

Les Partenariats Public-Privé Au Cameroun : Comment Assurer Une Meilleure Gestion Des Infrastructures Sportives ?

Fobasso William

Ingénieur Statisticien Economiste, Cameroon



Abstract – Le Cameroun est l'un des pays les plus prolifiques sur le continent Africain en ce qui concerne les compétitions sportives. Parmi ses nombreuses prouesses, nous pouvons citer : dans le domaine du football, 7 phases finales de coupe du monde dont une qualification pour les quarts de finale (1ere équipe Africaine à franchir ce cap) en 1990 ; vainqueur en 1984, 1988, 2000, 2002, et 2017 de la Coupe d'Afrique des Nations ; médaillée d'Or aux Jeux Olympiques et finaliste de la coupe de confédération en 2003^[1]. Dans le domaine de l'athlétisme, 2 médailles d'or en boxe et une médaille d'or au triple saut aux jeux olympiques^[2].

Keywords – Partenariats, Public-Privé, Cameroun, Gestion Des Infrastructures Sportives.

Le Cameroun est l'un des pays les plus prolifiques sur le continent Africain en ce qui concerne les compétitions sportives. Parmi ses nombreuses prouesses, nous pouvons citer : dans le domaine du football, 7 phases finales de coupe du monde dont une qualification pour les quarts de finale (1ere équipe Africaine à franchir ce cap) en 1990 ; vainqueur en 1984, 1988, 2000, 2002, et 2017 de la Coupe d'Afrique des Nations ; médaillée d'Or aux Jeux Olympiques et finaliste de la coupe de confédération en 2003¹. Dans le domaine de l'athlétisme, 2 médailles d'or en boxe et une médaille d'or au triple saut aux jeux olympiques².

Malgré ce palmarès élogieux, le développement des infrastructures sportives locales est resté largement à la traine. Les rares stades construits dans les principales villes du pays sont aujourd'hui vétustes pour la plupart ou dépassés sur le plan des normes internationales. Les compétitions internationales d'envergures peinent à être organisés, un management sportif jugé peu professionnel. La dernière compétition d'envergure continentale organisée -telle qu'une Coupe d'Afrique des Nations (CAN)- date de 1972.

Avec l'attribution de la CAN 2019 au Cameroun, le pays s'est entièrement mobilisé sur la voie de la réalisation des infrastructures de qualité afin d'abriter cette compétition et ceux à venir ; à tel point, que l'Etat a décidé de mobiliser d'importants moyens financiers pour la construction et la rénovation de ces infrastructures.

Compte tenu du retard observé dans les travaux, la compétition a été repoussée pour 2021 afin de permettre au pays d'achever la construction des infrastructures. Cependant, rendu en l'an 2020, le constat est loin d'être satisfaisant ; les infrastructures ne sont pas (toutes) prêtes à abriter la compétition et à relever les défis à venir.

¹ « Historique de la fédération » sur fecafot-officiel.com

² « Comité National Olympique du Cameroun », sur olympic.org/fr/cameroun

Néanmoins, il est observé une mobilisation des différents acteurs afin d'accomplir les projets engagés. Cela se matérialise par une avancée palpable des travaux sur le terrain ; notamment, sur le complexe sportif « Paul Biya » d'Olémbe à Yaoundé, le complexe sportif de « Japoma » de Douala, le Stade de Limbé, le stade de Bafoussam, Cette initiative est à saluer compte tenue de la réelle difficulté d'implémentation des travaux.

Cependant, une préoccupation demeure sur l'entretien et l'exploitation à long terme de ces infrastructures. Il est à noter que la CAN est une compétition qui se déroule sur une période d'un mois. Et donc, d'après les retours d'expérience des pays qui ont précédemment organisés des compétitions de grande envergure, la rentabilité financière n'est pas une garanti. En effet, pendant la coupe du monde 2014 au Brésil ; l'Etat Brésilien a dépensé 8 milliards d'euros dans l'organisation de l'évènement et n'a récolté que 5,7 milliards d'euros de recettes.³ La mise en place et l'entretien des infrastructures créent généralement un déficit budgétaire important dans les recettes publiques de l'Etat. En règle générale, les coûts d'entretien et d'exploitation des infrastructures d'envergures sont très élevés. Par conséquent, une capitalisation sur la rentabilité économique infrastructures sportives peut s'avérer être une énorme opportunité pour l'Etat, à condition d'une réelle anticipation sur la gestion et l'exploitation des différentes infrastructures.

