

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de  
l'Economie Sociale et de l'Artisanat  
République du Cameroun

Etude  
sur la Formulation du Plan Directeur (M/P)  
pour le Développement des Petites et  
Moyennes Entreprises  
en République du Cameroun

RAPPORT FINAL

JANVIER 2009

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION

## **PREFACE**

En réponse à une requête du Gouvernement de la République du Cameroun, le Gouvernement du Japon a décidé de mener une “Etude sur la Formulation du Plan Directeur (M/P) pour le Développement des Petites et Moyennes Entreprises” et a confié la réalisation de ladite étude à l’Agence Japonaise (JICA).

La JICA a sélectionné et envoyé une mission d’études dirigée par M. Tetsuo INOOKA de l’UNICO International Corporation entre août 2007 et novembre 2008.

La mission a eu des discussions avec les hauts fonctionnaires et les officiels concernés du Gouvernement de la République du Cameroun et mené des enquêtes sur le terrain dans les secteurs concernés par ladite étude. Après son retour au Japon, la mission d’études a réalisé des études complémentaires et préparé le rapport final.

J’espère que ce rapport contribuera à promouvoir le développement des PME en République du Cameroun et à renforcer encore davantage les relations amicales entre nos deux pays.

Finalement, je souhaiterais exprimer mes remerciements les plus sincères aux hauts fonctionnaires et officiels du Gouvernement de la République du Cameroun pour leur étroite coopération dont ils nous ont fait bénéficier au cours de la réalisation de cette étude.

Janvier 2009

Seiichi NAGATSUKA  
Vice-Président  
Agence Japonaise  
de Coopération Internationale (JICA)

Tokyo, janvier 2009

M. Seiichi Nagatsuka,  
Vice-Président  
Agence japonaise de coopération internationale  
(Japan International Cooperation Agency)  
Tokyo, Japon

Objet: Courrier de communication

Cher Monsieur,

Je me permets de vous faire parvenir le rapport final concernant la formulation du plan directeur de promotion des PME au Cameroun.

La promotion des PME est considérée comme l'une des questions prioritaires au regard du développement de l'économie camerounaise. Dans ce but afin d'assurer la promotion desdites PME, on a nouvellement établi le Ministère des PME, de l'économie sociale et de l'artisanat (désigné ci-après Ministère chargé des PME).

Dans la présente étude on a examiné les points nécessaires pour la promotion des PME camerounaises centrée sur le Ministère chargé des PME, les identifier en se basant sur la situation actuelle des PME au Cameroun et essayer de réaliser les objectifs les concernant de manière efficace et efficiente dans la cadre d'un plan d'action systématique que nous avons formulé .

Durant cet intervalle, nous avons eu des consultations avec toutes les parties concernées afin qu'il n'y ait pas de différences d'appréciation avec la partie camerounaise au regard des conditions présentes que nous avons observées au Cameroun concernant les mesures de développement prévues et les organismes d'exécution et de mise en oeuvre de celles-ci.

Le Ministère chargé des PME s'efforce jusqu'à l'heure présente d'apporter son appui aux PME et dans ce contexte ce que nous proposons dans le cadre de la présente étude n'est pas forcément nouveau. Toutefois, comme nombre des propositions et mesures recommandées n'ont pu être mises en oeuvre, nous estimons que les recommandations faites dans ce plan directeur devraient être réactualisées et revues de manière systématique et que l'on devrait renforcer les moyens de pouvoir utilement les mettre en oeuvre et les promouvoir

Le Ministère chargé des PME a d'ores et déjà montré sa volonté de mettre en oeuvre nombre de ces mesures. Mais comme au Cameroun on ne peut correctement ni de manière suffisante identifier la situation actuelle des PME, on ne peut mettre en place un système fournissant une assistance ou un appui aux PME. Toutefois, dans le cadre de cette étude notamment la situation a pu être clarifiée et accéléré le processus. En outre, on souhaite vivement que les mesures se concrétisent et se réalisent dans la pratique en tenant compte des conditions actuelles. Dans cette perspective et pour que l'appui puisse être poursuivi à l'avenir,

nous sommes persuadés que cette étude jouera un rôle utile, au même titre que les autres initiatives et propositions que celle-ci aura donné naissance, pour les PME camerounaises.

En ce qui concerne la réalisation de la présente étude, nous avons bénéficié de l'aide précieuse et des conseils de votre organisme, du Ministère des affaires étrangères, et de toutes les personnes concernées au Ministère du commerce et de l'industrie et nous nous permettons de vous exprimer toute notre gratitude à cet égard. En outre, nous souhaiterions exprimer notre profonde gratitude et tous nos remerciements à tous les responsables camerounais, à commencer par ceux du Ministère camerounais chargé des PME pour leur précieuse collaboration et leur appui.

Avec l'expression de notre considération la plus distinguée.  
UNICO International Corporation

Tetsuo INOOKA  
Chef d'équipe,  
Etude sur la formulation du Plan directeur (M/P)  
pour le développement des petites et moyennes entreprises  
en République du Cameroun

## Abréviation (Abbreviation)

<u>Abréviation</u>	<u>Anglais (English)</u>	<u>Français (French)</u>
<b>A</b> ACEP	ACEP Cameroon Co., Ltd	ACEP Cameroun SA
AFD	France Development Agency	Agence Francaise de Developpment
AGOA	African Growth and Opportunity Act	La loi sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique
<b>B</b> BAD	African Development Bank	Banque Africaine de Développement
BDS	Business Development Service	
BEAC	Bank of Central African States	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BF	Banque de France	Banque de France
BIP	Budget for Public Investment	Budget d'Investissement Public
<b>C</b> CAEMC	Economic and Monetary Community of Central Africa	Communaute Economique et Monetaire de l'Afrique Centrale
CAMCCUL	Cameroon Cooperative Credit Union League Limited MFI	La Ligue Des Caisses Populaires Cooperatives Du Cameroon EMF
CAMTEL	Cameroon Telecommunication Co., Ltd	Cameroon Telecommunication (CAMTEL)
CCIMA	Chamber of Commerce, Industry, Mining, and Crafts	Chambre de Commerce, d'industrie, des Mines et de l'artisanat
CCS/PPTE	Advisory Committee on the management of HIPC resources	Comité Consultatif de Suivi et de Gestion des Ressources PPTE
CDC	Cameroon Development Corporation	Cameroon Development Corporation
CDMT		Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEEAC	Economic Community of Central African States	
CEP	Postal Savings Bank	Caisse d'Epargne Postale
C.E.T.	Common External Tariff	
CFA	Central Africa Financial Cooperation	Coopération Financière en Afrique Centrale
C.G.C./ICMU	Cameroon Investment Code Management Unit	Cellule de Gestion du Cdde des Investissements
CHAGRI	Chamber of Agriculture Animal Husbandry and Forest	Chamber d' Agriculture, de l' Elevage et des Forets du Cameroun
CICAM	Cotton Processing Corporation	Cotonnières Industrielles du Cameroun
CIDA	Canada International Development Agency	
CNPS	National Social Insurance Fund	
COBAC	Central African Regional Banking	
COOPEC	Cooperative Savings Association	Coopératives d'Epargne et de Crédit
CRC	Competition and Regulation Board	Conseil de Régulation et de Compétitivité
CTS	Technical Committee for Monitoring Economic Programmes	
CTSE- PSRP	Technical Committee for the Monitoring and Evaluation of PRSP Implementation	
CTSE/DSRP	Technical Monitoring and Evaluation Committee of the PRSP	Comité Technique de suivi et d'évaluation des activités de la mise en œuvre du DSRP
<b>D</b> DSRP	Poverty Reduction Strategy Paper	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
<b>E</b> ECAM	Cameroonian Household Survey	Enquête camerounaise auprès des Ménages
EDS	Population and Health Survey	Enquête Démographique et Santé
EDS III	Third Population and Health Survey	
EESI	Study on Employment and the Informal Sector	Enquete lémploien le Sectuer Informel
EMF		Etablissement de Micro Finance
EPA	Economic Partnership Agreements	Etablissement Public Administratif
EU	European Union	
<b>F</b> F/S	Feasibility Study	
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations	ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

<u>Abréviation</u>	<u>Anglais (English)</u>	<u>Français (French)</u>
<b>F</b> FCFA		CFA Franc
FDI	Foreign Direct Investment	
FENAP	National Federation of Small and Medium Enterprises	Federation National des Petites et Moyennes Entreprises
FEPEC	Federation of Small- and Medium-Sized Enterprises	Federation De La Petite Entreprise Et Du Commerce Au Cameroun
FIDA	International Fund for Agricultural Development	
FMO	Netherlands Development Finance	
FNE	National Employment Fund	Fonds National de l'Emploi
FOGAME		Fons de Garantie aux Petites et Moneynnes Entreprise
FRPC		Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
<b>G</b> GDI	Gross Domestic Investment	
GDP	Gross Domestic Product	Le produit intérieur brut
GDS	Gross Domestic Savings	
GEX		Groupment des Exporteurs du CACAO and du Cafe
GFBC		Groupment de la Filiere Bois du Cameroun
GIC		Groupment Interpatronal du Cameroun
GICAM	Cameroon Business Association	Groupement Interpatronal du Cameroun
GNI	Gross National Income	
GTZ		Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit
GUCE	One-Stop Shop for Foreign Trade Single Processing Window for Foreign	Guichet Unique au Commerce Extérieur
<b>H</b> HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	
HIPC	Heavily Indebted Poor Countries	
<b>I</b> ICT	Information and Communication	
IEC	Information, Education, Communication	
IFC	International Finance Corporation	
ILO	International Labour Organisation (ILO)	O.I.T.
IMF	International Monetary Fund (IMF)	Fonds Monétaire International
INS	Institute of National Statistics	Institut National de la Statistique
IRIC		Institute de s Relations Internationales du Camcroon
<b>J</b> JBIC	Japan Bank for International Cooperation	
JETRO	Japan External Trade Organization	
JICA	Japan Imitational Cooperation Agency	l'Agence Japonaise de Coopération Internationale
<b>M</b> M/M	Minutes of Meeting (M/M)	
MDG	Millennium Development Goals	Objectifs du Millénaire pour le
MECAM	The Entrepreneurs Movement of Cameroon	
MFI	Microfinance Institution	
MINADER	Ministry of Agriculture and Rural Development	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINCOM	Ministry of Commerce	Ministrere du Commerce
MINEDUB	Ministry of Basic Education	
MINEFI	Ministry of Economy and Finance	Ministère de l'Economie et Des Finances
MINEFOP	Ministry of Employment and Vocational Training	
MINEPAT	Ministry of Economic Affairs, Planning, and Regional Development	
MINEPIA	Minister of Economy, Finance and Privatization	

<u>Abréviation</u>	<u>Anglais (English)</u>	<u>Français (French)</u>
<b>M</b> MINESEC	Ministry of Secondary Education	
MINESUP	Ministry of Higher Education	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFIB	Ministry of Finance and the Budget	
MINIMIDT	Ministry of Industry, Mines and Technological Development	Ministère de l'industrie, des Mines et du Développement Technologique
MINJUSTICE	Ministry of Justice	
MINLFAH	Ministry of Livestock, Fisheries and Animal Husbandry	Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales
MINPLAPDAT	Ministry of Planning, Development Planning, and Regional Development	Ministère de la Planification, de la Programmation du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MINPMEESA	Ministry of Small and Medium-Sized Enterprises, Social Economy and	Ministère de Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de
MINTP	Ministry of Public Works	Ministère des Travaux Publics
MOEPT		Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MTEF	Medium-Term Expenditure Framework	
NEAP	National Energy Action Plan for Poverty Reduction	
<b>N</b> NEF	National Employment Fund	
NEPAD	The New Partnership for Africa's Development	
OHADA	Organization for the Harmonization of Business Law in Africa	
<b>O</b> OJT	On-the-Job Training	
ONEFOP		Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ONG	Non Governmental Organization	Organisation Non Gouvernementale
<b>P</b> PADC	Community Development Support Program	Programme d'Appui au Développement Communautaire
PFNL		Syndicat des Exploitants Transformateurs Industriels Exportateurs des Produits
PHS III	Third Population and Housing Survey	
PIAASI	Integrated Project for Support to Actors of the Informal Sector	Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du Secteur Informel
PIB	Public Investment Budget	
PME	Small and Medium-Sized Enterprises	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Small and Medium-sized Industry	Petites et Moyennes Industries
PNDP	National Community-driven Development Programme	Programme National de Développement Participatif
PNG	National Governance Programme	Programme National de Gouvernance
PPMF	National Support Program for Microfinance	Programme d'Appui au Programme National de la Microfinance
PPP	Public-Private Partnership	
PRGF	Poverty Reduction and Growth Facility	Un programme de réduction de la pauvreté et de promotion de la croissance
PRO-PME		PRO-PME Financement S.A.
PRS	Poverty Reduction Strategy	Stratégie de réduction de la pauvreté
PRSP	Poverty Reduction Strategic Paper	Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP)
<b>R</b> RGPH	General Population and Housing Census	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
<b>S</b> S/W	Scope of Works	
SAC III	Third Structural Adjustment Credit of the Society for International Development	
SGS		Société Générale de Surveillance
SME	Small and Medium size Enterprise	

<u>Abréviation</u>	<u>Anglais (English)</u>	<u>Français (French)</u>
<b>S</b> SMIs	Small and Medium-Sized Industries	
SNI	National Investment Corporation	Societe Nationale D' Investissement du Cameroun
SNV	Netherlands Development Organisation	Organisation Néerlandaise de
SODECOTON	Cameroon Cotton Corporation	
SOSUCAM	Cameroon Sugar Corporation	
SYNDUSTRICAM		Syndicate des Industriels du Cameroun
<b>T</b> TDR	Terms of Reference	Termes de références
TIC	Information and Communication Technology	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>U</b> UN	United Nations	Organisation des Nations Unies
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)	Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
<b>U</b> UNDP	United Nation Development Programme	Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation	Organisation des Nations Unies pour la Science et l'Education
UNEXPALM	National Union of Palm Oil Producers	Union des Exploitants nationaux de Palmier à Huile
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
USAID	US Agency for International Development	
<b>V</b> VAT	Value Added Tax	Taxe à la valeur ajoutée
<b>W</b> WB	World Bank	Banque Mondiale
<b>W</b> WTO	World Trade Organization	L'Organisation mondiale du commerce

**Currency:**

CFA Franc (FCFA) is pegged to Euro at 655.957 FCFA/Euro.



