

## **Filière coton-textile : comment sauver la Cicam de son agonie**

**La Cotonnaire industrielle du Cameroun (Cicam) est quasiment en cessation d'activités après l'arrêt de ses unités de production de Douala, en raison d'impayés dus à la fourniture de l'énergie électrique. L'entreprise est confrontée à d'énormes difficultés structurelles et financières, et cumule des pertes de 13,4 milliards de FCFA entre 2018 et 2020. Il devient impératif de développer des stratégies innovantes en vue de booster sa performance globale. A cet effet, le Bureau de mise à niveau des entreprises (BMN) vient d'entamer le processus de restructuration de cette entreprise d'Etat en vue de redorer son blason.**

Le jeudi 5 août dernier, nos confrères du site internet Investir au Cameroun révélaient que deux des trois usines de la Cotonnaire industrielle du Cameroun (Cicam), celles de Douala en l'occurrence, étaient à l'arrêt depuis le 21 juillet dernier, en raison d'impayés dus à la fourniture d'électricité. « En effet, Gaz du Cameroun (GDC), filiale locale du Britannique Victoria Oil & Gas (VOG), qui exploite le champ gazier de Logbaba, a suspendu les livraisons de gaz à la Cicam, à cause des impayés de 630 millions de FCFA. Eneo, le concessionnaire du service public de l'électricité, accumule également auprès de cette entreprise publique des factures de plus d'un milliard de FCFA », informe l'article. Au mois de janvier dernier, l'usine de Garoua avait également dû suspendre ses activités industrielles du fait du non-paiement d'une dette d'un peu plus d'un milliard de FCFA à la Société de Développement du Coton (Sodecoton), son principal fournisseur de matière première.

La Cicam est confrontée à d'énormes difficultés structurelles et financières, mieux renseignées dans le rapport 2019 sur la situation des entreprises publiques et établissements publics. En effet, au 31 décembre 2019, le Chiffre d'affaires de l'entreprise est de 10,044 milliards de FCFA, contre 13,265 milliards de FCFA en 2018, soit une baisse de 24,2%. Ce faible résultat s'explique par l'absence de nouveaux produits et la chute des ventes qui génèrent des tensions de trésorerie et, par conséquent, des difficultés d'approvisionnement des usines en pièces de rechange (la plupart étant vétustes) et en matières premières. La Cicam a perdu progressivement la main sur le marché local, et contrôle désormais à peine 5% des parts du marché local du textile, dominé par les tissus ouest-africains et ceux importés de Chine, qui représentent respectivement 6 et 88% du marché local selon les données officielles.

### **Plan de restructuration en marche**

Après l'audit de la Cotonnaire industrielle du Cameroun entamé en 2020, il est désormais question de sa restructuration en vue de redorer son blason. Le Bureau de mise à niveau des entreprises (BMN) a d'ailleurs lancé le 23 juillet dernier un appel d'offres internationales relative au recrutement d'un consultant chargé de la réalisation du diagnostic stratégique global et du plan de restructuration de la Cicam. Celui-ci devra intégrer divers paramètres en vue de sauver l'entreprise de son agonie. Il s'agit au plan financier de la reconstitution des capitaux propres de l'entreprise à travers une augmentation du capital en numéraire, la capitalisation des comptes courants actionnaires ; il importe également de procéder à une restructuration des dettes à moyen et à long terme, mais aussi d'assainir les finances, ceci en

renégociant les délais de paiement aux fournisseurs et des délais de règlement des clients, en mettant sur pied des lignes de financement adaptées aux cycles de conservation des actifs.

Au plan commercial, de redistribuer et de réactiver les forces de vente, de réorganiser des systèmes de distribution, de modifier la gamme de produits, d'améliorer les prix de ventes, de faire participer toute l'entreprise à l'action commerciale. Au plan technique, de recourir à la sous-traitance, d'abandonner les matériels les moins performants. Au plan organisationnel et administratif, de procéder à un dégraissage des effectifs fonctionnels, à la réorganisation des attributions, d'élaborer une comptabilité analytique et budgétaire. Au plan de la gestion des Ressources humaines, de procéder à une baisse des salaires et à l'annulation de certains avantages financiers, d'éliminer le personnel improductif, de remotiver le personnel au travail et de l'intégrer activement dans l'opération de sauvetage de l'entreprise...