Qu'est ce qui justifie l'échec observé dans la construction et l'exploitation des infrastructures sportives ?

La qualité des services liés à l'infrastructure fournis par les entités publiques est souvent entravée par une capacité limitée et une faible motivation de la direction. Ceci accroît le coût de l'infrastructure, par exemple, l'étude de diagnostic de **l'infrastructure en Afrique menée par la Banque mondiale** [n° 158, pages 71-74] estime que les inefficacités rencontrées au niveau des entreprises publiques de services public et d'infrastructure en Afrique sub-saharienne coûtaient environ 6 milliards US\$ par an. Ceci réduit également les avantages offerts par ce service aux usagers⁴.

Le Cameroun dispose de **peu d'expérience** en matière de construction d'infrastructures sportives d'une telle ampleur. L'expérience est un facteur clé dans la construction des infrastructures d'envergures. Pour étayer ce point de vue, des faits similaires (la mauvaise gestion quant à la construction des infrastructures sportives) sont nombreux dans le monde et même dans les pays dit développés. Prenons le cas du Brésil, lors de l'organisation de la coupe du monde 2014⁵, on se souvient encore des retards observés dans la construction des stades ; lesquels stades n'étaient pas complètement achevés jusqu'au début des matches. Le cas de la Russie mérite également d'être soulevé, ce pays a rencontré en 2018 des problèmes similaires que ceux du Brésil en 2014⁶. Au regard des faits cités, on peut dire qu'il ne suffit pas d'avoir la ressource ou de la bonne gouvernance pour la réussite des travaux ; mais de la bonne expérience dans la réalisation de telles infrastructures.

Le Cameroun **manque d'une réelle capacité d'anticipation** sur la gestion, l'entretien et surtout l'exploitation des infrastructures d'envergure. En effet, les cas patents sont entre autres, le Palais des Sports de Yaoundé, les Aéroports Internationaux du Cameroun, le Palais des congrès et le Stade Ahmadou Ahidjo qui sont à ce jour de véritables « éléphants blancs »⁷.

Que faire pour améliorer la construction, l'entretien et l'exploitation des infrastructures d'envergure dans le domaine sportif au Cameroun ?

Le rôle régalien d'un Etat dans l'économie est de s'assurer du bien-être de la population. Cette mission principale de l'Etat est souvent perçue comme un frein au moment où il faudrait penser à la rentabilité financière et économique d'un projet⁸. Aussi, d'après Cécilia M.Bricéno-Garmendia, économiste principale à la banque mondiale, spécialiste dans les infrastructures de service et leurs financements, près de 18 % des besoins en infrastructures sont dilapidés par inefficacité⁹.

³ Source: Fifa, Statistica, TravelBird. Art Presse

⁴ Guide de référence sur les ppp, version 2.0, banque mondiale, P 53

⁵ www.lemonde.fr/sport/article/2013/12/06/mondial-2014-la-construction-des-stades-prend-un-retard-inquietant

⁶ www.voaafrique.com/amp/mondial-2018-en-russie-terrain-instable-corruption-et-retards-de-construction

⁷ Un éléphant blanc est une réalisation d'envergure et prestigieuse, souvent d'initiative publique, mais qui s'avère plus coûteuse que bénéfique, et dont l'exploitation ou l'entretien devient un fardeau financier.

⁸ Thèse de Doctorat, Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics, par Pascale DEFLINE, 24 mars 2011

⁹ Les partenariats public-privé: comment offrir de meilleurs infrastructures ? Banque Mondiale. s.l: coursera, 2020. Le défi des infrastructures et le rôle du secteur privé.

A cet effet, l'Etat doit prendre l'initiative en établissant un cadre pour le développement d'institutions robustes et résilients qui auront pour effet non seulement de favoriser l'efficacité et l'efficacités, mais aussi de créer un climat propice pour attirer d'autres bailleurs de fonds, dont le secteur privé.

Une solution à envisager pour résoudre ce problème est d'opter pour des Partenariats Publics-Privés (PPP).