# Table des matières

## **I Introduction**

---

1	Cadre de l'Etude.....	I-1-1
1.1	But de l'Etude.....	I-1-1
1.2	Arrière-plan et contexte de l'Etude.....	I-1-1
1.3	Etendue de l'Etude.....	I-1-2
2	Mise en oeuvre de l'Etude .....	I-2-1
2.1	Processus de mise en oeuvre de l'Etude.....	I-2-1
2.2	Plan d'ensemble de l'étude.....	I-2-1
2.3	Etat d'avancement et prochaines étapes de l'Étude.....	I-2-2
2.3.1	Première phase des travaux sur le terrain.....	I-2-2
2.3.2	Deuxième phase des travaux de terrain.....	I-2-3
2.3.3	Prochaines étapes de l'Etude .....	I-2-4
2.3.4	Enquête sur le terrain 4ème phase concernant le projet .....	I-2-4
2.3.5	Enquête par questionnaire sur les PME (Contrat d'enquête) .....	I-2-5

## **II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement**

---

1	L'économie camerounaise et le plan de développement économique .....	II-1-1
1.1	L'économie camerounaise et ses caractéristiques.....	II-1-1
1.1.1	Situation générale socio-économique.....	II-1-1
1.1.2	Croissance économique et structure industrielle .....	II-1-10
1.1.3	Commerce extérieur .....	II-1-13
1.1.4	Recettes et dépenses de l'Etat .....	II-1-29
1.1.5	Investissements directs étrangers .....	II-1-30
1.2	Structure de l'industrie camerounaise et thèmes/problèmes liés au développement .....	II-1-31
1.3	Stratégie de développement du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) et espoirs mis dans le développement des PME.....	II-1-33
2	Vue d'ensemble sur la PME au Cameroun.....	II-2-1
2.1	Vue d'ensemble sur la PME.....	II-2-1
2.1.1	Vue d'ensemble .....	II-2-1
2.1.2	Le Secteur Informel.....	II-2-6
2.2	Situation actuelle des statistiques concernant les PME .....	II-2-9
2.2.1	Situation actuelle des statistiques concernant les PME camerounaises .....	II-2-9

2.2.2	Situation actuelle des statistiques concernant les PME .....	II-2-11
2.3	Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire .....	II-2-13
2.3.1	Principales caractéristiques des entreprises ayant répondu au questionnaire (aspect non financier) .....	II-2-13
2.3.2	Principaux produits fabriqués et montant du chiffre d'affaires.....	II-2-17
2.3.3	Ressources humaines et formation des ressources humaines.....	II-2-23
2.3.4	Caractéristiques des entreprises ayant répondu au questionnaire (aspects financiers et financement).....	II-2-28
2.3.5	Principaux problèmes.....	II-2-31
3	Secteurs principaux par catégorie et PME .....	II-3-1
3.1	Résumé relatif aux secteurs d'activité .....	II-3-1
3.2	Secteurs de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche.....	II-3-4
3.2.1	Secteur agricole.....	II-3-4
3.2.2	Secteurs de l'élevage, de la foresterie et de la pêche .....	II-3-8
3.3	Secteur du forage de minerais, de pétrole et de gaz naturel.....	II-3-9
3.4	Secteur industriel .....	II-3-10
3.5	Commerce ainsi que secteur des services .....	II-3-17
4	Analyse des défis de développement des PME.....	II-4-1
4.1	Besoins d'appui aux PME .....	II-4-1
4.2	Analyse des Questions majeurs de Développement .....	II-4-4
4.2.1	Promotion de la Transformation du Secteur informel en secteur formel .....	II-4-4
4.2.2	Promotion des 'Business startup' .....	II-4-6
4.2.3	Appui requis pour la promotion des petites entreprises .....	II-4-8
4.2.4	Appui requis en faveur des moyennes entreprises. ....	II-4-11
4.2.5	Appui requis en faveur des micro-entreprises et des propriétaires individuels engagés dans des activités commerciales de subsistance.....	II-4-13
4.2.6	Appui Financier.....	II-4-15
5	Politique de développement des PME, système et défis de développement actuels.....	II-5-1
5.1	Base des politiques du Gouvernement sur le développement des PME et agences gouvernementales pertinentes.....	II-5-1
5.1.1	Plan de Développement économique et politique et stratégie de base pour le développement des PME.....	II-5-1
5.1.2	Lois et agences gouvernementales pertinentes en matière de développement des PME .....	II-5-2
5.1.3	Ministère des petites et moyenne entreprises, de l'économie sociale, et de l'artisanat (MINPMEESA).....	II-5-6

5.2	Organisations non gouvernementales intervenant dans le développement des PME .....	II-5-11
5.2.1	Organisations industrielles et économiques .....	II-5-11
5.2.2	Structures privées offrant les services non financiers aux entreprises .....	II-5-15
5.2.3	Structures publiques offrant les services non financiers aux entreprises .....	II-5-16
5.3	Supports internationaux .....	II-5-16
5.4	Services financiers disponibles pour la PME et principales contraintes .....	II-5-18
5.4.1	Situation d'ensemble et recommandations .....	II-5-18
5.4.2	Financement de la PME par les banques commerciales .....	II-5-20
5.4.3	Les institutions financières non bancaires .....	II-5-24
5.4.4	Microfinance .....	II-5-25
5.4.5	Capital-risque .....	II-5-28

### **III Proposition de programme de développement pour PME**

---

1	Etablissement des concepts de base concernant la politique menée en faveur des PME	
1.1	Positionnement du développement des PME dans le cadre du développement de l'économie et de l'industrie .....	III-1-1
1.1.1	Positionnement du développement des PME dans le cadre du DSRP (Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté, PRSP en anglais) .....	III-1-1
1.1.2	Espoirs mis dans les PME au regard du développement de l'industrie et de l'économie .....	III-1-3
1.2	But du développement des PME au Cameroun .....	III-1-5
1.3	Définition de la PME .....	III-1-6
1.3.1	Situation actuelle de la définition des PME au Cameroun .....	III-1-6
1.3.2	Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport .....	III-1-7
1.4	Rôle du plan directeur de développement des PME .....	III-1-15
2	Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement .....	III-2-1
2.1	Recommandations portant sur le développement des activités dans de nouveaux domaines d'activités : Centrées principalement sur les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure .....	III-2-2
2.2	Appui au développement des activités afin de passer d'un marché limité à un vaste marché : centré principalement sur la catégorie d'entreprises de petite envergure très désireuses de développer leurs activités .....	III-2-6
2.3	Mesures destinées aux entreprises pour lesquelles on doit apporter un appui continuels visant à élever globalement leur niveau afin d'assurer leur pérennité du point de vue du maintien de l'emploi et de la réduction de la pauvreté .....	III-2-10

2.4	Mesures portant sur l'aménagement d'un environnement d'affaires facilitant la création d'entreprises : centrées sur les entrepreneurs potentiels désirant créer une entreprise .....	III-2-14
2.5	Promotion de la formalisation des entreprises dans le secteur informel (centrée sur les entreprises créées récemment et les unités d'affaires du secteur informel).....	III-2-17
3	Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise en œuvre d'une Politique de Développement des PME.....	III-3-1
3.1	Politique de base pour la réglementation institutionnelle et organisationnelle.....	III-3-1
3.1.1	Rôle du Gouvernement dans le développement des PME.....	III-3-1
3.1.2	Utilité du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'appui aux PME.....	III-3-4
3.1.3	Coordination entre le Ministère des PME et autres ministères concernés .....	III-3-5
3.1.4	Facilitation et surveillance de la mise en oeuvre.....	III-3-7
3.1.5	Regroupement des PME dans des associations à base régionale .....	III-3-8
3.2	Mesures institutionnelles et organisationnelles recommandées pour la mise en oeuvre de la politique de développement des PME .....	III-3-9
3.2.1	Réglementations institutionnelles et organisationnelles de la politique d'appui aux PME du Gouvernement.....	III-3-11
3.2.2	Système de fourniture de l'appui destiné aux PME .....	III-3-14
3.2.3	Système de formation du personnel chargé de la promotion des PME (Construction et mise en place d'un système de formation destiné au personnel chargé de la promotion des PME et du personnel chargé d'assurer l'assistance technique).....	III-3-37
3.2.4	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME .....	III-3-40
4	Conception des mesures de développement.....	III-4-1
4.1	Cadre et Facteurs clés de développement .....	III-4-1
4.1.1	Actions visant le développement des marchés et la création des nouvelles entreprises .....	III-4-2
4.1.2	Amélioration de l'environnement de l'accès financier pour les PME, et soutien pour les PME dans le champ des finances .....	III-4-9
4.1.3	Assistance aux Pme dans les efforts de renforcement de leur capacité technologique et de gestion.....	III-4-14
4.1.4	Amélioration d'environnement d'affaire des PME.....	III-4-16
4.2	Contenu des Principales Mesures de Développement .....	III-4-19
A	Mesures de soutien pour le Marketing et les nouvelles affaires.....	III-4-19
B	Mesures pour l'amélioration de l'environnement financier des PME et appui au financement.....	III-4-53
C	Ourniture de mesures d'appui sous toutes ses formes destinées au renforcement de la gestion des PME.....	III-4-80

5	Calendrier d'exécution du programme de développement des PME, coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi.....	III-5-1
5.1	Calendrier d'exécution.....	III-5-1
5.2	Estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme.....	III-5-10
5.3	Plan de suivi.....	III-5-15

Annexe: Format du questionnaire de l'enquête

## Liste des Graphiques et tableaux

### II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

---

#### 1 *L'économie camerounaise et le plan de développement économique*

Graphique 1-1	Evolution de la population camerounaise .....	II-1-3
Graphique 1-2	Répartition des principales agglomérations urbaines.....	II-1-4
Graphique 1-3	Situation détaillée de l'emploi selon les industries/secteurs .....	II-1-5
Graphique 1-4	Situation détaillée de la structure de l'emploi.....	II-1-6
Graphique 1-5	Evolution du taux de scolarisation concernant les écoles primaires, les collèges et les lycées .....	II-1-7
Graphique 1-6	Comparaison avec l'importance du P.I.B. de la CEMAC.....	II-1-9
Graphique 1-7	Evolution du P.I.B. de la CEMAC (1985 – 2006) .....	II-1-9
Graphique 1-8	Comparaison de taux de croissance du P.I.B. ....	II-1-10
Graphique 1-9	Evolution du P.I.B. de la CEMAC (1985 – 2006) .....	II-1-10
Graphique 1-10	Répartition du P.I.B. selon les secteurs.....	II-1-12
Graphique 1-11	Evolution du montant du P.I.B. selon les secteurs (2000 – 2007) .....	II-1-13
Graphique 1-12	Balance commerciale (importations/exportations) .....	II-1-21
Graphique 1-13	Evolution du montant des investissements directs étrangers dans les pays de la CEMAC et au Nigéria (1990-2006).....	II-1-31
Tableau 1-1	Principaux indices socio-économiques concernant le Cameroun .....	II-1-1
Tableau 1-2	Principaux produits exportés .....	II-1-17
Tableau 1-3	Principaux pays destinataires des exportations (pour le monde entier) .....	II-1-17
Tableau 1-4	Principaux pays destinataires des exportations en Afrique en fonction des régions/pays concernés .....	II-1-18
Tableau 1-5	Principaux produits importés .....	II-1-20
Tableau 1-6	Principaux pays fournisseurs des produits importés (pour le monde entier) ....	II-1-20
Tableau 1-7	Echanges commerciaux entre le Cameroun et les autres pays appartenant à la CEMAC .....	II-1-24
Tableau 1-8	Relations commerciales entre le Cameroun et le Nigéria .....	II-1-27
Tableau 1-9	Relations commerciales entre le Cameroun et la Chine.....	II-1-28
Tableau 1-10	Finances de l'Etat camerounais (1999 – 2007).....	II-1-30

#### 2 *Vue d'ensemble sur la PME au Cameroun*

Graphique 2-1	Répartition des activités du secteur informel par zone et par secteur .....	II-2-7
Graphique 2-2	Nature des emplois dans le secteur informel. ....	II-2-8
Graphique 2-3	Nombre d'années d'activités des entreprises.....	II-2-16
Graphique 2-4	Conditions d'utilisation d'organismes extérieurs (Universités, centres de recherche privés, etc.) .....	II-2-17

Graphique 2-5	Principaux produits (produits manufacturés).....	II-2-17
Graphique 2-6	Part du chiffre d'affaires domestique (industries manufacturières).....	II-2-18
Graphique 2-7	Détails concernant le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (industries manufacturières) .....	II-2-19
Graphique 2-8	Détails concernant le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (commerce et services) .....	II-2-19
Graphique 2-9	Pourcentage selon les régions concernées des entreprises prometteuses dont on espère qu'elles réaliseront une part de leur chiffre d'affaires à l'étranger ...	II-2-22
Graphique 2-10	Extension des activités de l'entreprise .....	II-2-22
Graphique 2-11	Carrière scolaire/universitaire des employés .....	II-2-23
Graphique 2-12	Enseignement technique et expériences dans ce domaine par les employés ....	II-2-24
Graphique 2-13	Conditions de mise en place d'une formation professionnelle destinée aux employés.....	II-2-25
Graphique 2-14	Type de formation.....	II-2-26
Graphique 2-15	Conditions d'utilisation des Services d'appui aux entreprises (BDS) .....	II-2-27
Graphique 2-16	Domaines où sont utilisés les services d'appui aux entreprises de type BDS...II-2-28	
Graphique 2-17	Problèmes rencontrés pour garantir les ressources humaines indispensables et leur gestion.....	II-2-34
Graphique 2-18	Manque de communication entre les entreprises et les établissements financiers.....	II-2-35
Graphique 2-19	Points où est ressenti un manque de communication.....	II-2-36
Graphique 2-20	Problèmes rencontrés lors de l'utilisation d'organismes d'appui extérieurs à l'entreprise .....	II-2-37
Tableau 2-1	Enquête sur un échantillon d'entreprises (Enterprise Sample Survey) (1993-1999) .....	II-2-11
Tableau 2-2	Nombre d'entreprises ayant répondu au questionnaire par secteur.....	II-2-13
Tableau 2-3	Entreprises formelles et informelles .....	II-2-14
Tableau 2-4	Nombre d'entreprises selon les provinces concernées.....	II-2-14
Tableau 2-5	Profil légal de l'entreprise au Cameroun.....	II-2-15
Tableau 2-6	Nombre d'employés .....	II-2-15
Tableau 2-7	Sources actuelles de financement (toutes les réponses qui s'appliquent) .....	II-2-29
Tableau 2-8	Personne Responsable pour l'établissement des états Financiers .....	II-2-29
Tableau 2-9	Source actuelle de financement (toutes les réponses qui s'appliquent) .....	II-2-30
Tableau 2-10	Nécessité d'emprunts ou de crédit (par secteur).....	II-2-30
Tableau 2-11	Nécessité d'Emprunts ou de Crédit (en fonction de la taille de l'entreprise) (toutes les réponses qui s'appliquent).....	II-2-30
Tableau 2-12	Utilisation des fonds d'emprunt ou de crédit.....	II-2-31
Tableau 2-13	Le plus grand problème pour démarrer une affaire (par secteur).....	II-2-32

Tableau 2-14	Le plus grand problème pour démarrer une affaire (en fonction de l'échelle de l'entreprise) (toutes les réponses qui s'appliquent) .....	II-2-32
Tableau 2-15	Difficultés dans la promotion des exportations.....	II-2-33
Tableau 2-16	Problèmes majeurs actuels ressentis par les PME .....	II-2-38
<b>3 Secteurs principaux par catégorie et PME</b>		
Tableau 3-1	Secteurs par catégorie du PIB et composition de la population active .....	II-3-1
Tableau 3-2	Production, valeur ajoutée, exportation, et nombre d'employés par les PME par secteur d'activité en 2005 .....	II-3-3
Tableau 3-3	Quantité de production pour les cultures marchandes, quantité d'exportation, transition des prix mondiaux (2000-2004).....	II-3-4
Tableau 3-4	Transition de la quantité de poissons pêchés par ordre d'échelle .....	II-3-9
Tableau 3-5	Structure du secteur industriel camerounais. ....	II-3-10
Tableau 3-6	Transition relative à la quantité de production par secteur dans le domaine manufacturé .....	II-3-11
Tableau 3-7	PME entre les groupes d'activité du secondaire en 2005.....	II-3-12
<b>5 Politique de développement des PME, système et défis de développement actuels</b>		
Graphique 5-1	Organigramme du Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) .....	II-5-7
Graphique 5-2	Situation des EMF .....	II-5-27
Tableau 5-1	Principales activités à mener par le MINPMEESA durant l'exercice 2008.....	II-5-10
Tableau 5-2	Distribution régionale des délégués CCIMC .....	II-5-13
Tableau 5-3	Source de fonds par catégories d'entreprises .....	II-5-18
Tableau 5-4	Financement des PME .....	II-5-19

### **III Proposition de programme de développement pour PME**

---

#### **1 Etablissement des concepts de base concernant la politique menée en faveur des PME**

Graphique 1-1	Distribution des entreprises en fonction de leur taille.....	III-1-13
Tableau 1-1	Critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME .....	III-1-6

#### **3 Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise en œuvre d'une Politique de Développement des PME**

Graphique 3-1	Conceptuelle du système de mise en oeuvre de la promotion des PME .....	III-3-35
Tableau 3-1	Organisation proposée en interne et ses responsabilités – Agence de développement des PME –.....	III-3-16
Tableau 3-2	Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (1) Projet N° SB-1 : Agence de développement des PME.....	III-3-19
Tableau 3-3	Plan d'établissement des Centres d'appui aux PME.....	III-3-22



Tableau 3-4 (1/2)	Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-1) Projet N° SB-2: Etablissement des Centres d'appui aux PMA (en vue de l'établissement et l'opération d'un centre permanent).....	III-3-23
Tableau 3-4 (2/2)	Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-2) Projet N° SB-2: Etablissement des Centres d'appui aux PME (Pour l'opération des Equipes mobiles).....	III-3-24
Tableau 3-5	Estimated Costs and Expenses for Implementation (3) Projet N° SB-3: Organisation sectorielle des PME au sein des Associations de commerce et d'industrie régionales regroupant les PME.....	III-3-34
Tableau 3-6	Modules de formation proposés.....	III-3-38
Tableau 3-7	Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (4) Projet N° SC: Développement des systèmes destinés à la formation du personnel en charge du développement des PME.....	III-3-40
Tableau 3-8	Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (5) Project No. SD-1: Establishment of a System of SME Statistics .....	III-3-46

