEREG, *Etude sur l'économie du Cameroun-la politique de développement dans la pratique : enseignements tirés de l'expérience de développement de la Corée du Sud*, Banque africain de développement, 2021.
- ELA J.M., *Quand l'Etat pénètre en brousse...les ripostes paysannes à la crise*, Pais, Karthala, 1990.
- Gerddes Cameroun, *De la corruption au Cameroun*, Friedrier-Ebert-Stiftung, juin 1999.
- Ki-Zerbo J., *Histoire générale de l'Afrique d'hier à demain*, Paris, Hatier, 1972.
- Mazrui A.A et C. Wondji, *Histoire générale de l'Afrique tome 8 : l'Afrique depuis 1935*, Unesco, 1998.
- Module2, *La Reforme des Finances Publiques du Cameroun, Cadre Technique de Planification Stratégique*.
- Myradal G., *Planifier pour développer*, Paris, Editions ouvrières, 1963.
- Ngbwa Oyono M., *colonisation et rivalités ethniques au Cameroun*, Presse des universités d'Afrique Centrale-série Histoire, 2013.
- Office de l'habitat agence pour le développement international, *Cameroun : analyse du secteur du logement*, 26 août 1974.
- Pigeaud F., *Au Cameroun de Paul Biya*, éditions Karthala, 2011.

b- Ouvrages spécialisés

- *Encyclopédie de la République Unie du Cameroun*, Tome2, Les Nouvelles Editions Africaines, 1981.
- Ndi J. et H. Köppl, *Cellulose du Cameroun S.A*, Austria, Welsermühl, 1980.

- Neba A.S., *Géographie Moderne de la République du Cameroun*, deuxième édition, Neba, 1987.
- Touna. Mama, *L'économie camerounaise : Pour un nouveau départ*, Afrédit, 2008.

c- Ouvrages méthodologiques

- Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences*, Anjou, Centre éducatif et culturel, Inc, 1992.
- Assie G.R. et R.R. Kouassi, *Cours d'initiative à la méthodologie de recherche*, Ecole pratique de la chambre de commerce et d'industrie d'Abidjan, 2016.
- Beaud M., *L'art de la thèse*, Paris, La découverte, 1998.
- Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion, 1983.
- Grawitz M., *Méthodes des sciences sociales*, 11^e édition Dalloz, Paris, 2001.
- Ibrahima L., "Méthodologie de la recherche en science sociale", Cours de Licence3, semestre, 2015.
- Milewski J., "De l'histoire économique et sociale dans le volume VIII", in *La méthodologie de l'histoire de l'Afrique contemporaine*, Paris, Unesco, 1984.
- Ouedrago M., *Mon guide d'économie et de gestion*, Août 2008.

B- Articles de revue

a- Articles

- *African Business*, avril 1982, p.23.
- Agier M., "Le passage à l'usine : formes de recrutement et gestions de la main d'œuvre au Cameroun", in *Revue science et technique*, Vol IV, n° 1/2, juin 1986, p.7.
- Ananga Onana A., "Les déterminants de la compétitivité des joint-ventures internationales : une étude empirique du cas du Cameroun", *Revue africaine de management*, Vol 2(2), 2017, p.156.
- Chêne. M et N. Drisch, "La cellulose", « *Que sais-je* » le point des connaissances actuelles, n°1282, Paris, PUF, 1967, pp.5-8.
- Dessuane P. et P. Verre, "Cameroun : du développement autocentré au national-libéralisme ", *Politique africaine*, n°22, Paris, 1986, p.111-144.
- Dostaler G., *les chemins sinueux de la pensée économique libérale* in *Altern. Économiques "L'Économie politique "*, n° 44, 2009, p.42.

