

# L'ÉVOLUTION DE BAT : CAMEROUN

## ENTRETIEN

### 1. Quelle est l'évolution de la stratégie d'entreprise ?

L'évolution de notre stratégie implique d'identifier de nouvelles opportunités afin de satisfaire les préférences changeantes des consommateurs, en mettant l'accent sur les nouvelles catégories de produits, alimentées par les investissements provenant de la poursuite de nos activités dans le domaine des combustibles. La stratégie évolutive implique également d'anticiper et de satisfaire ces besoins des consommateurs en leur proposant du plaisir, en réduisant les risques, en offrant et en augmentant les choix, et en stimulant les sens des consommateurs adultes. Le résultat de cette stratégie a inspiré le changement de la nouvelle identité de l'entreprise et la nouvelle «éthique», qui se concentre sur l'audace, la rapidité, la fiabilité, la responsabilité et la diversité.

L'évolution de l'entreprise soutient notre nouvel objectif, qui est de construire «un Avenir Meilleur» ('A Better Tomorrow') en réduisant l'impact de nos activités sur la santé grâce à un choix plus large de produits agréables et moins risqués pour nos consommateurs. Cette évolution est importante car elle soutient l'entreprise dans sa démarche de construire un avenir meilleur pour les consommateurs, les employés, les actionnaires et la société, tout en s'alignant sur notre programme de développement durable.

### 2. Quels sont les éléments clés du programme de Développement durable et quel sera son impact sur l'entreprise ?

Notre nouveau programme de développement durable prend en compte le cadre environnemental, social et de gouvernance dans les principaux objectifs et opérations de l'entreprise. L'ambition du groupe est d'obtenir 50 millions de consommateurs de produits non combustibles d'ici 2030 et d'atteindre un bilan neutre de carbone d'ici 2030, tout en anticipant nos objectifs environnementaux actuels de 2030 à 2025. L'importance globale de ce programme est d'accroître la valeur de nos activités dans



INTERVIEW AVEC  
**FREDDY MESSANVI,**  
Directeur Général  
Marchés de l'Afrique  
de l'Ouest et Centrale

le domaine des combustibles et de générer des rendements à hauteur d'un milliard de livres sterling au cours des trois prochaines années grâce à un programme de simplification étendu, afin d'accélérer la croissance des revenus de nos activités dans les nouvelles catégories. Les marchés de l'Afrique de l'Ouest et Centrale visent à jouer un rôle actif en contribuant à la réalisation de cet agenda par des solutions proactives et innovantes.

### 3. Pourquoi cette évolution est-elle essentielle pour l'entreprise ?

Cette évolution devrait permettre d'atteindre les trois priorités claires du groupe, qui sont d'offrir une valeur ajoutée aux combustibles, d'assurer un changement radical dans les performances des nouvelles catégories et de simplifier le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, nous sommes présents dans au moins 180 marchés et pays depuis 1902 et sommes devenus une entreprise de biens de consommation de premier plan dans le domaine du tabac et des produits du tabac. Notre héritage en Afrique occidentale et centrale remonte à 1912 et a établi les bases de notre succès dans la région. Nous pensons que notre organisation a résisté à l'épreuve du temps, car nous avons excellé dans la réponse aux attentes de nos consommateurs adultes, de nos employés, de nos actionnaires, de nos partenaires commerciaux, des régulateurs et à générer des revenus dans nos différents marchés.

Toutefois, à mesure que les tendances et le mode de vie évoluent à l'échelle mondiale, les désirs et les préférences de nos consommateurs évoluent également, ce qui offre des possibilités de croissance et de pertinence pour notre entreprise. Tant bien même que les cigarettes resteront le cœur de notre activité dans l'avenir immédiat, notre objectif est de générer une proportion de plus en plus importante de nos revenus à partir de produits autres que les cigarettes et, ainsi, de réduire potentiellement l'impact de notre activité sur la santé.