#### **4 Conception des mesures de développement**

Graphique 4-1	Proposed scheme of the Bank.....	III-4-57
Graphique 4-2	Schéma de garantie et de re-garantie .....	III-4-70
Graphique 4-3	Organisation type d'organisme de garantie .....	III-4-74
Graphique 4-4	Système concernant les objectifs/buts de développement, les problèmes liés à ces questions et la politique mise en oeuvre .....	III-4-91
Tableau 4-1	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (6) Projet N° A-1: Appui pour le développement des exportations et particulièrement dans les marchés stratégiques à l'exportation .....	III-4-24
Tableau 4-2	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (7) Projet N° A-2: Encourager l'établissement de centres d'exposition pour appuyer les PME pour commercialiser leurs produits à l'intention des vendeurs et consommateurs sur le marché intérieur .....	III-4-27
Tableau 4-3	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (8) Projet N° A-3: Fournir des opportunités de contacter des distributeurs dans le secteur moderne de la distribution aux PME .....	III-4-31
Tableau 4-4	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (9) Projet N° A-4: Fournir des opportunités pour la sous'traitance et le développement de produits en aval dans le cadre de la coopération avec des grandes entreprises et des filiales étrangères .....	III-4-36
Tableau 4-5	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (10) Projet N° A-6: Participation au programme ' World Trade Point ' .....	III-4-44

Tableau 4-6	Données échantillon concernant les ‘semis’ d’entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS) - Matériaux de conditionnement - .....III-4-48	III-4-48
Tableau 4-7	Données échantillon concernant les ‘semis’ d’entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS) - Ameublement, produits artisanaux, produits textiles, etc. - .....III-4-50	III-4-50
Tableau 4-8	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (11) Projet N° A-7: Développement de bases de données concernant les ‘semis’ (SEEDS) d’entreprises et les besoins (NEEDS).....III-4-53	III-4-53
Tableau 4-9	Comparaison Internationale de système de la garantie du crédit.....III-4-69	III-4-69
Tableau 4-10	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (12) Projet N° C-1: Développement d’un programme destiné à fournir une assistance technique aux PME afin d’améliorer leurs capacités et compétences dans le domaine de la gestion et de la technologie.....III-4-84	III-4-84
Tableau 4-11	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (13) Projet N° C-2: Programme pour encourager l’adoption d’installations et d’équipements pour améliorer les capacités et compétences des PME .....III-4-87	III-4-87
Tableau 4-12	Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (14) Projet N° C-3: Programme pour encourager les activités collectives et les micro-entreprises .....III-4-89	III-4-89
<b>5 Calendrier d’exécution du programme de développement des PME, coûts nécessaires pour l’exécution du programme et plan de suivi</b>		
Tableau 5-1	Calendrier de préparation et de mise en oeuvre de la politique du développement des PME .....III-5-2	III-5-2
Tableau 5-2	Etablissement du système de la politique destinée aux PME .....III-5-6	III-5-6
Tableau 5-3	Estimation des coûts et des frais requis pour la mise en oeuvre des mesures de développement destinées aux PME.....III-5-11	III-5-11
Tableau 5-4	Exemple de Feuille de contrôle (Monitoring Sheet) pour l’établissement du système de mise en oeuvre du développement des PME durant l’année 2009 .III-5-16	III-5-16

# I Introduction

## 1 Cadre de l'Etude

---

## **I Introduction**

### **1 Cadre de l'Etude**

#### **1.1 But de l'Etude**

Le but de l'Etude est de formuler un Plan directeur pour le développement des petites et moyennes entreprises au Cameroun, en mettant un accent tout particulier sur le renforcement de la compétitivité du secteur des PME.

#### **1.2 Arrière-plan et contexte de l'Etude**

La République du Cameroun, ayant une population d'environ 16,6 millions d'habitants, est un pays d'une grande diversité située en Afrique centrale. Bénéficiant d'une situation politique stable, l'économie nationale, qui est basée sur l'agriculture, a atteint un taux de croissance annuel moyen de 3,7% en monnaie constante au cours des cinq dernières années.

Toutefois, l'expansion économique constante et soutenue ne semble pas bénéficier à l'ensemble de la population camerounaise. L'augmentation du patrimoine national produite par les exportations de ressources naturelles – comme le pétrole brut et le bois d'abattage – n'est pas suffisante pour améliorer la qualité de vie de la grande majorité de la population. En fait, la réduction de la pauvreté est la question prioritaire à laquelle la politique de développement national du Cameroun est confrontée. Le Gouvernement camerounais a mis en oeuvre une série de politiques et de programmes en vue de promouvoir la réduction de la pauvreté et la croissance économique conformément au Rapport stratégique sur la réduction de la pauvreté (PRSP) annoncé en 2003. Celui-ci positionne notamment la promotion des PME comme la question prioritaire, le secteur des PME pouvant jouer le rôle de force motrice dans la diversification économique, la dynamisation et la revitalisation du secteur privé et le renforcement des ressources humaines.

L'importance accordée à la promotion des PME est également préconisée du point de vue de l'amélioration de "l'industrie domestique". Pour ce pays dont le marché est relativement réduit, la dépendance au regard des exportations est un véhicule important pour assurer un développement économique soutenu et constant.

Dans le cadre des efforts menés pour faire face à ces problèmes, le Gouvernement camerounais a lancé des réformes institutionnelles en décembre 2004 qui incluent l'établissement du Ministère des Petites et Moyennes entreprises, de l'Economie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA) pour la formulation des politiques et programmes de promotion des

PME. Toutefois, on peut regretter malheureusement que les programmes actuels ne sont pas encore mis en oeuvre en raison de contraintes au niveau des ressources financières (main d'oeuvre, capacité et budget), bien que des préparatifs soient menés en vue de promulguer la loi fondamentale concernant la promotion des PME. Afin de procéder à la promotion des PME, le Gouvernement camerounais doit clairement définir le rôle du MINPMEESA, établir des réseaux avec diverses organisations en rapport avec la promotion des PME, et créer les bases indispensables pour mettre en oeuvre des mesures de soutien globales aux PME qui bénéficieront aux PME et aux micro-entreprises (ME) dans tout le pays en plus de l'amélioration de l'environnement des affaires. Le Gouvernement a demandé à chaque ministère de formuler la stratégie de ses activités pour l'année. A cet égard, le MINPMEESA a engagé des consultants extérieurs pour déterminer sa propre stratégie au regard de ses activités.

Dans le contexte susmentionné, le Gouvernement camerounais (MINPMEESA) a présenté une requête officielle au Gouvernement du Japon en 2006 afin que celui-ci fournisse une assistance en vue de la "formulation d'un plan directeur pour le développement d'un système et l'organisation de la promotion des PME, y compris les recommandations relatives aux politiques à mettre en oeuvre". En réponse à cette requête, la JICA au nom du Gouvernement du Japon a mené en février 2006 une étude de formulation de projet afin de comprendre la situation présente des PME et la politique de promotion des PME dans ledit pays. En mars 2007, la JICA a également envoyé une équipe chargée d'une étude préliminaire afin de valider le projet proposé et l'ampleur de l'assistance suivie par la signature de l'accord relatif à l'étendue des travaux (S/W) et les procès-verbaux des réunions avec le Gouvernement camerounais portant sur la présente Etude.

### 1.3 Etendue de l'Etude

L'Etude sera menée conformément avec l'accord conclu le 2 mars 2007 entre le Gouvernement camerounais (MINPMEESA) et la JICA – et consistant dans l'Etendue des Travaux (S/W) et les Procès-verbaux des Réunions (M/M). Celle-ci sera divisée en deux phases, la phase de l'enquête de base et de l'analyse (première année) et la phase de formulation de recommandations concernant les politiques à mettre en oeuvre (seconde année). L'étendue ou champ de l'Etude comme convenu dans l'Etendue des Travaux (S/W) susmentionnée se présente de la manière suivante.

- 1) Analyse de la position du secteur des PME dans les politiques, stratégies et programmes de développement national.

- 2) Analyse des conditions, problèmes et contraintes actuels affectant le secteur des PME au Cameroun.
- 3) Analyse des conditions, problèmes et contraintes actuels affectant le secteur privé en mettant l'accent sur le sous-secteur manufacturier et de la transformation.
- 4) Examen des politiques, stratégies, programmes, et des cadres institutionnels et légaux ou régimes existant présentement ou en cours de préparation.
- 5) Analyse des conditions, problèmes et contraintes actuels affectant les institutions publiques ou privées en rapport avec le développement du secteur des PME et/ou le soutenant.
- 6) Analyse de l'impact de l'environnement socio-économique externe et interne (globalisation, libéralisation du commerce, diversification de l'économie et des exportations, privatisation, décentralisation, "gouvernance", pauvreté, chômage, etc.) sur le secteur des PME.
- 7) Identifier et accorder la priorité aux domaines économiques et d'affaires pour le secteur des PME, et notamment mettre l'accent sur le sous-secteur manufacturier et de la transformation.
- 8) Identifier et accorder la priorité aux besoins au niveau des politiques à mettre en oeuvre pour assurer le développement des PME.
- 9) Formation des fonctionnaires en charge des processus et procédures susmentionnées.

I Introduction

2 Mise en oeuvre de l'Etude

---

## 2 Mise en oeuvre de l'Etude

### 2.1 Processus de mise en oeuvre de l'Etude

L'Etude vise premièrement à développer un Plan directeur pour la promotion des PME au Cameroun et à promouvoir la mise en place d'une structure organisationnelle et le développement des ressources humaines de l'organisme d'exécution chargé de la promotion des PME. Le processus de mise en oeuvre de l'Etude est constitué par les étapes suivantes.

1. Appréhender l'image d'ensemble des PME dans le pays, y compris celles qui se trouvent dans le secteur informel.
2. Comprendre les problèmes auxquels les PME sont confrontées et les problèmes en rapport avec l'environnement des affaires.
3. Définir le contenu des tâches et les objectifs de développement pour la promotion des PME.
4. Développement du Plan directeur et des plans d'action destinés à la promotion des PME.
5. Recommandations concernant la politique pour les PME et les procédures de mise en oeuvre.

### 2.2 Plan d'ensemble de l'étude

L'Etude sera menée à partir de la fin juillet 2007 pendant environ 18 mois. Elle comprendra les trois étapes principales suivantes.

#### Première étape : Etude de base

(Fin juillet 2007 – Mi-janvier 2008)

- (1) Travaux préparatoires réalisés au Japon : Collecte et compilation des données et informations pertinente, et préparation et présentation du rapport initial (IC/R).
- (2) Mise en place de l'administration chargée du travail sur le terrain et du système de coordination ; et mise en oeuvre de l'étude de base.
- (3) Mise en oeuvre du transfert de compétences lors des enquêtes et des ateliers de travail
- (4) Identification des besoins d'appui et de soutien des entreprises au moyen d'une enquête par questionnaire réservée aux PME qui sera menée par un consultant local (l'enquête sera poursuivie jusqu'à la deuxième étape)



### Deuxième phase : Analyse de la situation actuelle et identification des problèmes

(Fin janvier – début mars 2008)

- (1) Identification et analyse des problèmes par thème, et mise en oeuvre d'enquêtes supplémentaires
- (2) Analyse des résultats de l'enquête (enquête par questionnaire réservée aux PME) portant sur les besoins des PME et identification des problèmes
- (3) Confirmation et discussions portant sur les questions de développement et ses orientations
- (4) Préparation et présentation du Rapport d'avancement

### Troisième phase : développement et proposition de politiques et de dispositifs de mesures

(Début mai – début décembre 2008)

- (1) Etablissement des objectifs de développement et des secteurs industriels visés
- (2) Développement, discussions et revue des recommandations préliminaires concernant les politiques et programmes, et établissement du calendrier d'exécution
- (3) Présentation du Plan directeur et des plans d'action
- (4) Préparation et présentation du Rapport final sur la base du projet de Rapport final

## 2.3 Etat d'avancement et prochaines étapes de l'Étude

### 2.3.1 Première phase des travaux sur le terrain

La première phase des travaux sur le terrain a été conduite du 30 août 2007 au 18 octobre, 2007. Le contenu de cette première phase des travaux sur le terrain est indiqué ci dessous.

#### (1) Présentation et approbation sur Rapport du de lancement

Le 10 octobre 2007, le Comité de Direction s'est tenu sous la présidence du Directeur de l'économie Sociale et de l'artisanat, après quelques Remarques d'ouverture du Ministre des Petites et moyennes Entreprises, De l'Économie Sociale et de l'artisanat (MINPMEESA), et la présentation principalement du contenu et de la procédure de l'Étude par l'équipe de la mission l'Étude. La partie Camerounaise n'ayant exprimé aucune objection particulière a donc approuvé le programme de lancement de l'étude.

#### (2) Séminaires de lancement

Deux séminaires de lancement ont été organisés à Yaoundé et à Douala en vue d'approfondir la compréhension de l'Étude et de sensibiliser les participants. Le développement

de PME au Japon et dans quelques pays asiatiques a aussi été présenté dans le séminaire comme la référence pour les participants.

**(3) Situation actuelle et les contraintes auxquelles font face les institutions d'appui à la PME, les aspects suivants ont été abordés**

Le suivant a été porté dehors y compris les études de l'entrevue d'autour de 40 entreprises, organisations, institutions et bureaux du gouvernement.

- 1) Collecte de l'information de base sur la promotion des PME et analyse de la situation actuelle
- 2) Analyse et compréhension de la situation actuelle et des préoccupations au sujet des activités de promotion des PME par les organisations gouvernementales pertinentes, les organisations privées, les institutions financières, les divers donateurs et organisations internationales
- 3) Mise en oeuvre de l'enquête par Questionnaire sur les PME
- 4) Recherches sur la situation actuelle des politiques, des réglementations et des programmes de promotion de PME

**(4) Mise en oeuvre d'atelier pour le transfert technique**

L'Équipe de l'Étude a provisoirement résumé la situation actuelle des PME et les possibilités de développement sur la base des résultats de la première campagne d'interview sur le terrain, des présentations ont été faites ainsi qu'un partage sur les résultats obtenus.

### 2.3.2 Deuxième phase des travaux de terrain

La deuxième recherche a été menée du 06 janvier au 09 février 2008.

Après la première phase des travaux de terrain, l'Équipe de l'Étude a développé provisoirement les grandes lignes des recommandations sur la base des résultats d'analyse sur les informations obtenues des enquêtes par entretiens (se référer à l'attachement intitulé "Recommandation sur développement des PME au Cameroun (recommandations Provisoires)"). L'Équipe de l'Étude a évalué si ces recommandations provisoires reflétaient la réalité et si elles pourraient être pertinentes.

- 1) Au début de la deuxième descente sur le terrain, l'Équipe de l'Étude a présenté ses recommandations provisoires au Ministre des Petites et Moyennes Entreprises et échangé des opinions avec les participants.
- 2) L'Équipe de l'Étude a rassemblé les données supplémentaires.
- 3) L'Équipe de l'Étude s'est entretenue avec les institutions pertinentes sur les questions pertinentes contenues dans les recommandations provisoires.

- 4) L'Équipe de l'Étude a analysé les aspects quantitatifs de PME sur la base des résultats de l'enquête par Questionnaire sur la PME et évalué l'efficacité de recommandations.

### 2.3.3 Prochaines étapes de l'Étude

La Troisième phase des travaux de terrain a été conduite à partir du 22 juin 2008, et a été achevée le 2 août 2008. Au début de ces travaux, l'Équipe de l'Étude a fait une présentation des recommandations sur les buts du développement des PME, les préoccupations et les défis ainsi que sur la structuration des mesures de développement avec les contours et les contenus des mesures clés qui ont été préparées sur la base des discussions dans les travaux antérieurs. Les discussions ont aussi été approfondies au travers de 4 sessions de travaux en groupes sur des aspects individuels des recommandations. Actuellement, l'Équipe conduit des études supplémentaires basées sur ces discussions.

L'Équipe effectue aussi une enquête pour rassembler des informations sur des possibles idées d'affaires et des ressources potentielles disponibles pour le développement, avec comme soucis de détailler autant que possible les mesures recommandées pour supporter le développement de nouvelles PME, mais aussi pour l'expansion de l'étendue des marchés des PME vers des gammes plus large de clients et de marchés que celles sur lesquelles elles se fondent actuellement basés sur la demande locale limitée.

Le Rapport Intermédiaire qui est en cours de préparation présentera le contour du Plan directeur recommandé en intégrant les discussions durant les travaux de terrain.

Après avoir compilé les résultats de l'étude précitée, le Rapport intermédiaire a été préparé et présenté à la partie camerounaise pour discussion.