- Favreau L., ‘‘Théories et stratégies de développement au sud : itinéraire de 1960 à aujourd’hui’’, *Série recherche* n° 32, Québec, janvier 2004, pp.4-5.
- Gourade G., ‘‘Des complexes qui coûtent cher : la priorité agro-industrielle dans l’agriculture camerounaise’’, *Politique africaine*, n°14, Paris, 1984, p.111.
- Gubry P. et Al, ‘‘La population du Cameroun au recensement de 1976’’, in *Revue science et technique série humaine* n° 1-2 (1983) : 7-38, du 11 juillet 1985, p.8.
- Leonce Deprez M., ‘‘Rapport d’information n° 3253 sur le devenir de l’industrie papetière et des industries dépendantes’’, 5 juillet 2006, pp.37-31-52.
- Mounier A., ‘‘Histoire et développement : de l’universel au singulier’’, *Histoire et anthropologie* n° 22, Paris, 1^{er} semestre 2001, p.25.
- Njoh Mouelle E. : Communication à la conférence du 25 mars 2009 sur ‘‘le transfert des technologies et la question de la créativité’’, cité par *Tribune libre* n°18, juin 2009, p.9.
- Ostrom, ‘‘Les villes en Afrique : leurs rôles et leurs fonctions dans le développement national et régional, cas du Cameroun’’, Rapport définitif, 1984, pp.99-125.
- Owona Nguini M., ‘‘L’Etat et les milieux d’affaires au Cameroun : Autoritarisme, ajustement au marché et démocratie (1986- 1996)’’, CEAN-IEP, Bordeaux et Grap, 1996, pp.1-12-13.
- Petroff G., ‘‘Inauguration de la cellulose du Cameroun : Première usine à papier en Afrique Tropical’’, *Revue bois et foret des tropiques*, n°194, novembre-décembre 1980, pp.62-71.
- Tchouangang C., ‘‘L’entreprise publique Camerounaise face au défi du désengagement de l’Etat’’, in *Revue Camerounaise de management*, n° spécial, mars 1987, p.109.
- Tribune libre des ingénieurs de l’école polytechnique de Yaoundé, ‘‘Cellulose du Cameroun’’, n°18, juin 2009, pp.6-9-13.
- Valette A., ‘‘Les méthodes de planification régionale au Cameroun’’, *Orstom S.H*, n°76, mars 1971, p.1.
- Wallis J.A.M., ‘‘Les aspects de l’évaluation d’un projet’’, Matériels didactiques de l’IDE, Clermont-Ferrand, 1987, p.2.
- Yemele P., ‘‘La grande tromperie industrio-impérialiste : L’industrialisation de l’Afrique à l’épreuve des éléphants blancs’’, in *Wake up/l’AUDA* (Association pour l’Unité et le Développement de l’Afrique), du 09 février 2012, p.1.

b- La presse

- Bechi Ben Yahmed, ‘‘Economie-finances-affaires’’, *Groupe Jeune Afrique*, n°227, juillet 1984, pp.1-2.

- Massok S., ‘‘L’affaire cellucam’’, in *Tribune libre* n°1, citée par *Tribune libre* n°18, juin 2009, pp.11-12.
- Moulongo Mpressa G., ‘‘Chronique d’un pillage annoncé’’, *Jeune Afrique Economie*, n°151, janvier 1992, p.10.
- Washington C., ‘‘Chronique d’une colère annoncée’’, in *Jeune Afrique Economie*, n°406, juin 2018, p.121.

C- Thèses et mémoires

a- Thèses

- Abena Etoundi M. J., ‘‘La planification économique au Cameroun : Aperçu historique (1960-2000)’’, Thèse de Doctorat Ph/D en Histoire, Université de Yaoundé I, octobre 2010.
- Efaga E.D., ‘‘Analyse des données du retour d’expérience pour l’organisation de la maintenance des équipements de production des PME/PMI dans le cadre de la MBF (Maintenance Basée sur la Fiabilité)’’, Thèse de Doctorat Ph/D, Ecole Nationale Supérieure Polytechnique, Université de Yaoundé I, 2008.
- Tamba I., ‘‘Déterminants de la performance des entreprises publiques en Afrique subsaharienne : l’exemple du Cameroun, Thèse de Doctorat de 3^e cycle, Université de Yaoundé, 1991.

b- Mémoires

- Iyabono A. H., ‘‘Analyse socio-économique de la filière artisanale d’huile de palme dans la région de la Sanaga-maritime (Cameroun)’’, Mémoire de Master, Université de Montpellier 3, 2013.
- Njimogni M. F., ‘‘L’industrie de la téléphonie et ses mutations sociales et économiques au Cameroun (1960- 2012)’’, Mémoire de Master II en Histoire, Université de Yaoundé I, 2017.