### 4. Quel résultat est escompté de cette évolution ?

En nous appuyant sur nos solides fondations, notre objectif est de créer «Un Avenir Meilleur» pour nos consommateurs et nos principales parties prenantes. Notre ambition est de faire passer notre activité des cigarettes aux produits non combustibles au fil du temps. Pour réaliser notre ambition, nous devons continuer à valoriser nos combustibles et accélérer la croissance de nos produits de nouvelles catégories.

Pour soutenir notre ambition, qui a été lancée au niveau global en mars 2020, nous avons commencé à modifier notre image de marque au Cameroun ainsi que dans d'autres marchés de l'Afrique de l'Ouest et Centrale afin de refléter notre vision évolutive de la création d'un Avenir Meilleur et de notre nouveau logo.

### 5. Quel est l'impact éventuel de cette évolution sur vos employés ?

Notre environnement de travail exceptionnellement convivial pour les employés dans l'ensemble de nos activités, tel que reconnu et récompensé par le Top Employer Institute pour la quatrième année consécutive, est la preuve que nous avons constitué une équipe solide qui s'efforce de construire «Un avenir meilleur» pour elle-même et pour nos parties prenantes. L'évolution de la stratégie de l'entreprise offre la possibilité de former davantage nos employés afin qu'ils soient prêts pour le futur, tout en s'adaptant à l'évolution de l'environnement commercial et ce, en dépit des complexités dues à la pandémie du Covid-19. Nous continuons à mettre au point des méthodes innovantes qui garantissent une continuité grâce à des programmes de formation et de mentorat, ainsi qu'à d'autres initiatives de développement et de croissance des employés. Grâce à l'instrument numérique, nous continuerons à offrir des programmes d'engagement virtuel qui inspirent la collaboration et une interdépendance saine entre les équipes.

### 6. Quel a été l'impact du COVID-19 sur votre entreprise ?

La pandémie liée au coronavirus (COVID-19) a entraîné une crise majeure à l'échelle globale, ainsi qu'une perturbation des activités commerciales. La plupart des économies africaines étant confrontées à des difficultés particulières avant la pandémie, la situation actuelle a eu des répercussions sociales et économiques dans tous les pays. Le confinement partiel au Cameroun, pour des raisons de santé, a perturbé les chaînes d'approvisionnement et les activités commerciales.

En ce qui nous concerne, l'accent a été mis sur l'aspect sanitaire et sécuritaire, tout en nous efforçant de communiquer en permanence sur les consignes de sécurité et en encourageant l'utilisation d'équipements de protection. Nous

avons également fait un usage intensif de la technologie pour promouvoir le télétravail, dans certains endroits, tout en étant guidés par les directives gouvernementales afin de faciliter les activités commerciales.

### 7. Le Cameroun se prépare à la rotation des avertissements sanitaires sur les paquets de cigarettes. BAT est-il prêt ?

En tant qu'entreprise responsable, British American Tobacco au Cameroun s'est engagé auprès du gouvernement à assurer le respect continu des lois et réglementations locales, non seulement pour renforcer sa position de leader, mais aussi afin d'exprimer sa capacité à se conformer aux tendances globales en termes de réglementation du tabac et soutenir l'objectif du gouvernement de réduire les risques liés à la consommation de tabac.

Étant donné que les premiers avertissements sanitaires graphiques ont été introduits en juin 2019 et compte tenu de la rotation de 24 mois mentionnée dans la réglementation, nous avons proactivement commencé nos discussions avec le gouvernement pour approbation. En raison des contraintes techniques et logistiques concernant la migration des paquets, nous prévoyons d'autres communications avec le gouvernement dans les semaines à venir sur les images approuvées qui seront affichées au cours des 24 prochains mois.