### 2.3.4 Enquête sur le terrain 4ème phase concernant le projet

L'enquête sur le terrain de la phase 4 a été réalisée du 22 octobre au 15 novembre 2008.

Dans la première partie de l'étude, nous avons poursuivi ce qui avait été fait durant la phase 3 concernant les ressources disponibles pour les PME et la collecte d'informations et de données concernant les "semis" de nouvelles entreprises. Simultanément, dans la perspective du développement, de l'amélioration du marketing des produits textiles (vêtements, etc.), des meubles, des produits d'intérieur, des produits d'arts populaires, etc., on a fourni une assistance technique. Il en a résulté que l'on a fourni au Ministère chargé des PME et autres organismes concernés des explications et des informations qui pourront à l'avenir leur servir de référence lors de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux PME.

Dans la seconde partie de cette étude, on a expliqué le contenu du rapport final de ce rapport (projet) au Ministère chargé des PME et eu des consultations concernant la finalisation des résultats de l'étude. En outre, nous avons rassemblé à l'occasion de séminaires qui se sont

déroulés à Yaounde et Douala les personnes concernées représentant le secteur privé, les organisations concernées et de l'Administration (organismes publics) afin de diffuser le contenu dudit rapport.

### 2.3.5 Enquête par questionnaire sur les PME (Contrat d'enquête)

Une enquête par questionnaire a été effectuée comme une partie de l'Étude, au moyen d'un contrat confié à un consultant local, afin de comprendre la situation des PME et leurs besoins d'appuis pour le développement. L'enquête a été menée en ciblant 600 entreprises de moins de 250 employés. Des questionnaires remplis et complets ont été collectés pour 413 entreprises, dont 241 dans le secteur industriel, 99 dans le secteur commercial, et 66 dans le secteur des services. Le résumé des résultats de cette enquête a été compilé dans le Rapport d'avancement.

Les résultats de cette enquête ont été synthétisés et indiqués à la section II-2-3.

## II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

### 1 L'économie camerounaise et le plan de développement économique

---

## II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

### 1 L'économie camerounaise et le plan de développement économique

#### 1.1 L'économie camerounaise et ses caractéristiques

##### 1.1.1 Situation générale socio-économique

Le Cameroun a des frontières communes avec le Nigeria et les 5 pays constituant la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), à savoir le Tchad, la République centrafricaine, la République du Congo, le Gabon, et la Guinée Équatoriale. Le Cameroun est constitué d'environ 300 groupes ethniques. En ce qui concerne la situation économique, le revenu brut par habitant était de 1050 dollars US en 2007 et la Banque mondiale a positionné le Cameroun selon ses critères de classification au même niveau que la République du Congo pour l'Afrique centrale en tant qu'économie de type 'lower middle income economy (des revenus moyens inférieurs)'<sup>1</sup>.

Les principaux indices socio-économiques concernant le Cameroun sont indiqués ci-dessous.

**Tableau 1-1 Principaux indices socio-économiques concernant le Cameroun**

	1985	1990	1995	2000	2005	
1 Population (en millions d'habitants)	10,5	12,2	14,1	15,9	17,8	
2 Taux de croissance de la population (%)	2.9	3.0	2.8	2.4	2.3	
3 Taux de pauvreté relatif aux revenus (% de la population ayant un revenu quotidien inférieur à 1 dollar US par jour)					17.1	(2001)
Seuil de pauvreté au niveau national (% de la population)					37.3	(2007)
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4 Produit intérieur brut/PIB (en milliards de dollars US, t prix courant)	10.888	13.630	15.784	16.593	17.957(e)	-
5 Taux de croissance du Produit intérieur brut/PIB (%)	4.0	4.0	3.7	2.3	3.2	-
6 Revenu national brut par habitant (Atlas, en dollars US)	590	670	810	920	980	1050

<sup>1</sup> Selon les données de la Banque mondiale (2007), le revenu national brut par habitant au Cameroun était de 1050 dollars US (Méthode Atlas) et le pays a été classé dans la catégorie des pays aux revenus moyens inférieurs. Les critères de classification de chaque économie nationale appliqués par la Banque mondiale en utilisant le montant du revenu national brut par habitant (Méthode Atlas) sont les suivants : pays avec des bas revenus (moins de 935 dollars US), pays avec des revenus moyens inférieurs (936 – 3705 dollars US), pays avec des revenus moyens supérieurs (3706 – 11.455 dollars US) et pays avec des revenus élevés (11.456 dollars US et plus). En outre, lorsque l'on examine le montant du RNB par habitant selon ces données (PPA : Parité de pouvoir d'achat), celui-ci est de 2.120 dollars internationaux pour le Cameroun.

	Cameroun	Afrique noire	Pays avec des revenus moyens	
7	54.6	-	-	(2005)
8	49.9	49.6	70.9	(2005)
9	87	102.0	28	(2005)
10	149	172.0	-	(2006)
11	26.0	32.0	11.0	(2002-04)
12	66.0	55.0	84.0	(2004)
13	5.4	6.1	0.6	(2005)
14	67.9	-	89.9	(1995-2005)
15	144th			
16	10.6	-	-	(2006)
17	6.4	-	-	(2006)

(e) : estimation

Sources:

Données 1-2 : United Nations Population Division, The 2006 Revision Database

Données 4-5: IMF, World Economic Outlook Database, April 2008

Données 6: World Bank (2007) World Development Indicators

Données 3, 7-15: United Nations Development Program (2007-8) Human Development Indicators and Human Development Report

Data 16: LO (2008) Labour Market Indicators Library

Data 17: AfDB OECD (2008) Banque africaine de développement & l'OCDE, African Economic Outlook, Cameroon

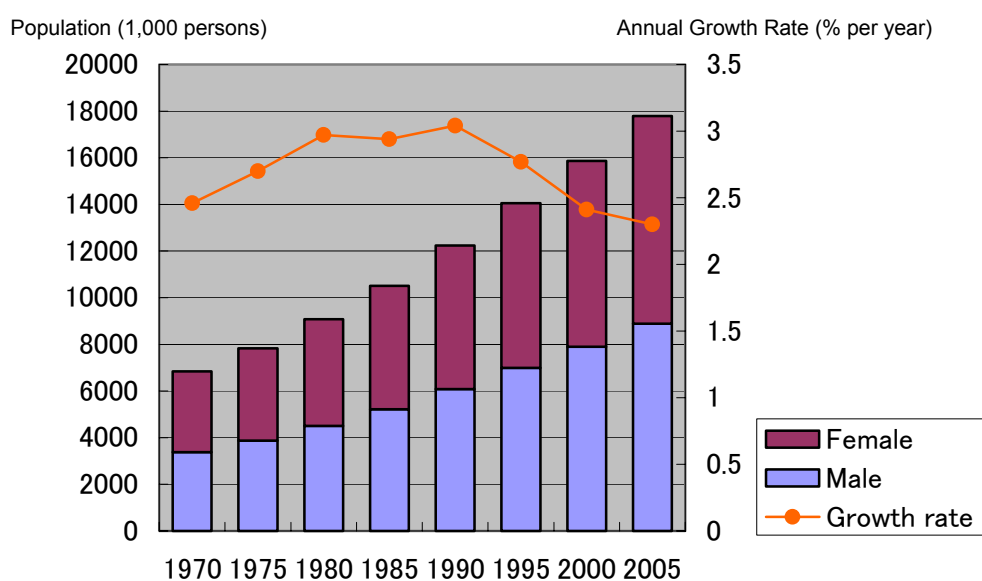
### (1) Population et composition de la population

Selon la division des Nations Unies chargée des questions démographiques la population camerounaise était en 2005 de 17,8 millions habitants avec un taux de croissance démographique de 2,3%. En ce qui concerne la CEMAC, le Cameroun arrive en deuxième position après la République du Congo. Et en 2006 ; 54,6% de la population totale vivait dans des agglomérations urbaines<sup>2</sup>. Par rapport au pic atteint vers 1990, le taux de croissance démographique a tendance à diminuer et on estime qu'en 2030 la population sera une fois et demie supérieure à celle de 2005 pour atteindre 26,9 millions habitants. En ce qui concerne la pyramide des âges elle est d'un type caractéristique en forme de cloche pour les pays en voie de développement, la valeur centrale pour l'âge de l'ensemble de la population (estimation pour 2007) est de 18,7 ans et le pourcentage que constitue la population jeune est élevée.

D'autre part, si on examine la répartition de la population par régions, on constate qu'elle est distribuée de la manière suivante et par ordre décroissant : 2.940.000 habitants pour la partie la extrême nord du pays, 2.700.000 pour la partie centrale qui inclut Yaounde et 2.380.000

<sup>2</sup> The United Nations Population Division (2004), "World Population Prospects" (Prévisions concernant l'évolution de la population mondiale)

habitants pour la région du littoral qui inclut Douala. L'augmentation de la population est élevée et se présente de la manière suivante 17, 3% pour la région la extreme nord, 15,9% pour la région centrale et 14% pour la région du littoral (Voir Graphique 1-2)<sup>3</sup>. En ce qui l'importance des grandes agglomérations par ordre décroissant (pour l'année 2001), la population respective de celles-ci était de 1.490.000 habitants pour Douala, 1.250.000 habitants pour Yaoundé, 360.000 habitants pour Garoua, 320.000 habitants pour Bamenda et de 270.000 habitants pour Maroua. Le taux d'augmentation de la population au cours des 14 dernières années était compris en 1.8-9 fois pour les grandes agglomérations urbaines de Douala et de Yaoune, de 2,5 fois pour la ville de Garoua, 2,9 fois pour la ville de Bamenda, et de 2,2 fois pour la ville de Maroua soit une augmentation de l'ordre d'un doublement<sup>4</sup>.



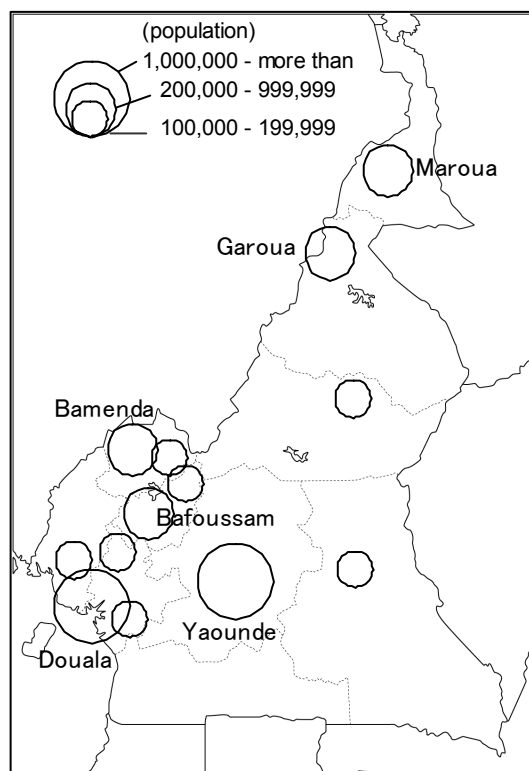
Source ; The United Nations Population Division, World Population Prospects: The 2004 Revision Database.

**Graphique 1-1 Evolution de la population camerounaise**

<sup>3</sup> Comme il n'existe pas de données démographiques par régions et par villes dont les statistiques des Nations Unies susmentionnées, nous nous référons à NIS (2006) 'Annual Statistic of Cameroon 2006'. Les statistiques des Nations Unies indiquent pour la population totale du Cameroun 17.790.000 habitants (2005) alors que l'Institut national de la statistique donne le chiffre (estimation) de 17 millions d'habitants (2004).

<sup>4</sup> La ville de Gaoua est la capitale de la région nord, la ville de Bamenda de la région nord-ouest et la ville de Maroua de la région située le plus au nord.





City	Population (2001)
Douala	1,494,700
Yaounde	1,248,200
Garoua	356,900
Bamenda	316,100
Maroua	271,700
Bafoussam	242,000
Ngaoundere	189,800
Bertoua	173,000
Loum	141,400
Kumba	125,600
Edea	122,300
Kumbo	116,500
Foumban	113,100
Nkongsamba	110,600
Mbouda	101,100

Source ; Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007, Institut nation des la statistique (2007)

**Graphique 1-2 Répartition des principales agglomérations urbaines**

## (2) Population active

La population active était en 2006 était de 10,6 millions de personnes et le taux de croissance de la population active de 1,9%. Et les pourcentages respectifs de la participation aux activités économiques était de 65,7% (79,9% pour les hommes et 51,8% pour les femmes). Quant au taux de chômage (en 2001), il était de 7,2% (9% pour les hommes et 5,9% pour les femmes)<sup>5</sup>. D'autre part, selon la Banque africaine du développement et l'O.C.D.E. le taux de chômage était de 6,2% en 2007 et ces organismes rapportent que celui-ci atteignait 14,1% pour les agglomérations urbaines<sup>6</sup>. Si on donne une vue d'ensemble des conditions de l'emploi selon les différents secteurs industriels, les ratios sont respectivement de 6, 1, 3 pour les secteurs primaire<sup>7</sup>, secondaire et tertiaire selon les dernières statistiques (2001) de l'Organisation internationale du travail mais ceux-ci diffèrent légèrement selon les statistiques établies par l'Institut national de la statistique (2004) et sont respectivement pour les trois secteurs susmentionnés de 7, 1 et 2. La grande majorité de la population active est employée dans le secteur primaire.

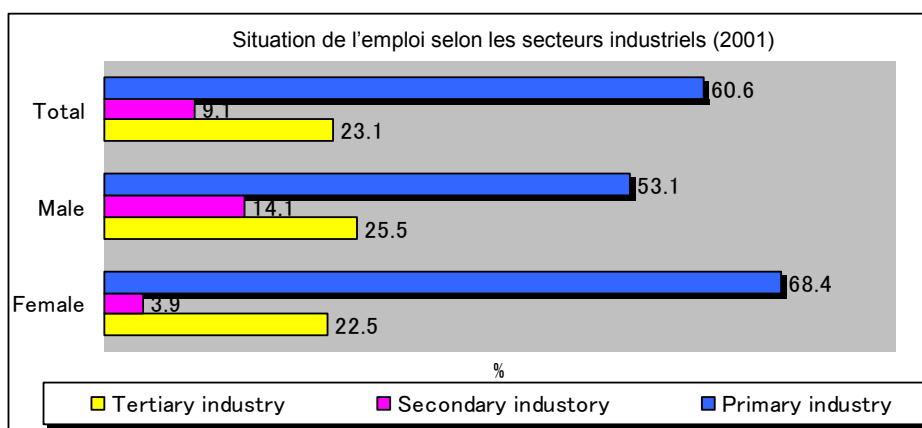
<sup>5</sup> ILO (O.I.T.) Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

<sup>6</sup> AfDB OECD (2008) Banque africaine de développement & l'OCDE, African Economic Outlook, 2008

<sup>7</sup> ILO (O.I.T.) Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>

Si l'on fait une comparaison entre les hommes et les femmes, on constate que le pourcentage des femmes (70%) travaillant dans le secteur primaire est plus important que celui des hommes mais il n'est que de 5% pour les femmes qui exercent des activités dans le secteur secondaire (2001). Il n'existe pas de données précises concernant le pourcentage de la population active exerçant leurs activités dans le secteur informel, toutefois selon " l'étude portant sur le secteur informel " effectuée par l'Institut national de la statistique environ 90% de la population active (55% pour les personnes employées dans le secteur agricole, et 35% pour le secteur non agricole)<sup>8</sup>. Et les 10% restant de la population active travaillent dans le secteur formel (secteur public : 4,9% et environ 4,7% pour le secteur privé). On constate d'autre part que le pourcentage de la population travaillant dans le secteur informel est plus important en milieu rural (environ 95%) qu'en milieu urbain (environ 78%).

D'autre part, les entreprises privées (magasins, etc.) n'ayant pas d'employés représentent près de 60% de l'ensemble, en outre environ 20% est constitué par des entreprises ou établissements familiaux.<sup>9</sup> On suppose que le pourcentage des personnes ayant des revenus salariés, n'atteint pas 20% de la population active. Si l'on fait une comparaison entre les sexes, on constate que plus de 60% des femmes s'occupent d'une manière ou d'une autre et de manière indépendante à des activités rémunérées en gérant des affaires et que près de 30% apportent un soutien à des affaires à caractère familiale. Quant au nombre de femmes ayant des revenus salariés, il est inférieur à 10% de l'effectif total de la population féminine active.