II- Sources primaires

A- Archives

a- Archives du MINEPAT

- Alima .G. B, ‘‘Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM du 12 au 13 août 1983 à Edéa’’, Yaoundé, 23/08/1983, p.10.

- Anonyme, ‘‘CELLUCAM : rentabilité à moyen terme, 13 juin 1983.
- Archives du Minepat, ‘‘CELLUCAM’’, 6A103, 17 décembre 1983.
- Cellulose du Cameroun S.A, ‘‘Rapport de la direction générale au conseil d’administration sur le bilan de l’exercice 1981- 1982’’.
- Cellulose du Cameroun S.A, ‘‘Rapport de la direction générale au conseil d’administration sur le bilan de l’exercice 1982- 1983’’, juin 1983.
- Daouda Y. : communication ministérielle sur le projet CELLUCAM, Minep, 1980.
- Direction général de CELLUCAM, ‘‘Redémarrage de l’usine’’, Mémoire au Ministre du plan et de l’industrie, 7 juillet 1983.
- Essomba L., ‘‘Correspondance à l’attention de monsieur le Ministre du Plan et de l’Industrie’’, Sous-direction des agréments et de contrôle, 07 août 1983, pp.1-2.
- IV^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel (1976-1981), Ministère de l’économie et du plan, Yaoundé, 1981.
- Ministère du plan et de l’industrie, ‘‘Rapport de la mission effectuée sur CELLUCAM’’, du 12 au 13/08/1983.
- Ndi .J, Télégramme n^o488 au Ministère du Plan et de l’Industrie, 5 octobre 1983.
- Ndi .J, Télégramme n^o496 au Ministère du Plan et de l’Industrie, 6 octobre 1983.
- Ndi. J, ‘‘Aide-mémoire au Ministère du plan et de l’industrie sur la CELLUCAM’’, Edéa, 06 mai 1983.
- Ouandji. L.R, communication de la sous-direction du personnel à la Direction général de la CELLUCAM, juin 1982.
- Rapport d’activités du 16^{ème}, ‘‘Conseil d’administration’’, Douala, 14 janvier 1983.
- Rapport de, ‘‘L’analyse critique de la dette publique extérieure des pays africains : cas du Cameroun’’, Commission Economique des Nations Unis pour l’Afrique (CENUA), 1998.
- Rapport mensuel de, ‘‘production de la ligne de fibre’’, n^o 102/DUP/SLF/JN, janvier 1981.
- Rapport test du, ‘‘mémoire’’, n^o 1378/DUP-2/RL, du 18 novembre 1982.
- Société Nationale D’investissement, ‘‘Mémoire sur la situation de CELLUCAM’’, 4/11/1982.
- Société Nationale D’investissement, ‘‘Société cellulose du Cameroun (CELLUCAM)’’, Fiche n^o 3.5.A, du 30/06/1982.

b- Archives de la CELLUCAM

- Les demandes de stages de vacances au Directeur de la CELLUCAM par les postulants eux-mêmes
- Lettre de confirmation d'embauche à la CELLUCAM
- Lettre de la Direction des eaux et forêts et des chasses au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des élèves ingénieurs des techniques forestières en stage pratique
- Lettre de la Préfecture d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la "ville lumière"
- Lettre de reclassement et prime à la CELLUCAM
- Lettre du chef secteur départemental des affaires sociales de la Sanaga-Maritime au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de la ville d'Edéa
- Lettre du Directeur du CETI d'Edéa au Directeur de la CELLUCAM relative à l'admission en stage des jeunes scolarisés de son établissement
- Programme de redémarrage de l'usine CELLUCAM sur tous les plans

c- Archives de l'imprimerie national du Cameroun

- Journal officiel de la République Unie du Cameroun, n° 4 supplémentaire, 5 juillet 1975.
- Journal Officiel de la République Unie du Cameroun, 19^e année n°2, du 15 janvier 1979.