Un **partenariat public-privé** se définit comme « une disposition, habituellement à moyen et long terme, entre les secteurs public et privé grâce auxquelles certains services qui relèvent de la responsabilité du secteur public sont administrés par le secteur privé, scellées par un accord clair sur des objectifs communs relatifs à la livraison d'infrastructures et/ou de services publics. »¹⁰

Cette option pourrait constituer un véritable moyen permettant de garantir une meilleure gestion économique (construction, entretien, exploitation) des infrastructures sportives afin que le Cameroun puisse accueillir plus sereinement les échéances sportives aux envergures internationales et s'assurer que celles-ci ne deviennent pas des « éléphants blancs ».

Dans le cadre d'un PPP, il y'a une gestion optimale du risque entre l'autorité publique et l'opérateur privé dans la fourniture de l'infrastructure (livraison dans les délais, disponibilité des services, risques liés à la demande de l'infrastructure, l'exploitation, l'entretien...).

Le secteur privé fait preuve de plus d'efficacité et d'efficacités en termes de gestion des projets de construction dans le secteur de l'infrastructure et de prestation du service une fois les actifs en place. Telle est la raison fréquemment invoquée pour expliquer la participation du secteur privé dans le domaine de la réalisation des infrastructures¹¹.

Un exemple de PPP dans le cadre de la construction d'un stade de football a été relevé au Brésil en 2014.

Le *stade de Mineirão* est une véritable prouesse au regard des pratiques de construction d'infrastructures dans ce pays. Et la raison de cette formidable réussite réside dans le fait qu'il s'agit d'un partenariat public-privé.

L'Etat de Minas Gerais a choisi une entreprise privée pour concevoir, financer, construire et exploiter ce stade pendant **27 ans**. Plus précisément, la véritable raison de ce succès, hormis la préparation méticuleuse du contrat, s'explique par le fait que l'Etat a mis au point une stratégie bien pensée pour la gestion des contrats ; elle recouvre toutes les activités nécessaires à la fourniture de cet équipement selon les autorités. Cela comprend la gestion des subventions publiques éventuelles¹².

A travers cet exemple, les PPP se positionnent comme une voie de sortie pour la réalisation des infrastructures sportives au Cameroun.

Le Cameroun vis-à-vis des PPP

En référence à *l'Initiative France-Banque mondiale pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP) dans les pays de la zone franc*, paru en Mai 2016, « le gouvernement camerounais a mis en place depuis plusieurs années un cadre juridique et institutionnel pour la réalisation des projets en PPP. Le Cameroun dispose ainsi d'une réglementation sur les contrats de partenariat dans sa loi PPP en 2006, un régime fiscal spécifique leur est appliqué. Parallèlement, le code des marchés publics de 2004 s'applique sur les délégations des services publics.

Au plan institutionnel, les contrats de partenariats sont sous la tutelle du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), l'unité PPP est le Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat (CARPA). Les délégations de service public sont encadrées par le Ministère des marchés publics (MINMAP) et suivies par l'agence de régulation des marchés publics (ARMP). »

Cependant, malgré toute cette disposition institutionnelle et juridique sur les PPP au Cameroun, il est à déplorer qu'il n'existe pas de document de stratégie spécifique pour les PPP¹³ pouvant servir de réelle boussole.

¹⁰ Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures (2015), Partenariats Public-Privé, Banque mondiale/PPIAF [secteur « A propos des PPP : PPP : qu'est-ce que c'est ? »]

¹¹ Guide de référence sur les ppp, version 2.0, banque mondiale, P 53

¹² Portail sur les PPP de l'Etat de Minas Gerais, www.ppp.mg.gov.br

¹³ Initiative France-Banque mondiale pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP) dans les pays de la zone franc, Mai 2016

Toutefois, il est à préciser qu'un PPP **n'est pas un mode de financement** qui permettra à l'Etat de se dédouaner de ses obligations régaliennes mais plutôt un mode de contractualisation de la commande publique autre qu'un marché public classique. Il est courant pour l'Etat de faire appel à un partenaire privé uniquement pour les besoins de financement d'un projet afin que celui-ci apporte la ressource financière pour l'exécution du projet. Une telle conception ne pourrait que contribuer à davantage faire échouer l'exécution d'un projet.

Un PPP n'est préférable que s'il présente un **gain d'efficience** observable par toutes les parties prenantes.

Une faible capacité de négociation dans les discussions de contrats de partenariats est très souvent à l'origine de la signature d'un mauvais accord de partenariat ; ce qui entraîne un résultat décevant et une méfiance vis à vis de ces types d'accords, du fait de l'échec observé dans les réalisations précédentes. Il y'a donc urgence de renforcement des capacités.