Source : ILO (O.I.T.) KILM 5ème édition

**Graphique 1-3 Situation détaillée de l'emploi selon les industries/secteurs**

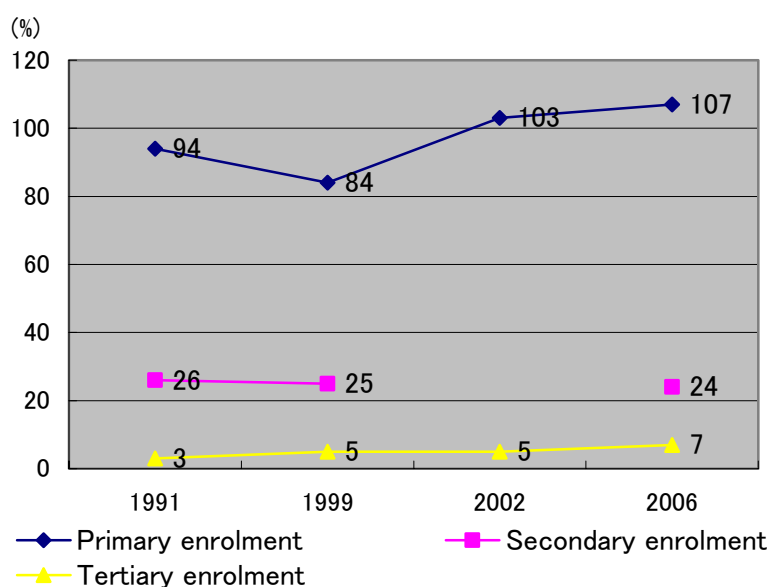
<sup>8</sup> Institut national de la statistique (2005) Enquête sur l'Emploi et le Secteur Informel au Cameroun

<sup>9</sup> ILO (O.I.T.) Labour Market Indicators Library, KILM 5th Edition,, <http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/>



en 2005 (68,1% pour les hommes et 56,6% pour les femmes)<sup>13</sup>, le Gouvernement camerounais se fixant comme objectif d'améliorer et de réduire le taux actuel de redoublement de 30% à 10% jusqu'en 2015.<sup>14</sup>

On ne constate pratiquement pas de changement du taux global de scolarisation au niveau de l'enseignement secondaire qui est passé de 25% en 1999 à 24% en 2006 ; quant à l'enseignement supérieur, le taux s'est légèrement amélioré pour passer de 5% en 1999 à 7% en 2006. Si on fait une comparaison avec la moyenne pour l'Afrique noire (estimation de l'UNESCO), les données sont les suivantes : 95% pour l'enseignement élémentaire et primaire, 32% pour l'enseignement secondaire et de 5% pour l'enseignement supérieur, et le taux pour l'enseignement élémentaire et primaire est largement supérieur mais par contre notablement inférieur pour l'enseignement secondaire.



Source : UNESCO (2008) UIS Statistics in brief

**Graphique 1-5 Evolution du taux de scolarisation concernant les écoles primaires, les collèges et les lycées**

(5) Ecart entre les zones urbaines (agglomérations urbaines) et les zones rurales (villages, etc.)

55% de l'ensemble de la population vit en milieu urbain et 45% en milieu rural. Et on constate que l'écart entre les villes et la campagne demeure depuis toujours remarquable.

Si on examine l'accès aux ressources en eau potable traitée, le pourcentage de la population ayant accès en permanence à de l'eau potable traitée était de 66% en 2004 (86% de la population urbaine et 44% de la population rurale) et le pourcentage de la population ayant

<sup>13</sup> Cf. 55,9% pour l'année 1991 (60% pour les homes et 51% pour les femmes)

<sup>14</sup> Banque mondiale/World Bank (2006)

accès à des installations hygiéniques adéquates comme les toilettes était pour la même année de 51% (58% de la population urbaine et 43% de la population rurale)<sup>15</sup>. En ce qui concerne l'accès à l'électricité, il était possible pour 77,1% de la population urbaine d'y avoir accès en 2004 et seulement pour 15,5% de la population rurale, soit une part minime de l'ensemble de la population. En outre, selon des données légèrement datées de 2001, le pourcentage de la population urbaine vivant dans la pauvreté était de 48,8% et de 77% pour la population rurale, ceci constituant des chiffres considérables et écrasants au regard de la population vivant dans la pauvreté<sup>16</sup>.

En ce qui concerne l'accès aux équipements et soins médicaux, il convient de souligner que l'on constate également le même écart entre les zones urbaines et les zones rurales.

#### (6) L'économie camerounaise et les pays appartenant à la CEMAC

En ce qui concerne le Cameroun, il appartient à la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) qui regroupe 6 pays d'Afrique centrale, celle-ci possède une banque centrale commune qui émet une monnaie commune. En outre, les différents pays de la CEMAC constituent un marché commun et ne s'imposent pas mutuellement des taxes ou droits douaniers.

Parmi les pays constituant la CEMAC, le Cameroun occupe la place économique la plus importante (en fonction des données 2005) avec un P.I.B. correspondant à 36% du total du P.I.B. de la CEMAC. L'envergure est de l'ordre d'environ 17 milliards de dollars US et correspond approximativement au double du P.I.B. du Gabon, arrivant en deuxième position après le Cameroun (Voir Graphique 1-6).

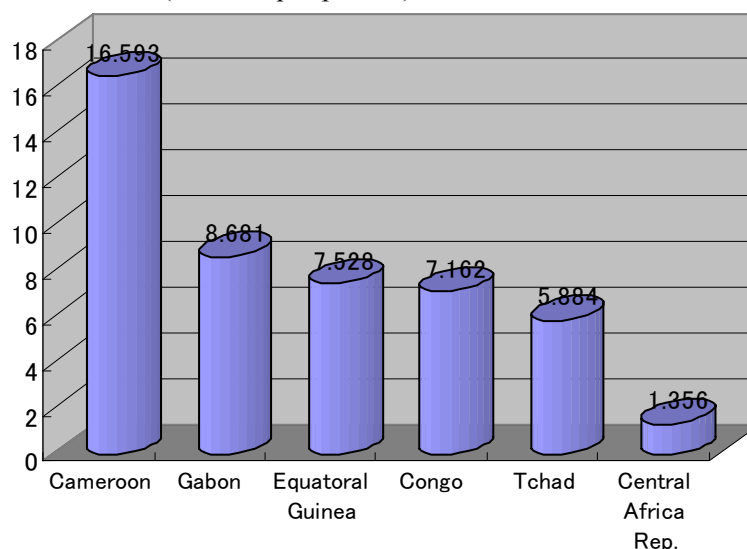
Toutefois, la croissance économique au cours des dernières années de la Guinée équatoriale, du Congo et du Tchad est remarquable. En ce qui concerne le pourcentage du P.I.B. du Cameroun qui avait atteint un pic de 49,6% en 1998, l'écart économique s'est réduit avec les autres pays appartenant à la CEMAC. Si on examine l'évolution du P.I.B. au cours des 20 dernières années, le P.I.B. du Cameroun, celui-ci est passé de 9,2 milliards de dollars US en 1985 à 18 milliards de dollars US en 2006, soit pratiquement un doublement (1,9 fois). D'autre part, on enregistre une croissance importante pour les autres pays appartenant de la CEMAC, à savoir 2,7 fois pour le Gabon, 7,3 fois pour le Tchad, 6,1 fois pour le Congo, 1,7 fois pour la République centrafricaine et 116 fois pour la Guinée équatoriale. L'ensemble des pays appartenant à cette communauté (CEMAC) ont atteint le plus haut niveau du P.I.B. en 2006 (Voir Graphique 1-7).

---

<sup>15</sup> UNDP (2008) 'Human Development Report 2007/08'

<sup>16</sup> NIS (2004) 'Cameroon Statistical Yearbook 2004'

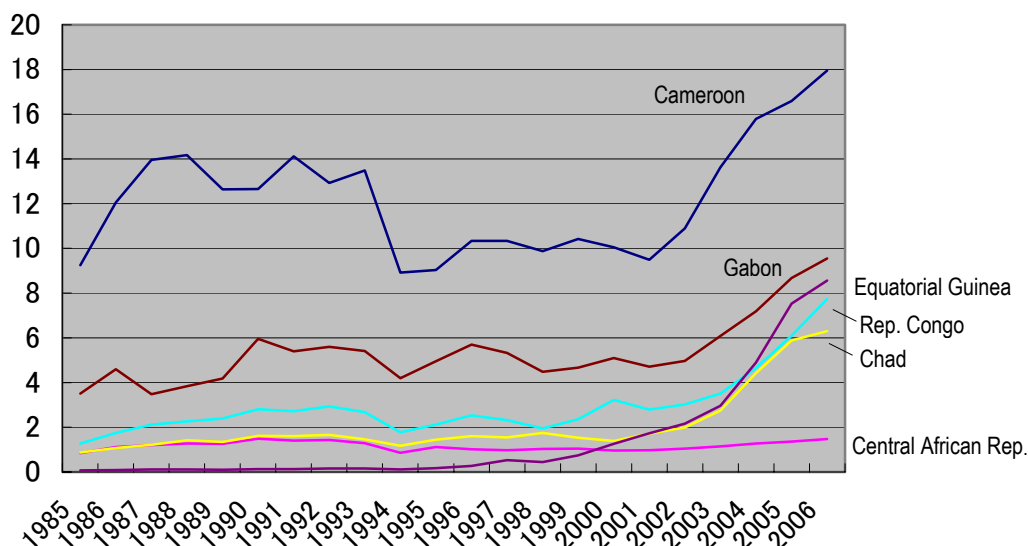
En ce qui concerne le taux de croissance du P.I.B. des pays appartenant à la CEMAC, dans l'ensemble il est relativement stable et évolue entre 2,3% et 5,1%. En dehors des années 1999 et 2000, le taux de croissance du P.I.B. du Cameroun est inférieur à celui de l'ensemble de la CEMAC durant les 10 dernières années. Toutefois, la tendance a été inversée en 2005, et il en résulte que le taux de croissance a été supérieur durant cette année à celui de l'ensemble des pays appartenant à la CEMAC (Voir Graphique 1-8).



Source : Etabli par la mission d'études sur la base du " World Economic Outlook Database " IMF (Base de données du Fonds monétaire international)

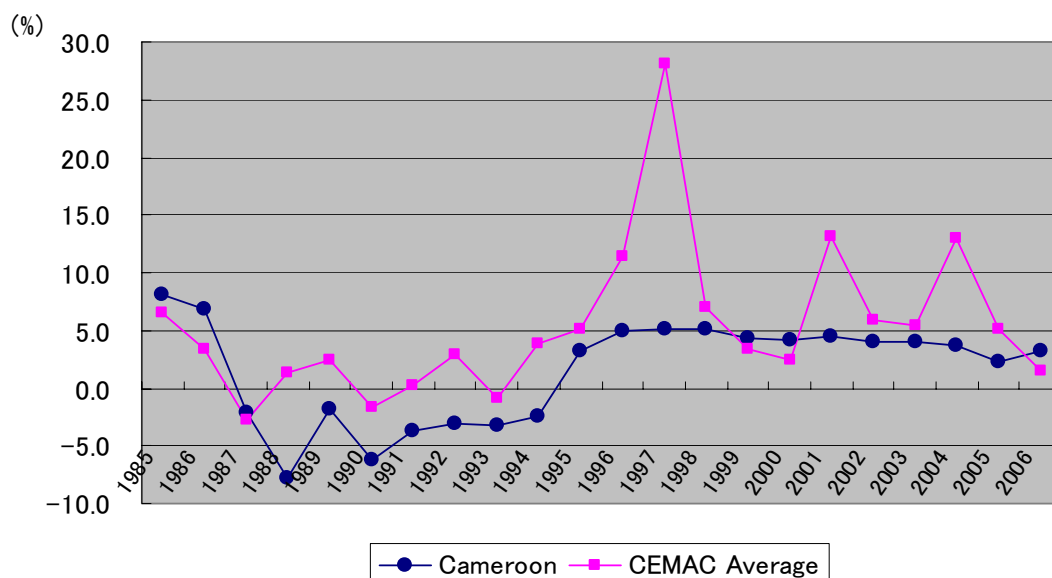
**Graphique 1-6 Comparaison avec l'importance du P.I.B. de la CEMAC (Prix actuel : 1 milliard de dollars US)**

(bil. US\$)



Source : Etabli par la mission d'études sur la base du " World Economic Outlook Database " IMF (Base de données du Fonds monétaire international)

**Graphique 1-7 Evolution du P.I.B. de la CEMAC (1985 – 2006) (Prix actuel : 1 milliard de dollars US)**

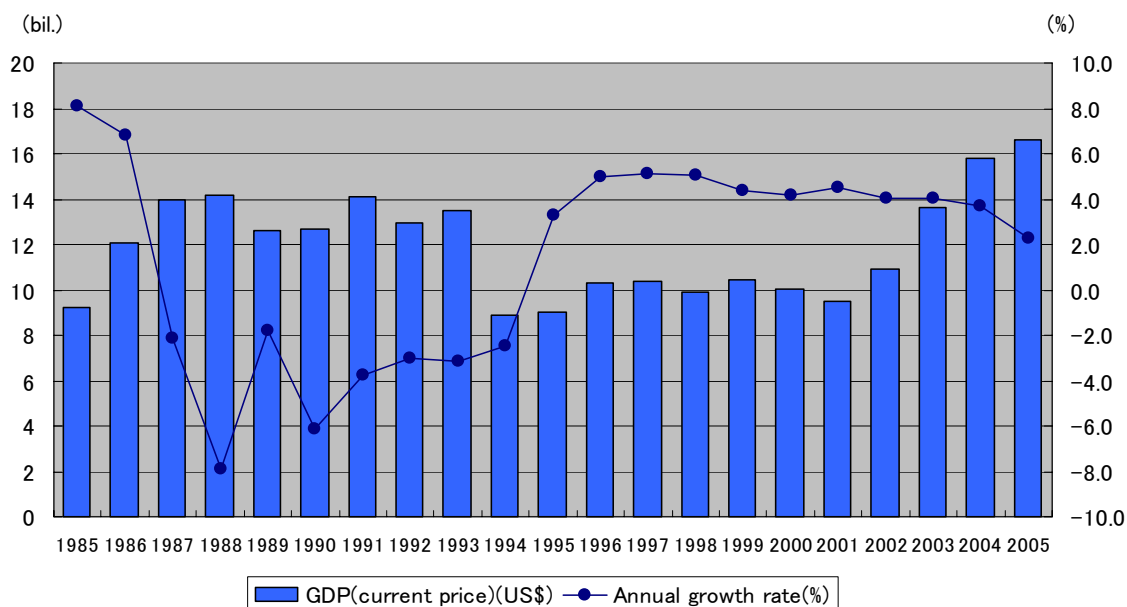


Source : Etabli par la mission d'études sur la base du " World Economic Outlook Database " IMF (Base de données du Fonds monétaire international)

**Graphique 1-8 Comparaison de taux de croissance du P.I.B. (Moyenne Cameroun et de la CEMAC)**

### 1.1.2 Croissance économique et structure industrielle

#### (1) Croissance économique



Source : Etabli par la mission d'études sur la base du " World Economic Outlook Database " IMF (Base de données du Fonds monétaire international)

**Graphique 1-9 Evolution du P.I.B. de la CEMAC (1985 – 2006) (Prix actuel : 1 milliard de dollars US)**

Vers le milieu des années 80 ; le Cameroun a connu une crise économique entraînée entre autres par la chute des prix du pétrole brut, du café, du cacao, etc. Dans le but de sortir de cette crise, le Cameroun a bénéficié au cours des années 90 d'un plan d'ajustement structurel établi par le F.M.I. et la Banque mondiale et entrepris une série de réformes structurelles (libéralisation de l'économie, passage à une politique macro-économique, réformes structurelles, etc.) En outre, à partir de 2003, le Cameroun formule un PRSP et parvient à atteindre le point d'achèvement du HIPC. Actuellement, le Cameroun poursuit la mise en place de mesures pour réduire la pauvreté et encourager la croissance et continue de mettre en oeuvre des réformes sociales et économiques.

Grâce à cela, le Cameroun a connu au cours des 10 dernières années un taux moyen de croissance du P.I.B. de 4,2% et celui-ci est revenu à un taux de croissance stable<sup>17</sup> (Voir Graphique 1-9). Toutefois, on constate que le taux de croissance a tendance à diminuer en raison de la diminution du volume de la production de pétrole brut et la stagnation de l'économie domestique camerounaise. Ainsi en 2005, le taux de croissance était le plus bas depuis 10 ans avec un taux de 2,3%.