B- Sources orales

Noms et prénoms	Age à la date d'entretien	Statut social	Date et lieu de l'entretien
Badjeck Maurice	58 ans	Notable	14 juin 2021 à Edéa
Bassong Junior	48 ans	Cadre à la cellule de l'élaboration du programme d'investissement prioritaire et des cadres de dépense à moyen terme	17 juin 2022 à Yaoundé
Bihemle Richard	63 ans	Notable	5 juin 2022 à Makondo
Binyame André	57 ans	Notable	03 juin 2021

			à Edéa
Bitjocka Albert	75 ans	Notable	02 juin 2021 à Edéa
Biyiha Manyo Clément	80 ans	Notable	04 avril 2021 à Makondo
Collectif des ex- employés de la CELLUCAM	65 ans	Notables	02 juin 2021 à Edéa
Emande Simon	70 ans	Notable	03 juin 2021 à Edéa
Issock Michel	62 ans	Notable	14 juin 2021 à Edéa
Keky Cyrille Liberté	66 ans	Notable	31 mai 2021 à Makondo
Lingeng Patrice Daniel	41 ans	Ingénieur de travaux informatiques	11 mai 2020 à Yaoundé
Mbogol Jean Pierre	68 ans	Notable	5 juin 2022 à Makondo
Ndong Pierre	71 ans	Notable	5 juin 2022 à Ndokok
Ngae Mognol Joël	43 ans	Chef de bureau des archives du journal officiel	11 mai 2021 à Yaoundé
Tchangou Joseph	58 ans	Enseignant de droit à Siantou	17 juin 2022 à Yaoundé
Tedga Tedga	68 ans	Notable	04 juin 2021 à Makondo
Tehgue Gilbert	71 ans	Enseignant de lettres bilingues à l'Université de Douala	27 août 2021 à Douala

III- Sources électroniques

- Ahidjo, communication au 3^e congrès de l'UNC, Bafoussam, 12 et 17 février 1980, in *œil du Sahel* n° 1436 cité par <https://actuCameroon.com>, consulté le 03 septembre 2021.
- Braudo S., <https://www.dictionnaire-juridique.com>, Consulté le 16 mai 2021.
- *Dictionnaire Encarta* 2009, consulté le 17 juin 2022.
- Hayatou S., ‘‘Quand on veut enterrer un dossier au Cameroun, on crée une commission’’, in *Jeune Afrique*, n° 1651, du 2 septembre 1992, cité par la *Nouvelle expression* n° 5172 via <https://actuCameroon.com>, consulté le 16 mai 2021.
- <http://www.admin.juriafrica.com>, consulté le 09 janvier 2021
- <http://www.africanindependent.com>, 2003, consulté, le 09 janvier 2021.

- [https://fr.wikipedia.org/wiki/discussion:théories du développement](https://fr.wikipedia.org/wiki/discussion:théories_du_développement), consulté le 23 juillet 2021.
- <https://www.ac-news.org>, ‘‘CELLUCAM l’histoire d’un géant endormi dans la forêt’’, Consulté le 5 juin 2021.
- <https://www.encyclopédiewikimonde>, consulté le 18/04/2022.
- <https://www.encyclopédiewikimonde>, consulté le 18/04/2022.
- <https://www.linternaute.fr>, consulté le 24 mai 2022.
- <https://www.sanaga-maritime-info.com/eeda>, 14 mars 2018, consulté le 23 décembre 2020.
- Manden H.D., ‘‘CELLUCAM, l’histoire d’un géant endormi dans la forêt’’, <https://lavoixducentre.com>, du 14 janvier 2021, consulté, le 05 juin 2021.
- Maurice V., ‘‘Urbanisation et développement au Cameroun’’, in *Tiers-monde*, Tome 25, n° 98 cité par <https://www.persee.fr> , 1984, p.429.
- Mbangue Nkomba Y. P., ‘‘Pétrole et jeu des acteurs dans la fabrication des politiques publiques des hydrocarbures au Cameroun, <https://www.memoireonline.com>, 2006, consulté le 01/05/2022.
- Microsoft Encarta 2009, "Multinationale, société", Microsoft Corporation, 2008, consulté le 28/04/2022.
- Nguendo Yongsy B. et Al, ‘‘L’ère des villes, temps des métropoles : le développement urbain au Cameroun’’, in <https://www.researchgate.net/publication/26834438>, janvier 2008, consulté le 03 septembre 2021.
- Vennetier P., ‘‘ÉDÉA’’, www.universalis.fr/encyclopedie/eeda/, consulté le 16 septembre 2020.