Le partenaire privé s'intéresse particulièrement à son profit dans la signature d'un accord de partenariat. C'est la responsabilité de l'Etat de s'assurer que les termes du contrat sont bien ficelés afin de garantir la réalisation de son objectif. Raison pour laquelle, il est impératif de disposer au sein de l'équipe, des personnes expertes dans divers domaines dans les négociations de ce type de contrat afin de garantir le résultat escompté.

Comme préalables dans la réussite des PPP, nous pouvons citer :

- Une réelle volonté politique afin d'assurer une meilleure implémentation des différents accords, et de faciliter la réalisation des différentes activités ;
- Une stabilité politique afin de garantir l'inviolabilité des contrats signés, car ces contrats sont le plus souvent signés sur le long terme (10 ans-30 ans)
- Des cadres réglementaire et juridique performants permettant d'assurer une autonomie de l'autorité publique dans la négociation des contrats et de protéger tous les aspects de l'accord une fois signé.
- Une performance avérée des autorités publiques afin d'assurer une meilleure compréhension entre les différentes parties et garantir le meilleur contrat de partenariat qui soit.

Les trois premiers points sont fondamentaux pour attirer les bailleurs de fonds et les partenaires privés.

Comment est-ce que les infrastructures sportives peuvent-elles constituer de façon concrète un important rendement économique à travers des PPP ?

Que faire des infrastructures sportives afin d'assurer une rentabilité aussi bien financière qu'économique et d'éviter qu'elles ne deviennent un fardeau financier pour l'Etat ?

La promotion du Sport local

Il est triste de constater que, malgré le palmarès sportif élogieux du Cameroun au niveau international, les compétitions sportives à l'échelle nationale n'attirent plus grand monde. Et pourtant, la ferveur populaire pour le sport y est. Une justification plausible à ce constat est le manque de valorisation des différentes compétitions sportives. Toute compétition sportive a besoin d'un accompagnement publicitaire et médiatique suffisant pour susciter l'intérêt et créer de l'engouement auprès des supporters. Certes, cela demande un important investissement sur du long terme mais, les retombées ne sauraient tarder. L'Etat dans la définition de ses priorités ne saurait être au premier plan sur tous les aspects de l'économie ; il est donc important d'y associer d'autres acteurs pour une réussite globale. D'où l'idée de transférer la gestion médiatique, publicitaire et financière des compétitions sportives dans le cadre d'un accord de PPP. Par souci de rentabilité financière, le partenaire privé a tout intérêt à y mettre toute son énergie et son expérience pour la réussite de l'initiative. Les bénéfices liés à ce type d'accord seraient multiformes : un meilleur encadrement des sportifs, une meilleure exploitation des infrastructures, une meilleure image du sport local, une ferveur grandissante au niveau de la population... Des accords de partenariat pour la promotion du sport sont observés dans la quasi-totalité des grands championnats européens.

Musées sportifs

La belle épopée du sport Camerounais peut être valorisée sous forme de musée dans les complexes sportifs afin d'attirer des visiteurs qui viendront connaître et apprendre sur l'histoire du sport. Cette idée a déjà été appliquée en France avec la construction du *musée national du sport* (en 1963) qui est un musée traitant du phénomène sportif français dans sa globalité. Ses collections comptent plus de 45 000 objets et 400 000 documents qui retracent l'histoire du sport. Ce musée est installé au sein du stade Allianz Riviera de Nice et attirent d'innombrables visiteurs tous les ans¹⁴.

Commerce

Les infrastructures sportives peuvent être des centres d'attractions importantes de par leur capacité de mobilisation. Des activités commerciales connexes rattachées à ces infrastructures permettraient de générer un flux financier et économique très important.

Les activités commerciales peuvent être : l'installation des « duty free ¹⁵ », des manèges, des spas, restaurants, des casinos, des concerts géants, des parcs d'attraction, voire des centres commerciaux. L'organisation de ces activités n'est pas une tâche aisée, elle mériterait une bonne planification, un suivi particulier et la garanti d'une gestion optimale. A ce titre, un PPP pourrait être d'une bonne utilité au vue des différents avantages liés cités plus haut.