## (2) Structure industrielle

En 2006, la répartition du P.I.B. en fonction des différents secteurs industriels se présentait de la manière suivante : 23% pour le secteur primaire, 36% pour le secteur secondaire et 41% pour le secteur tertiaire, ce dernier constituant la part la plus importante (Voir Graphique 1-10).

Parmi les secteurs constituant le P.I.B., on constate que le secteur du commerce, de la restauration et de l'hôtellerie est le plus important avec 24%, viennent ensuite l'agriculture (15%), les industries manufacturières et de transformation autres que celles concernant la production de pétrole et le secteur minier (12%), le secteur de la production de pétrole et le secteur minier (12%), les autres secteurs des services<sup>18</sup> (11%) et l'industrie de transformation agro-alimentaire (7%).

Le secteur de la production de pétrole et des mines est constitué pour sa majeure partie par l'industrie pétrolière. En outre, en ce qui concerne le secteur primaire, on constate que si on fait une comparaison entre l'agriculture et l'industrie de transformation agro-alimentaire, la part qui revient à l'agriculture se consacrant aux produits agricoles et cultures destinés à l'exportation et pouvant être ainsi convertis en espèces est faible avec seulement 1,6%.

---

<sup>17</sup> NIS (2004, 2006), Cameroon Statistical Yearbook 2004, Annual Statistics of Cameroon 2006 (Institut national de la statistique)

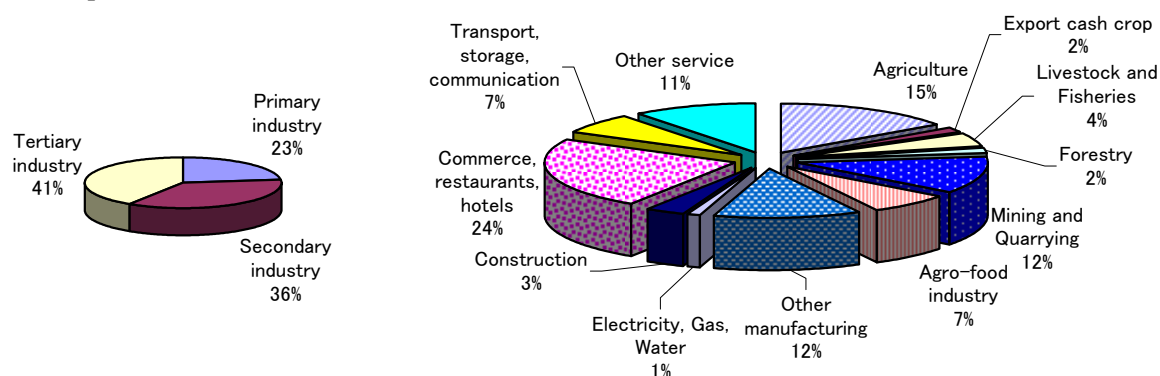
<sup>18</sup> Les secteurs des services autres que le commerce, la restauration et l'hôtellerie, et les secteurs des transports, de l'entreposage et des télécommunications ont été classés ici dans la catégorie "autres secteurs des services".



D'autre part, si on examine l'évolution du montant du P.I.B. (sur une base du montant en espèces) selon les secteurs au cours des 8 dernières années (2000 – 2007), on constate que le volume de la production de presque tous les secteurs sauf ‘le secteur de la production de pétrole et le secteur minier’ a tendance à augmenter régulièrement. Si on examine le taux d'augmentation, il se présente de la manière suivante et par ordre décroissant pour les différents secteurs concernés : 191% pour les secteurs des transports, de l'entreposage et des télécommunications, 152% pour les secteurs du commerce, de la restauration et de l'hôtellerie, 134% pour l'élevage et l'industrie de la pêche, 132% pour l'agriculture et 132% pour les ‘autres secteurs des services’. La progression du secteur tertiaire est relativement remarquable (Voir Graphique 1-11).

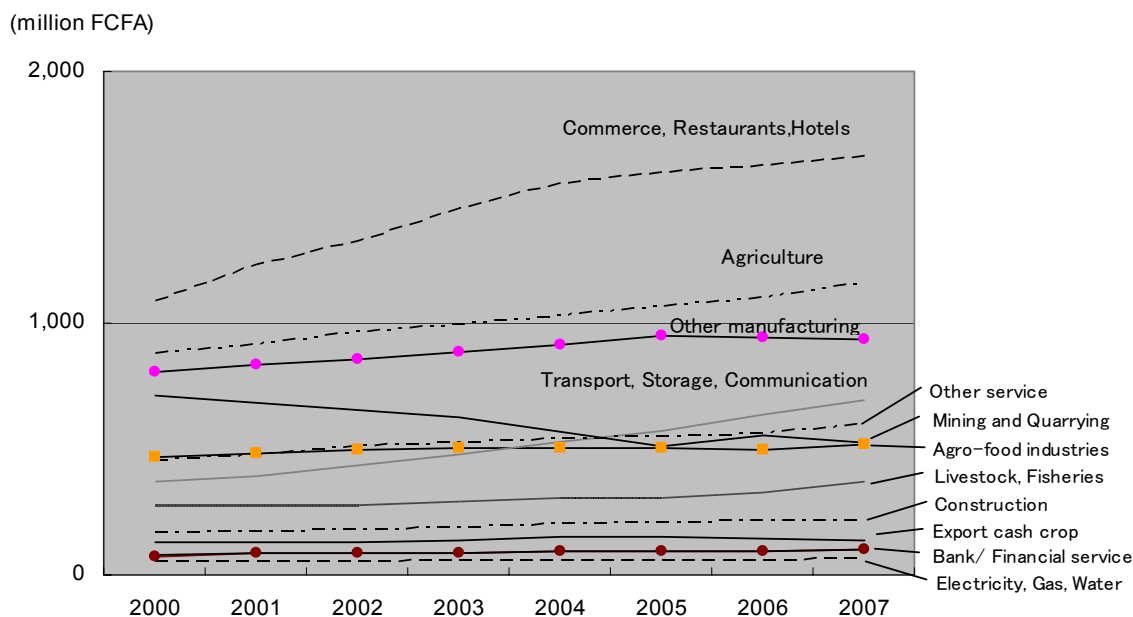
D'autre part, en ce qui concerne secteur primaire, on constate une augmentation 1,3 fois du volume de la production de l'agriculture, de l'élevage et de l'industrie de la pêche et de la sylviculture mais on constate parmi ses branches que le taux de progression de l'agriculture centrée sur les plantations et les exportations n'est que d'environ 7%. Si on examine le secteur secondaire, on constate que la part du secteur minier dans le P.I.B. n'a pratiquement pas changé mais sur la base du montant en espèces il est tombé à environ 70% du montant enregistré il y a 8 ans. En ce qui concerne le volume de la production des autres industries manufacturières et de transformation et les industries de transformation agro-alimentaire, on observe une augmentation régulière de l'ordre de 10 – 15%. Toutefois comparé au secteur tertiaire, la valeur du taux de croissance est plus basse.

Ainsi, parmi les industries autres que le secteur de la production de pétrole, on constate que la faiblesse de la croissance de l'industrie agricole centrée sur les exportations et des industries de transformation des produits agricoles – ainsi que des autres industries manufacturières et de transformation – sur lesquelles on compte pour relancer l'économie constitue un gros problème et un important thème de réflexion.



Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007)

**Graphique 1-10 Répartition du P.I.B. selon les secteurs**



Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007)

**Graphique 1-11 Evolution du montant du P.I.B. selon les secteurs (2000 – 2007)**

### 1.1.3 Commerce extérieur

#### (1) Accords et conventions avec les pays étrangers

En ce qui concerne le Cameroun, celui-ci adhère à la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) qui constitue une zone de commerce extérieur, une sorte de marché commun, sur la base du libre échange des produits, des services, des capitaux et des ressources humaines. Le Cameroun avait adhéré à la communauté économique précédente, l'Union Douanière et Économique de l'Afrique Centrale (UDEAC) (1962). La CEMAC est constituée par six pays d'Afrique centrale (à savoir à savoir le Tchad, la République centrafricaine, la République du Congo, le Gabon, et la Guinée équatoriale et naturellement le Cameroun). Les pays membres de cette communauté s'exemptent mutuellement des taxes et droits douaniers imposés aux importations, etc. et visent à promouvoir la dynamisation des échanges commerciaux, autrement dit du commerce extérieur, au sein de ladite communauté.

En outre, en ce qui concerne l'Union européenne, le Cameroun a recours au Système de Préférences Généralisées (SPG)<sup>19</sup> mis en place par l'Union européenne à l'intention des pays

<sup>19</sup> Les pays industrialisés, conformément aux dispositions de la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), se proposent d'une manière autonome de contribuer au développement économique des pays en voie de développement en promouvant les importations en provenance desdits des pays en appliquant un taux pour les taxes moins élevées que le tarif ordinaire et met en place un système préférentiel spécial à l'intention des pays en voie de développement.

En ce qui concerne ce système, une différence est faite entre les droits douaniers préférentiels destinés aux pays ordinaires en voie de développement et les mesures destinées aux pays les moins développées, ces derniers bénéficiant notamment pour leurs produits destinés à l'exportation d'un tarif spécial concernant les droits de douane (il s'agit en fait d'une exemption de droits dans la réalité) et d'autres mesures préférentielles spéciales (abolition du cadre réglementant les importations, etc.)

en voie de développement et il est donc possible pour le Cameroun d'avoir un accès préférentiel au marché de l'Union européenne. En outre, le Cameroun adhère à l'Accord de Cotonou (2000) passé entre l'Union européenne et 79 pays d'Afrique, du Pacifique et des Caraïbes. Dans le cadre de cet accord, de 2001 à 2007, les pays en voie de développement ont été exemptés des droits de douane pour leurs produits industriels exportés vers le marché de l'Union européenne et pour une partie de leurs produits agricoles et de la pêche. En outre, il a conclu en janvier 2008 un Accord de partenariat économique avec l'Union européenne.

En ce qui concerne les relations économiques avec les Etats-Unis ; le Cameroun bénéficie de mesures préférentielle dans le cadre du Système de préférences généralisées (GSP) et de l'Acte pour la croissance et l'opportunité africaines (African Growth and Opportunity act/AGOA) qui offre un traitement préférentiel aux pays africains au regard des droits de douane. En ce qui concerne les résultats enregistrés pour l'année 2006 dans le cadre du Système de préférences généralisées (GSP), on constate les chiffres suivants : 313.000 dollars US pour les produits agricoles, 241.000 dollars US pour les produits chimiques, 141.000 dollars US pour les produits sylvicoles et 68.000 dollars US pour les autres produits manufacturés, 2000 dollars US pour le textile et les vêtements et 2000 dollars US pour les produits miniers et les produits métalliques. En ce qui concerne le Système de préférences généralisées, le Cameroun a conclu avec des pays autres que ceux appartenant à la Communauté européenne et les Etats-Unis des accords préférentiels au regard des droits de douane.

Toutefois, on constate que dans le cadre de l'Acte pour la croissance et l'opportunité africaines le nombre jusqu'à présent des entreprises et des coopératives camerounaises concernées par cet appui est extrêmement limité et ceci ne concerne que les exportations de produits pour le bain, d'articles artisanaux, de café, etc.<sup>20</sup> .

En outre des accords de commerce bilatéraux ont été conclus avec les pays suivants : avec la Côte d'Ivoire en 1962, avec le Japon en 1962, avec le Sénégal en 1974, avec le Maroc en 1987, avec la Tunisie en 1999, avec l'Egypte en 2000 et avec la Chine en 1972 (ce dernier accord ayant été révisé en 2002).

---

<sup>20</sup> Selon le Cameroon Tribune du 15 juillet 2008, les principales organisations et entreprises bénéficiant de l'Acte pour la croissance et l'opportunité africaines (African Growth and Opportunity act/AGOA), on peut citer l'entreprise de fabrication de serviettes médicamenteuses (société BRODWELL) ; le groupe d'environ 2500 femmes qui fabriquent des produits artisanaux (African Women Art) ; la North West Cooperative Association qui regroupe les coopératives de producteurs de café qui comptent au total environ 35.000 membres.

## (2) Exportations

Quant à la structure du commerce extérieur camerounais, on constate que les exportations camerounaises reposent sur les ressources pétrolières et les produits agricoles et sylvicoles, etc. – produits facilement affectés par les fluctuations du marché international - sont fortement dépendantes des produits primaires. Et on observe que cette structure du commerce extérieur qui n'a pas considérablement changé depuis les 5 dernières années se caractérise également par l'importation de produits finis/transformés (essence, carburants, huiles et lubrifiants ainsi que les pièces destinées aux machines, les produits électro-ménagers, les produits chimiques, etc.).

Le montant des exportations a augmenté dans son ensemble au cours des 5 dernières années de 18%. Le pétrole brut constitue toujours la part la plus importante des exportations et cette dépendance structurelle n'a pas été modifiée jusqu'à l'heure présente. Bien que le volume des exportations de pétrole brut augmente progressivement, sa part dans l'ensemble des exportations n'a pratiquement pas changé depuis les 5 dernières années et se situe aux alentours de 40% du total. En outre, en 2005, le montant des exportations en carburant, et des huiles et lubrifiants a enregistré une augmentation de 270% les plaçant en deuxième position des éléments du commerce extérieur (Voir Tableau 1-2).

D'autre part, les produits primaires d'origine agricole ou sylvicole comme le cacao en tant que matière première, les grains de café, les bananes, le bois (rondins préparés et transformés), le contre-plaqué, etc. constituent depuis toujours les principaux produits exportés et leur importance est toujours la même. En ce qui concerne les différents produits, on constate si on fait une comparaison avec l'année 2001 que le montant des exportations a augmenté – 30% d'augmentation pour le cacao en tant que matière première, 6% pour les bananes, 9% pour le bois (rondins préparés et transformés), 38% pour le contre-plaqué – mais que les exportations de café ont tendance à diminuer avec une chute de 40%.

Si on examine selon les différentes régions du globe concernées, on constate que l'Union européenne est historiquement le plus important partenaire pour les exportations camerounaises. Selon des données datant de 2005, la part des exportations camerounaises revenant à l'Union européenne avait augmenté et constituait environ 70% du total des exportations, venaient ensuite par ordre décroissant d'importance l'Afrique avec 14%, l'Asie avec 6% et l'Amérique du Nord avec 4%. En 2005, les principaux importateurs de produits camerounais appartenaient à l'Union européenne et se répartissant de la manière suivante : Espagne (24%), Italie (16%), France (12%), Pays-Bas (7%), l'Angleterre (5%), etc. En ce qui concerne les principaux pays importateurs de produits camerounais situés en dehors de l'Union européenne, on peut citer par ordre décroissant d'importance les Etats-Unis (4%), la Chine (2%) ; le Togo (2%), et l'Afrique

du Sud (2%) (Voir Tableau 1-3). Si l'on fait une comparaison avec l'ensemble des régions du continent africain, on constate que les exportations vers les pays appartenant à la CEMAC constituaient autrefois de 40 à 60% du total, mais en 2005 le montant des exportations à destination des pays de l'Afrique de l'Ouest avait augmenté pour passer à 46% soit le montant le plus élevé (Voir Tableau 1-4).