### 8. Outre le décret conjoint de 2018 introduisant les avertissements sanitaires graphiques, un nouveau conditionnement et un nouvel étiquetage des produits du tabac, pensez-vous vraiment que la mention spéciale «Vente au Cameroun» et «To be sold in Cameroon» sur chaque paquet de cigarettes en remplacement des précédentes mentions spéciales «Vente en CEMAC» et «For sale in CEMAC» permettra de réduire le trafic transfrontalier de cigarettes ?

Le trafic transfrontalier de marchandises est généralement le résultat de l'écart des prix et des taxes dans une zone économique donnée. Dans le cas de la CEMAC, outre l'écart de prix dû à la dévaluation de Naira et aux perturbations au niveau des frontières camerounaises, la normalisation des mentions spéciales au(x) pays de destination notamment «Vente en CEMAC» a longtemps servi d'appât à certains commerçants désireux de vendre tous les produits dits à l'exportation sur le marché camerounais. Ainsi, dans les villes de Douala et Yaoundé, vous trouverez facilement des paquets de cigarettes sans timbre avec la mention spéciale destinée à l'exportation avec, étonnamment, l'avertissement sanitaire obligatoire au Cameroun. En demandant un marquage spécial pour le Cameroun, nous convenons que le nouvel emballage résultant du décret conjoint du Ministère de la Santé

et du Ministère du Commerce du 3 janvier 2018 rendra la contrebande plus difficile, tout en donnant aux organes de contrôle et aux autorités de meilleures possibilités de suivre et de retirer du marché les paquets non conformes. Sur cet aspect, le décret précité a également l'avantage de donner le pouvoir à tout agent assermenté, avec l'aide des officiers de police judiciaire, de procéder à des saisies de marchandises illégales. Il convient de noter que les agents assermentés du Ministère du Commerce qui, en vertu de l'ancien décret, étaient les seuls à être autorisés par la loi à saisir des marchandises illégales sur les marchés, se retrouvaient submergés face à des commerçants de plus en plus agressifs.

### 9. Quels sont les impacts potentiels d'une augmentation de taxes dans le secteur du tabac ?

Depuis 2018, l'industrie du tabac au Cameroun s'inquiète des droits d'accises élevés qui lui sont imposés mais qui favorisent les affaires des trafiquants et autres agents commerciaux illégaux. Toutefois, en 2019, le gouvernement a augmenté le revenu minimum de perception de 3500 à 5000 FCFA pour 1000 tiges de cigarettes.

Si ces mesures sont fondées sur le principe de préservation de la santé de la population, leur impact sur les recettes fiscales est évident. L'augmentation des taxes observée depuis 2015 a également eu des répercussions sur le commerce légal du tabac, entraînant de grandes pertes de recettes fiscales pour l'industrie légale. Par conséquent, les principaux bénéficiaires des taxes élevées dans l'industrie du tabac ne sont ni l'État, ni les entreprises citoyennes du secteur, ni les consommateurs, mais les entreprises illégales. Il est très probable qu'avec une nouvelle augmentation des taxes, l'industrie légale du tabac, composée principalement d'importateurs, sera encore plus contrainte et forcée d'imposer une concurrence déloyale aux trafiquants illégaux. Ce serait une rupture de contrat puisque le gouvernement a introduit des droits d'accises discriminatoires sur les produits du tabac importés. Ce traitement n'est pas conforme aux engagements du Cameroun concernant l'application des droits de douane et d'accises en vertu des règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et des directives modifiées de la CEMAC en matière de droits d'accises.

Par ailleurs, nous sommes convaincus par les efforts mis en place pour ratifier le protocole de l'OMS pour l'élimination du commerce illicite du tabac, ratification qui est devenue effective cette année. Si cette ratification offre de meilleurs outils de surveillance du marché pour éviter des pertes estimées à environ 10 milliards par le Ministère du Commerce, un autre moyen de générer des revenus pour le pays serait d'uniformiser les règles du jeu pour imposer une concurrence loyale entre toutes les parties en appliquant la même règle pour tous les contribuables du pays.