IV. Dictionnaire et encyclopédie

- *Dictionnaire de la géographie*, Guadrge/PUF, aout 2009.
- *Dictionnaire Hachette Encyclopédique de Poche*, Paris, Hachette livre, 2010.
- *Le nouveau petit Robert*, Paris éditions millésime, 2009.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS	iv
LISTE DES ANNEXES	vii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	ix
GLOSSAIRE.....	xii
RESUME.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
I- CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE	1
II- LES RAISONS DE CHOIX DU SUJET	3
III- L'intérêt du sujet.....	5
IV- Cadre spatio-temporel.....	6
A- Cadre spatial.....	6
B- Cadre temporel	8
V- Clarification conceptuelle	9
1- Le libéralisme planifié	10
2- joint-venture	10
3- CELLUCAM.....	11
4- La ville	11
VI- La revue critique de littérature.....	12
1- Les ouvrages spécialisés :.....	12
2- Thèses et mémoires :.....	13
3- Les articles scientifiques :.....	15
VII- Problématique et Hypothèses	16
A- Problématique	16
B- Hypothèses	17
1- Hypothèse principale	17
2- Hypothèse secondaire	18
VIII- Méthodologie	18
A- Collecte et Analyse des données.....	18

B- Les théories explicatives	20
IX- Plan du travail	23
Chapitre I LE LIBERALISME PLANIFIE ET LA POLITIQUE INDUSTRIELLE DU CAMEROUN	25
I- LE LIBERALISME PLANIFIE (1960-1985)	26
A- Une politique d'orientation des investissements et de construction nationale.....	26
1- Historique de l'avènement du libéralisme planifié au Cameroun.....	26
2- Les méthodes du libéralisme planifié Camerounais	28
B- La construction nationale au sein du libéralisme planifié : le développement autocentré et la politique industrielle du pays	29
1- La politique industrielle du Cameroun à partir de 1960	30
2- Le développement autocentré et auto-entretenu	31
II- LA POLITIQUE INDUSTRIELLE ET SON IMPACT DANS LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DU CAMEROUN	32
A- La politique de substitution des importations	32
1- Les entreprises agro-industrielles et les industries.....	33
2- Les joint-ventures.....	34
B- L'impact de la politique industrielle dans la promotion du développement endogène au Cameroun	35
1- L'avènement des zones industrielles	35
2- Les conséquences de la politique industrielle dans la bonne marche de l'Etat du Cameroun	37
Chapitre II LA CELLUCAM : DE LA MISE EN PLACE AU FONCTIONNEMENT EPHEMERE.....	41
I- CONTEXTE ET FONDEMENTS DE LA MISE EN PLACE DE LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A.....	42
A- Contexte sociopolitique et économique de l'avènement de la cellulose du Cameroun (1966-1976).....	42
1- Contexte sociopolitique	42
2-Contexte économique.....	44
B – Historique de l'avènement de la cellulose du Cameroun, les raisons de son implantation au cours du IV ^e plan quinquennal : (1968-1976)	48
1- Les raisons de l'implantation de la Cellulose du Cameroun à Edéa-Cameroun.....	48
2- La mise en place de la Cellulose du Cameroun entre 1968 et 1981	51
II- L'apport des partenaires étrangers dans la mise en place de la CELLUCAM.....	57