**Tableau 1-2 Principaux produits exportés**

2001		2002		2003		2004		2005	
Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)
Crude petroleum oils	593,434	Crude petroleum oils	573,398	Crude petroleum oils	579,317	Crude petroleum oils	489,961	Crude petroleum oils	661,157
Dressed timber	162,242	Dressed timber	137,660	Dressed timber	156,930	Dressed timber	190,801	Fuel and lubricants	197,041
Crude cocoa nibs	82,868	Crude cocoa nibs	133,263	Crude cocoa nibs	104,033	Crude cocoa nibs	121,367	Dressed timber	177,378
Fuel and lubricants	71,925	Crude cotton	65,298	Fuel and lubricants	63,958	Fuel and lubricants	72,272	Crude cocoa nibs	111,042
Crude cotton	71,837	Crude aluminium	44,513	Crude cotton	62,663	Crude cotton	76,199	Crude cotton	70,066
Crude aluminium	61,243	Fuel and lubricants	42,840	Crude aluminium	47,377	Crude aluminium	52,741	Crude aluminium	57,827
Coffee	54,036	Coffee	37,123	Fresh banana	41,264	Fresh banana	39,447	Fresh banana	35,930
Fresh banana	33,896	Fresh banana	32,104	Coffee	40,405	Coffee	40,428	Coffee	33,358
Wooden veneer sheets	19,494	Wooden veneer sheets	19,845	Wooden veneer sheets	24,712	Wooden veneer sheets	24,177	Wooden veneer sheets	27,053
Undressed timber	18,475	Undressed timber	18,607	Crude rubber	18,774	Crude rubber	20,677	Crude rubber	23,549
<b>Export total</b>	<b>1,281,902</b>	<b>Export total</b>	<b>1,252,866</b>	<b>Export total</b>	<b>1,318,157</b>	<b>Export total</b>	<b>1,256,789</b>	<b>Export total</b>	<b>1,509,215</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

**Tableau 1-3 Principaux pays destinataires des exportations (pour le monde entier)**

**Top 10 Customers**

(million CFA)

	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value
1	Italy	328,305	Italy	346,915	Spain	249,628	Spain	284,633	Spain	223,412	Spain	357,599
2	France	158,902	Spain	193,224	Italy	238,053	Italy	175,116	Italy	193,006	Italy	246,325
3	Taiwan	144,986	France	136,655	France	161,068	France	139,820	France	182,681	France	183,036
4	Spain	86,215	Holland	115,284	Holland	160,460	Holland	138,133	Holland	111,702	Holland	112,549
5	China	80,819	Taiwan	103,829	USA	84,987	USA	98,044	USA	74,682	U.K.	70,298
6	Holland	76,462	China	75,619	China	54,197	China	56,932	U.K.	51,541	Belgium	60,671
7	Belgium	27,945	Belgium	29,126	Tchad	27,001	Taiwan	34,256	Belgium	50,896	USA	58,871
8	USA	19,533	USA	26,352	Belgium	26,625	Belgium	32,676	China	33,134	China	36,221
9	Germany	19,356	U.K.	21,119	India	18,815	South Africa	30,863	Gabon	23,860	Togo	32,044
10	Gabon	9,003	Congo, Rep.	19,869	Germany	17,988	Tchad	26,509	Taiwan	15,922	South Africa	28,837

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

**Tableau 1-4 Principaux pays destinataires des exportations en Afrique en fonction des régions/pays concernés**

(million CFA)

Main Customer Africa region	2001		2002		2003		2004		2005	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Africa total	69,900	321,937	126,359	254,434	189,373	211,604	158,425	284,881	211,113	521,558
<b>CEMAC</b>	<b>44,936 64%</b>	<b>35,512 11%</b>	<b>71,556 57%</b>	<b>21,561 8%</b>	<b>89,828 47%</b>	<b>15,294 7%</b>	<b>71596 45%</b>	<b>29741 10%</b>	<b>55456 26%</b>	<b>47642 9%</b>
Gabon	11,477	2,520	12,994	2,181	24,866	1,317	23860	3981	15009	1733
Equatorial Gunea	7,328	29,277	6,881	12,096	19,060	5,270	15702	16906	9544	29316
Central African Rep.	3,812	15	9,905	2	7,580	1	5993	4	5989	0
Tchad	8,502	77	27,001	225	26,509	50	14202	81	13865	1
Congo Rep.	13,817	3,623	14,775	7,057	11,813	8,656	11839	8769	11049	16592
<b>Southern and East Africa</b>	<b>13,769 20%</b>	<b>28,437 9%</b>	<b>5,366 4%</b>	<b>29,662 12%</b>	<b>36,310 19%</b>	<b>28,924 14%</b>	<b>21,157 13%</b>	<b>21,695 8%</b>	<b>32729 16%</b>	<b>22627 4%</b>
South Africa	745	23,684	2,801	26,496	39,863	25,589	10778	19215	28837	21360
Angola	10,737	1,135	575	200	1,148	633	3667	6	1516	0
Namibia					2,690	2,337	4628	2015	0	849
<b>Northern Africa</b>	<b>12,562 18%</b>	<b>7,062 2%</b>	<b>13,546 11%</b>	<b>12,579 5%</b>	<b>10,565 6%</b>	<b>11,651 6%</b>	<b>13,234 8%</b>	<b>10,936 4%</b>	<b>11,814 6%</b>	<b>10516 2%</b>
Egypt	77	2,504	303	7,039	638	6,785	221	7375	381	5953
Morocco	6,219	1,878	7,227	2,976	6,359	2,419	8210	2277	4,695	2941
<b>West Africa</b>	<b>28,662 41%</b>	<b>250,922 78%</b>	<b>27,928 22%</b>	<b>190,631 75%</b>	<b>30,892 16%</b>	<b>155,659 74%</b>	<b>41,394 26%</b>	<b>222,506 78%</b>	<b>96,670 46%</b>	<b>440765 85%</b>
Nigeria	9,846	189,559	10,504	139,084	9,669	98,372	13053	176522	8356	396671
Cote-d'Ivoire	2,116	14,647	8,292	19,778	1,438	19,945	8960	17220	11060	13523
Gunea	25	24,819	523	9,514	1,211	14,948	55	3028	16749	390

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

### (3) Importations

Le montant total des importations a enregistré au cours des 5 dernières années une augmentation de l'ordre de 12% et il était d'1 billion 251,5 milliards de FCFA en 2003. Après une légère baisse, il est remonté pour atteindre en 2005 le montant d'1 billion 524,4 milliards de FCFA. On constate que parmi les produits importés, le pétrole brut ; les carburants et les huiles et lubrifiants arrivent en tête avec environ 30% du total des importations en 2005, viennent ensuite les pièces usinées pour les machines (7%), les pièces et produits destinées aux véhicules (automobiles, cyclomoteurs, etc.) (7%), les appareils électroménagers et les équipements électroniques (5%) ; les produits chimiques inorganiques (3%), les produits en matière plastique, (3%), les produits sidérurgiques et métallurgiques (fonte, fer, acier) et quelques autres produits transformés et les céréales (7%). Si on fait une comparaison avec l'année 2001, on constate que la part des produits sidérurgiques et métallurgiques (fonte, fer, acier) a considérablement diminué pour passer de 8% en 2001 à 2% en 2005. On constate également récemment une légère tendance à la diminution des importations par rapport au volume total de pièces usinées pour les machines ainsi que des pièces et produits destinés aux véhicules (automobiles, cyclomoteurs, etc.) (Voir Tableau 1-5.)

D'autre part, en ce qui concerne les pays d'où les produits sont importés, on constate trois régions principales que l'on peut classer en fonction du montant des importations de la manière suivante : 39% pour l'Union européenne, 34% pour l'Afrique et 16% pour l'Asie. En ce qui concerne les importations depuis les autres régions de l'Afrique, on constate que depuis toujours les transactions commerciales sont florissantes avec les pays de l'Afrique de l'Ouest et que le montant des importations en provenance de ces pays constituait 85% du total des importations africaines au Cameroun en 2005. Par contre, le commerce extérieur avec l'Afrique du sud-est et de l'Afrique du nord demeure limité (Voir Tableau 1-4).

Selon les données de 2005 concernant les partenaires étrangers pour les importations, on peut indiquer par ordre d'importance décroissante le Nigeria (26%), la France (18%), la Chine (5%), les Etats-Unis (5%), l'Allemagne (4%) et le Japon (3%). En ce qui concerne les importations en provenance du Nigeria, il s'agit principalement d'importations de pétrole brut, et en 2005 le volume de ces importations a brusquement augmenté, à savoir 2,2 fois plus que l'année précédente. Et pour la première fois depuis les 5 dernières années le Nigeria a remplacé la France à la première place (Voir Tableau 1-6).



**Tableau 1-5 Principaux produits importés**

2001		2002		2003		2004		2005	
Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)	Top 8 items	mil.(CFA)
Hydrocarbons	249,053	Hydrocarbons	190,407	Hydrocarbons	223,084	Hydrocarbons	229,436	Hydrocarbons	457,443
Mechanical machines and appliances	151,486	Mechanical machines and appliances	167,222	Mechanical machines and appliances	127,997	Mechanical machines and appliances	114,161	Mechanical machines and appliances	101,003
Motor vehicles;tractor	126,281	Motor vehicles;tractor	112,084	Motor vehicles;tractor	116,567	Motor vehicles;tractor	113,639	Motor vehicles;tractor	102,034
Cast iron, iron&steel	110,232	Electric machines and applicants	84,297	Cereal	69,661	Electric machines and applicants	102,993	Cereal	113,117
Cereal	77,714	Cereal	88,001	Electric machines and applicants	63,027	Cereal	89,779	Electric machines and applicants	75,313
Electric machines and applicants	70,236	Pharmatical products	46,151	Pharmatical products	43,901	Inorganic chemical products	46,482	Inorganic chemical products	46,484
Inorganic chemical products	48,851	Papers and cartons	42,431	Papers and cartons	37,670	Pharmatical products	45,186	Pharmatical products	41,527
Papers and cartons	39,047	Cast irons and steel works	41,791	Inorganic chemical products	36,752	Plastic materials	39,282	Salt, salpher, cement	39,332
Pharmatical products	36,910	Inorganic chemical products	38,683	Plastic materials	36,636	Papers and cartons	35,674	Plastic materials	38,799
Plastic materials	33,173	Plastic materials	37,002	Cast irons and steel works	32,038	Cast irons and steel works	32,881	Papers and cartons	35,413
<b>Total</b>	<b>1,356,767</b>	<b>Total</b>	<b>1,294,971</b>	<b>Total</b>	<b>1,251,561</b>	<b>Total</b>	<b>1,365,047</b>	<b>Total</b>	<b>1,524,464</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

**Tableau 1-6 Principaux pays fournisseurs des produits importés (pour le monde entier)**

Top 10 suppliers

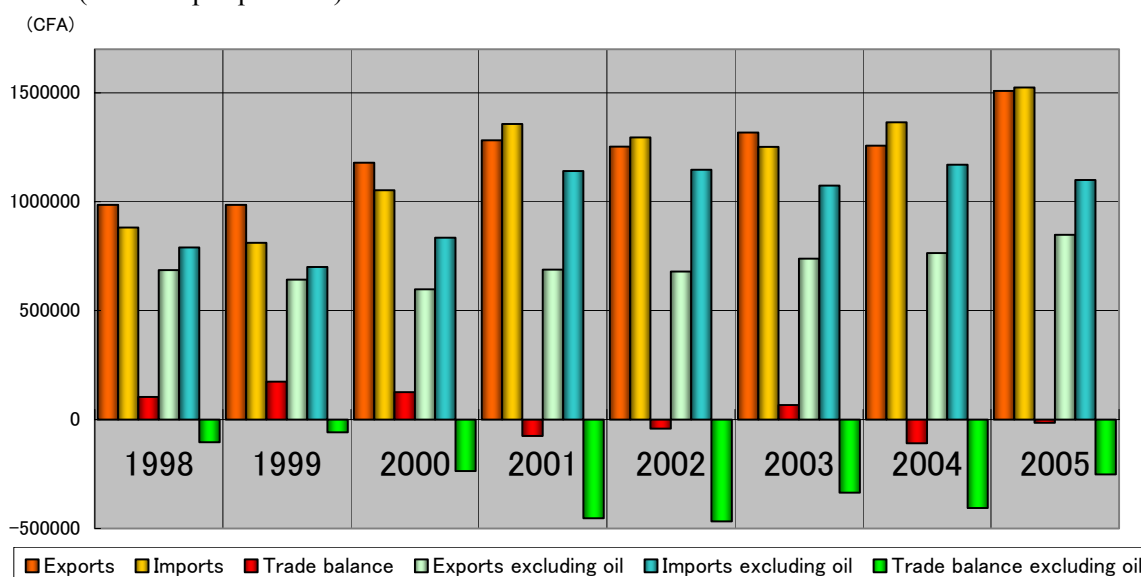
(million CFA)

	2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value	Country	Value
1	France	253,244	France	326,814	France	314,780	France	227,749	France	286,769	Nigeria	396,671
2	Nigeria	203,722	Nigeria	189,559	Nigeria	139,084	Nigeria	98,372	Nigeria	176,522	France	269,611
3	Japan	51,481	USA	106,913	USA	108,433	Japan	70,882	Japan	87,570	China	75,796
4	Belgium	51,290	Germany	101,315	Germany	60,511	USA	59,316	USA	68,065	USA	70,581
5	USA	49,878	Belgium	62,367	Japan	58,691	China	50,331	Belgium	62,439	Germany	55,121
6	Germany	42,856	Japan	61,726	Belgium	51,866	Belgium	49,166	Germany	58,861	Japan	47,779
7	Italy	33,010	Italy	41,371	China	46,331	Germany	44,863	China	58,442	Italy	41,247
8	China	31,474	China	36,629	Italy	43,277	Italy	39,485	Italy	53,255	Brazil	37,247
9	Gunea	25,597	U.K.	32,310	U.K.	41,630	Holland	37,315	Finland	33,074	Thailand	36,324
10	Holland	25,437	Equatorial Gunea	29,277	Holland	36,233	South Africa	25,589	Belgium	29,065	Equatorial Gunea	29,316

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

#### (4) Balance commerciale du commerce extérieur (importations/exportations)

Le montant des exportations a été multiplié par environ 1,5 au cours des 8 dernières années alors que simultanément le montant des importations était multiplié par 1,7. En ce qui concerne la balance commerciale (importations/ exportations) au cours des 5 dernières années, elle est devenue à de nombreuses reprises négatives mais a tout de même continué d'évoluer dans une fourchette de 92 – 105%. Si on exclut le pétrole brut qui constitue une part importante des importations et exportations camerounaises, la balance commerciale est négative depuis les 5 dernières années. En 2002, la balance commerciale a chuté jusqu'à 59% pour se rétablir en 2005 à 77%. (Voir Graphique 1-12)



Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

**Graphique 1-12 Balance commerciale (importations/ exportations)**

#### (5) Echanges commerciaux avec les pays constituant la CEMAC

Le montant des exportations camerounaises au cours des 5 dernières années vers les autres pays appartenant à la CEMAC a atteint un pic en 2003 avec un montant de 89,823 milliards de FCFA ; Toutefois, on constatait en 2005 une tendance légère au déclin avec un montant de 55,456 milliards de FCFA. On constate à l'opposé au cours des 3 dernières années une brusque tendance à l'augmentation des importations en provenance des pays de la CEMAC dont le montant a pratiquement triplé entre 2003 (15,294 de milliards FCFA) et 2005 (47,642 milliards de FCFA).

Si on examine la balance commerciale au sein de la CEMAC, on constate que le montant des exportations camerounaises a toujours tendance à être supérieur à celui des importations. Toutefois, Toutefois durant la période de 3 ans (2002 – 2004) on constate que l'écart positif

s'est réduit passant de 40 – 75 milliards de FCFA à 7,814 milliards de FCFA en 2005. Si on examine le montant des exportations (année 2005), il est le suivant par ordre décroissant pour les pays concernés de la CEMAC : Gabon (15 milliards de FCFA), Tchad (13,9 milliards de FCFA), Congo (11 milliards de FCFA), République centrafricaine (6 milliards de FCFA), et Guinée équatoriale (1 milliard de FCFA). Quant au montant des importations (année 2005), il est le suivant par ordre décroissant : Guinée équatoriale (29,3 milliards de FCFA), Congo (16,6 milliards de FCFA), Gabon 1,7 milliard de FCFA) et Tchad (1 million de FCFA).

Quant à la balance commerciale examinée selon les pays concernés en 2005, on observe qu'elle était positive à l'égard du Gabon (13,276 milliards de FCFA) et du Tchad (13,864 milliards de FCFA) mais négative en ce qui concerne la Guinée équatoriale (- 19,772 milliards de FCFA), et la République du Congo (5,543 milliards de FCFA). Les principaux produits exportés vers le Gabon sont des carburants, des huiles et lubrifiants, des tôles en aluminium et de l'huile de palme ; vers le Tchad, des carburants, des huiles et lubrifiants ainsi que du savon ; et vers la République du Congo des tôles en aluminium, du bois, etc. Quant aux principaux produits importés en provenance de la Guinée équatoriale du pétrole brut et en provenance de la République du Congo du sucre et du pétrole brut.

Les montants des échanges commerciaux avec chaque pays appartenant à la CEMAC (à l'exclusion de la République du Congo<sup>21</sup>) et la liste catégorielle des différents produits pour les 3 dernières années ont été indiqués sur le Tableau 1-7.