La réussite d'un tel projet permettra de créer de façon directe des milliers d'emplois, permettant ainsi à l'Etat de renforcer sa lutte contre le chômage. Aussi, on assistera de façon indirecte à une bouffée d'oxygène pour l'économie, principalement dans la production et la consommation des produits locaux, une rapide urbanisation des zones d'influences directes et indirectes des différentes infrastructures sportives. Enfin, une augmentation des recettes fiscales.

Le Tourisme

Le gouvernement, à travers le ministère du tourisme fait des efforts considérables pour attirer les touristes venus du monde entier. Le secteur touristique est un secteur qui aide à renflouer les caisses de l'Etat sous plusieurs formes. Le Cameroun a accueilli 812 000 visiteurs internationaux en 2018 et envisagerait accueillir près d'un million de touristes internationaux en 2020.¹⁶ Une compétition sportive est très souvent une occasion importante afin de drainer une masse de touristes dans un site ou une région particulière.

A travers des PPP, des sites touristiques peuvent être mieux développés avec la construction des hôtels, l'aménagement des parcs et l'accessibilité à ceux-ci. Il est important de préciser l'efficacité de l'opérateur privé dans la gestion à travers son expérience et ses technologies innovantes. Encore que, le principal intérêt du partenaire privé est la capitalisation du gain financier.

L'impulsion du tourisme permettrait : de créer des richesses fiscales non négligeables, de créer de l'emploi, et redynamiser l'économie locale.

A travers les avantages illustrés plus haut, l'Etat a l'assurance d'une meilleure exploitation des infrastructures sportives, en fonction des contrats de partenariats signés, et l'assurance d'un développement économique stable.

En conclusion, il serait bénéfique d'associer à chaque infrastructure sportive, un écosystème économique qui permettra d'assurer un meilleur entretien et une meilleure exploitation de ces infrastructures ; aussi, ces infrastructures devraient ne plus être des fardeaux financiers pour l'Etat, et mieux encore, pourraient être des sources de revenue à travers des excédents d'exploitation. Ceci peut être possible à travers d'excellents Partenariats public-privé.

REFERENCES

- [1] Fifa, Statistica, TravelBird. Art Presse.
- [2] Thèse de Doctorat. Pascale DEFLINE. 24 mars 2011, Notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics.

¹⁴ Marie-Christine Grasse, Musée national du Sport, En mode sport, Paris, Somogy Editions d'art, mai 2015, 111 p.

¹⁵ Duty free : boutique qui n'applique pas les différentes taxes du pays dans lequel elle se trouve aux produits qu'elle vend. Ces boutiques sont le plus souvent placées dans les zones internationales des aéroports ou ports maritimes, mais également dans les zones à forte affluence touristique.

¹⁶ Rapport « Cameroon Destination » 2018, Mintoul

- [3] Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures. 2015, Partenariats Public-Privé, Banque mondiale/PPIAF [secton « A propos des PPP : PPP : qu'est-ce que c'est ? »].
- [4] Guide de référence sur les ppp, version2.0, . banque mondiale. p. 53.
- [5] Portail sur les PPP de l'Etat de Minas Gerais, www.ppp.mg.gov.br.
- [6] Thèse de Doctorat. ASIRI, Khalid. Le partenariat pulic-privé dans le domaine sportif, p. 179.
- [7] Mai 2016, Initiative France-Banque mondiale pour la promotion des Partenariats Public-Privé (PPP) dans les pays de la zone franc.
- [8] Grasse, Marie-Christine. Paris : Somogy Editions d'art, mai 2015, Musée national du Sport, En mode sport, p. 111.
- [9] Rapport « Cameroon Destination ». Ministère du tourisme. 2018.
- [10][En ligne] www.voaafrique.com/amp/mondial-2018-en-russie-terrain-instable-corruption-et-retards-de-construction.
- [11][En ligne] www.lemonde.fr/sport/article/2013/12/06/mondial-2014-la-construction-des-stades-prend-un-retard-inquietant.
- [12]« Historique de la fédération » sur fecafot-officiel.com. [En ligne]
- [13]« Comité National Olympique du Cameroun », sur olympic.org/fr/cameroun. [En ligne]
- [14]les partenariats public-privé: comment offrir de meilleurs infrastructures ? Banque Mondiale. s.l. : coursera, 2020. le defi des infrastructures et le rôle du secteur privé.