A- Les actionnaires.....	57
1- Les fournisseurs d'équipements : VOEST-ALPINE et les sous-traitants internationaux et nationaux	58
2- Les financiers	60
B- Le coût et la viabilité du projet CELLUCAM en 1981	62
1- Le coût final du projet CELLUCAM.....	62
2- La viabilité du projet CELLUCAM en 1981	63
Chapitre III L'ORGANISATION ET LA GESTION DE LA CELLUCAM	65
I- ORGANIGRAMME ET CHAINE DE PRODUCTION RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM	66
A- L'organisation des services généraux et divers.....	66
1- L'organisation de la Cellulose du Cameroun S.A : service généraux et divers.....	66
2- Dispositif technique et mécanisme de production de la Cellulose du Cameroun S.A.....	68
B- Exploitation de l'usine CELLUCAM : production et commercialisation.....	75
1- Evolution de la production de l'usine de pâte à papier et les premières difficultés.....	76
2- La commercialisation de la pâte CELLUCAM dans le marché mondial	80
II- LES PREMIERES ANNEES DE VIE DE L'USINE CELLUCAM : 1981-1983.....	82
A- La marche de la Cellulose du Cameroun S.A	83
1- Bilan de l'exercice 1981- 1982 de la CELLUCAM	83
2- Bilan de l'exercice 1982- 1983 de la CELLUCAM	87
B- Les obstacles liés à la bonne marche de l'usine CELLUCAM.....	92
1- Les obstacles technico-organisationnels et financiers	92
2- Le redémarrage de l'usine CELLUCAM en juillet 1983 : une tentative de relance de l'usine	95
Chapitre IV LE DYNAMISME SOCIO-ECONOMIQUE IMPULSE PAR LA CELLULOSE DU CAMEROUN S.A DANS LA VILLE D'EDEA	97
I- L'INCIDENCE SOCIO-ECONOMIQUE ET INFRASTRUCTURELLE DE L'IMPLANTATION DE LA CELLUCAM DANS LA VILLE D'EDEA.....	98
A- Les retombées socio-économiques de la Cellulose du Cameroun S.A à Edéa	98
1- Les retombées économiques de la CELLUCAM à Edéa-Cameroun.....	98
2- Les retombées sociales de la CELLUCAM à Edéa-Cameroun	102
B- Le développement infrastructurel d'Edéa lié à l'avènement de la Cellulose du Cameroun	106
1- Les structures sociales nécessaires.....	106
2- Les structures de communications	108

II- LES TRANSFORMATIONS SOCIO- DEMOGRAPHIQUES	109
A- Les mutations démographiques et culturelles considérables	109
1- Les transformations de la démographie de la ville d'Edéa	109
2- Les mutations culturelles importantes dans la ville d'Edéa.....	111
B- Les mutations de l'habitat et de l'urbanisation de la ville d'Edéa	112
1- L'incidence de l'investissement CELLUCAM sur la morphologie urbaine de la ville d'Edéa-Cameroun.....	112
2- Les transformations de l'habitat.....	114
Chapitre V BILAN DES DIX ANNEES DE FONCTIONNEMENT DE LA CELLUCAM : UNE JOINT-VENTURE AUX ESPOIRS INOUIS ET NECESSITE D'UNE REOUVERTURE D'UNE USINE DE PAPETERIE AU CAMEROUN	117
I- EVALUATION INSUFFISANTE OU DEFICIENTE DU PROJET CELLUCAM ET UNE CONJONCTURE MONDIALE DEFAVORABLE	118
A- Les aspects techniques, commerciaux, financiers et politiques	118
1- Les aspects technico-commerciaux.....	118
2- Les aspects politico-financiers	125
B- LA CELLUCAM A LA CROISEE DES CHEMINS DE 1982 à 1986	133
1- Le choc de la crise et la thèse du sabotage de l'usine CELLUCAM.....	133
2- La fermeture et la liquidation de la Cellulose du Cameroun S.A (1984-1986).....	136
II- PLAIDOYER POUR UNE REOUVERTURE D'UNE SOCIETE DE PATE	
A PAPIER	139
A- Les perspectives économiques	139
1- La redynamisation et le développement de l'industrie de pâte à papier	139
2- Le financement : le soutien financier de l'industrie de la pâte à papier	142
B- LES PERSPECTIVES SOCIALES	143
1- La formation du capital humain	143
2- Le renforcement du suivi des sociétés parapubliques et publiques comme celle de l'industrie des pâtes et papiers.....	144
CONCLUSION GENERALE	147
ANNEXES	150
SOURCES ET REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	207