Si on examine la liste des produits exportés, on constate qu'en ce qui concerne généralement quatre pays (Gabon, Guinée équatoriale, République centrafricaine et Tchad) les carburants, les huiles et lubrifiants arrivent en première position, etc. et constituent la principale catégorie de produits camerounais exportés. Notamment, cette catégorie de produits occupe une part importante pour chacun des pays concernés au regard du volume et du montant des exportations : pour le Tchad, 7 milliards de FCFA et 50% du total ; et 5,7 milliards de FCFA et 60% du total pour la Guinée équatoriale. En ce qui concerne les tôles en aluminium, le montant respectif pour les pays concernés est le suivant : 2,4 milliards de FCFA pour le Congo, 400 millions de FCFA pour la République centrafricaine. Quant aux exportations de ciment, les chiffres sont les suivants : 1,1 milliard de FCFA pour la Guinée équatoriale et 300 millions de FCFA pour la République centrafricaine. En ce qui concerne les produits chimiques, les exportations de savon sont relativement importantes : 2,5 milliards de FCFA pour le Tchad ; 500 millions de FCFA pour le Gabon et 200 millions de FCFA pour la République centrafricaine. En ce qui concerne les principales exportations de bois et de produits en bois, le contre-plaqué est exporté vers le Congo (900 millions de FCFA), le Gabon (240 millions de

---

<sup>21</sup> Les données concernant les exportations et importations avec ledit pays par catégorie de produits n'ayant pu encore être obtenues.

FCFA, le Tchad 160 millions de FCFA), etc. ; les matériaux pour les planchers (planches de bois), vers le Congo (540 millions de FCFA), la République centrafricaine (280 millions de FCFA), la Guinée équatoriale (200 millions de FCFA). Quant aux exportations de produits travaillés et les sculptures en bois : vers le Congo (170 millions de FCFA), la Guinée équatoriale (100 millions de FCFA), etc.

D'autre part, en ce qui concerne les produits alimentaires et les boissons, les produits exportés sont diversifiés. Les principales exportations de produits alimentaires sont les matières premières pour la préparation de soupes (vers le Gabon (pour un montant de 900 millions de FCFA), le Congo (430 millions de FCFA), la République centrafricaine (400 millions de FCFA); les biscuits et les produits panifiés vers le Congo (pour un montant de 360 FCFA), la République centrafricaine (270 millions de FCFA) et la Guinée équatoriale (60 millions de FCFA). En ce qui concerne les autres produits alimentaires exportés dont le montant est élevé on peut citer : le chocolat et les produits à base de cacao vers le Congo (550 millions de FCFA), les légumes secs vers le Congo (430 millions de FCFA), les pâtes alimentaires vers le Tchad (410 millions de FCFA).

En ce qui concerne plus spécifiquement les boissons : la bière vers le Tchad (580 millions de FCFA), le Congo (340 millions de FCFA) et la Guinée équatoriale (140 millions de FCFA) ; le whisky et les liqueurs vers le Congo (210 millions de FCFA) et le Tchad (110 millions de FCFA) ; les vins mousseux vers le Congo (380 millions de FCFA) ; l'eau potable conditionnée vers le Tchad (210 millions de FCFA).

En ce qui concerne les pays d'où proviennent les importations, on constate des déséquilibres. Si on examine le montant des importations, deux pays s'approprient 97% du montant des exportations pour l'ensemble de la CEMAC ; le Congo avec 35% et la Guinée équatoriale avec 62%. Pour les produits importés dont le montant est élevé, on peut citer la Guinée équatoriale (29,2 milliards de FCFA) pour les importations suivantes ; pétrole brut, pétrole et carburants/combustibles (hydrocarbures), le Congo (3 milliards de Cfa) et le Gabon (20 millions de FCFA) et ceci constituait en 2005 (68%) du montant total des importations. Si on examine le montant des importations, arrivent en deuxième position les produits alimentaires comme le sucre et les gâteaux en provenance du Congo (3 milliards de FCFA) ; et en troisième position toujours en provenance du Congo les armes et produits annexes (250 millions de FCFA). D'autre part, en ce qui concerne la catégorie de la machinerie et des appareils, ils sont importés du Congo (100 millions de FCFA) et de Guinée équatoriale (7 millions de FCFA), les appareils d'optique et photographiques étant importés de Guinée équatoriale pour un montant de 60 millions de FCFA.

**Tableau 1-7 Echanges commerciaux entre le Cameroun et les autres pays appartenant à la CEMAC**

*Exportations vers les pays de la CEMAC*

<b>Congo</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Aluminium sheets	1,181	1,737	1,284	1,894	1,670	2,400
Plywood	836	236	1,744	541	3,158	890
Chocolates and other cocoa-base products	159	285	83	156	426	554
Floor board	36	120	28	123	25	541
Fuel and lubricants	5,706	932	14,754	2,096	1,787	492
Beans	2,349	467	3,038	616	2,163	432
Preparations for soup and its transport	1,194	1,176	933	862	424	431
Washing soup	750	311	618	240	1,186	394
Sparkling wines	488	117	2,016	435	1,463	381
Cookie and bakery	558	538	415	364	406	361
Beers	639	207	577	214	1,002	341
Other carpentry works	122	219	94	183	143	284
Transportation and packing articles in glass	1,859	631	424	150	741	277
Whiskies and liqueurs	718	863	188	80	303	211
Cigarettes			13	72	43	199
Statue and other wood carvings	131	154	279	268	175	172
Paints and varnish	35	105	54	229	35	154
Other products	8,729	3,717	5,378	3,317	4,264	2,534
<b>Total</b>	<b>25,489</b>	<b>11,813</b>	<b>31,920</b>	<b>11,839</b>	<b>19,413</b>	<b>11,049</b>
<b>Gabon</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Fuel and lubricants	8,597	1,431	22	17	21,671	5,569
Aluminium sheets	1,820	2,720	2,648	4,056	2,134	3,164
Crude and refined palm oil	11,145	7,515	9,209	5,682	2,135	1,189
Preparations for soup and its transport	508	581	846	833	892	898
Washing soup	4,536	1,696	2,309	1,157	1,137	526
Batteries and electric batteries	908	1,324	425	617	278	472
Milk, powder or condensed	72	181	108	306	98	266
Plywood	820	239	3,707	1,063	866	236
Boxes and cartons in paper material	394	324	309	292	173	174
Transportation and packing articles in glass	4,052	1,092	2,784	791	490	149
Polythene bags and sachets	160	176	650	495	151	144
New car tires	7	21	22	70	45	129
Other products	14,689	7,566	18,077	8,482	2,760	2,094
<b>Total</b>	<b>47,708</b>	<b>24,866</b>	<b>41,117</b>	<b>23,860</b>	<b>32,830</b>	<b>15,009</b>
<b>Equatorial Guinea</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Fuel and lubricants	33,844	6,004	64,723	8,427	21,546	5,716
Cements	25,295	1,272	8,031	521	10,731	1,079
Spotlights of profiles	65	244	15	86	89	526
Fuel pump	21	35	21	41	12	232
Floor board	138	246	261	552	72	208
Beers	9,080	3,215	3,590	1,423	281	144
Trailers and semi-trailers	15	61	59	85	75	136
Carving and mortar stick(wooden products)	88	135	26	54	90	98
Redi-made construction materials	83	82	61	44	154	70
Cutting and shaping, sorting machine	16	67	2	17	19	68
Cookie and bakery	2,166	273	217	254	29	64
Other products	15,867	7,427	8,529	4,198	1,178	1,202
<b>Total</b>	<b>86,675</b>	<b>17,646</b>	<b>85,535</b>	<b>15,702</b>	<b>34,274</b>	<b>9,544</b>

<b>Central Africa Republic</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Fuel and lubricants	5,175	972	4,505	806	2,248	494
Preparations for soup and its transport	327	474	211	303	279	401
Aluminium sheets	267	353	134	190	270	375
Cements	2,840	185	6,041	421	4,435	317
Floor board	3	114	23	402	8	282
Cookie and bakery	270	292	161	166	250	274
Batteries and electric batteries	414	623	125	201	130	223
Wrapping bags and sachets	243	256	372	317	152	189
Washing soap	1,028	493	255	123	508	178
Other aluminium articles	52	84	0	2	103	165
Plastic materials for kitchen and tables	108	108	83	85	148	152
Other products	3,825	3,627	4,390	2,977	3,645	2,940
<b>Total</b>	<b>14,552</b>	<b>7,580</b>	<b>16,302</b>	<b>5,993</b>	<b>12,177</b>	<b>5,989</b>
<b>Chad</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Fuel and lubricants	56,216	10,462	52,214	9,881	36,746	6,978
Washing soap	3,603	1,877	2,999	1,333	6,223	2,514
Beers	183	97	412	195	1,154	575
Food pastes	1,208	677	514	280	744	409
Group électrogènes	7	30	19	35	65	223
Water	2,217	347	436	65	1,320	211
<b>Tractors</b>			26	28	49	173
Plywood	381	82	209	74	543	161
Ready-made construction materials	338	218	7	21	199	158
Aluminium material for construction	1,083	1,628			97	156
<b>Minium and orange mine</b>	14	7	11	14	141	149
Paints and varnish	47	102	26	46	71	126
Trailers and semi-trailers	3	13	15	18	60	118
Whiskies and Liqueurs	40	57	52	39	93	113
Boxes and cartons in paper material	238	258	59	87	74	100
Other products	54,747	10,653	2,215	2,086	1,798	1,599
<b>Total</b>	<b>120,326</b>	<b>26,509</b>	<b>59,214</b>	<b>14,202</b>	<b>49,484</b>	<b>13,865</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

### **Importations en provenance des pays de la CEMAC**

<b>Congo</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Sugars and sweets	12,500	4,939	15,140	6,278	28,500	13,088
Hydrocarbons	15,006	3,171	11,544	2,177	14,097	3,043
Weapons, munitions and accessories	87	360	76	294	64	247
Mecanical machines and appliances	8	66			29	103
Iron and steel works					44	83
Other products	642	121	363	19	18	28
<b>Total</b>	<b>28,242</b>	<b>8,656</b>	<b>27,123</b>	<b>8,769</b>	<b>42,753</b>	<b>16,592</b>
<b>Gabon</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Tobacco			120	376	332	1,603
Wood and wooden works	150	96	127	72	111	52
Mecanical machines and appliances	86	48	2	0	3	22
Hydrocarbons	9,109	1,064	21,013	2,739	19	16
Inorganic chemicals	0	0	24	28	12	15
Other products	207	109	2,866	766	91	25
<b>Total</b>	<b>9,552</b>	<b>1,317</b>	<b>24,150</b>	<b>3,981</b>	<b>568</b>	<b>1,733</b>

<b>Equatorial Guinea</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Hydrocarbons	31,920	4,286	119,546	16,833	111,262	29,236
Optical apparatus for photograph, etc	11	5	3	4	13	62
Mecanical machines and appliances	64	128	9	1	1	7
Plastic materials	791	428	35	19	24	2
Other products	3,806	424	270	48	19	9
<b>Total</b>	<b>36,592</b>	<b>5,270</b>	<b>119,863</b>	<b>16,906</b>	<b>111,318</b>	<b>29,316</b>
<b>Chad</b>	<b>2,003</b>		<b>2,004</b>		<b>2,005</b>	
<b>Products</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>	<b>(t)</b>	<b>mil FFCFA</b>
Live animals	6	0	34	62		
Oleaginous grains and fruits; medical plants	1,600	45	72	9		
Residues and wastes from food industries; animal foods	2,388	5	141	6		
Other products	8	0	3	4	0	1
<b>Total</b>	<b>4,002</b>	<b>50</b>	<b>250</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

## (6) Relations commerciales avec le Nigéria

Le Nigéria n'adhère pas à la CEMAC mais en 2005 il était le premier partenaire du Cameroun au regard des importations. En ce qui concerne également les exportations, les transactions avec ce pays sont d'une envergure similaire à celles pour l'ensemble des pays appartenant à la CEMAC et on peut donc considérer le Nigéria comme l'un des importants partenaires commerciaux du Cameroun. L'une des caractéristiques concernant le montant des importations c'est qu'il est pratiquement constitué dans sa totalité par le pétrole brut (Voir Tableau 1-8). Le volume des importations de pétrole brut a augmenté au cours des 3 dernières années de 1,8 fois ; et le montant des importations de pétrole brut a brusquement doublé en raison des effets du prix élevé sur le marché international du prix du pétrole brut. Selon les données concernant l'année 2004, l'augmentation des importations d'automobiles et de tracteurs a augmenté d'une manière notable. En ce qui concerne les exportations, la moitié environ du montant des exportations est constituée par les carburants et combustibles et les huiles et lubrifiants. Puis viennent ensuite les produits de beauté (8%), le savon (8%), les éléments de base des soupes et les soupes solides (7%), les produits de maquillage (7%), le coton (3%). En ce qui concerne les exportations destinées au Nigéria, il n'existe pas de dispositifs de mesures préférentielles comme pour les pays appartenant à la CEMAC mais le volume des exportations se situe au même niveau que les premiers pays exportateurs appartenant à la CEMAC (Gabon et Tchad).

Lorsque l'on examine l'évolution de l'ampleur des relations commerciales au cours des 5 dernières années, le montant des importations se trouvait en deuxième position pour la période allant de 2002 à 2004. Toutefois, en 2005, le montant des transactions atteignait 319,6 milliards de FCFA et remplaçait la France à la première place comme partenaire commercial pour les importations.

En outre, on suppose que des transactions dans le cadre de la contrebande, sévissant au niveau de certaines bases d'opérations situées le long de la frontière commune et comme ces transactions n'apparaissent pas au niveau des statistiques officielles on peut imaginer que le volume des transactions est encore plus important. Si on prend en considération ces différents points, en tant que pays partenaire commercial au niveau des exportations, il est possible de le considérer comme occupant une position importante.

**Tableau 1-8 Relations commerciales entre le Cameroun et le Nigéria**

<b>Nigeria (Export)</b>						
Year	2,002		2,003		2,004	
Items	Q	V	Q	V	Q	V
Carburating and lubricant	5,327	905	15,101	2,133	44,940	7,068
Beauty products	678	2,961	366	1,518	502	1,101
Soaps.			25	42	686	1,036
Preparations for soups and soups	638	538	1,783	1,480	1,166	968
Cosmetic products	340	519	311	605	1,030	951
Raw cotton	399	251	999	721	469	375
Plastic matter					200	113
Other product	7,382	5,174	18,585	6,499	48,991	11,612
<b>Total</b>	<b>22,750</b>	<b>10,504</b>	<b>23,310</b>	<b>9,669</b>	<b>50,020</b>	<b>13,053</b>
<b>Nigeria (Import)</b>						
Year	2,003		2,004		2,005	
Items	Q	V	Q	V	Q	V
Hydrocarbon	806,368	157,356	1,025,710	152,908	1,441,512	319,556
Automotive vehicles; tractors	72	41	34	21	299	671
Sugars and sweets	17	16	0	0	314	89
Rubber	367	723	398	935		
Other	806,824	158,136	1,026,141	153,864	200,290	76,356
<b>Total</b>	<b>807,113</b>	<b>158,372</b>	<b>1,028,404</b>	<b>154,399</b>	<b>1,642,416</b>	<b>396,671</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

### (7) Relations commerciales avec la Chine

Comme la Chine se place en qualité de pays partenaire commercial au 8<sup>ème</sup> rang pour les exportations et au 3<sup>ème</sup> rang pour les importations, on peut légitimement dire que ce pays est donc un important partenaire commercial de même ampleur que les pays industrialisés occidentaux.

En ce qui concerne les principales exportations, il s'agit pour environ (70%) de coton, de rondins (15%), de produits en papier et en carton (7%) (Voir Tableau 1-9). Lorsque l'on examine les importations, on constate une grande variété de produits importés. Parmi les objets de consommation courante(objets d'usage courant), les principaux produits sont les chaussures,



les objets en céramique/porcelaine, les matières plastiques, les chaussettes, les vêtements, etc. et également les produits et pièces pour les machines, l'automobile, etc.

Lorsque l'on examine les relations commerciales au cours des trois dernières années, on constate que les principaux produits pour lesquels le montant des exportations augmente sont le coton (2,2 fois), le bois sous forme de rondins (1,5 fois), et l'on constate que l'accroissement rapide du volume des exportations de ces deux produits dépasse leur montant : respectivement 2,6 fois pour le coton et 2,7 fois pour le bois sous forme de rondins. Lorsque l'on examine le volume des importations, celui-ci a rapidement augmenté au cours des trois dernières années et pratiquement triplé pour les matières plastiques, le caoutchouc, la céramique/porcelaine, les automobiles et tracteurs, et doublé pour les autres produits. En ce qui concerne les diverses catégories de produits, on constate que les produits chinois deviennent très rapidement de plus en plus populaires et courants dans la vie quotidienne des camerounais.

**Tableau 1-9 Relations commerciales entre le Cameroun et la Chine**

<b>China (Export)</b>						
Year	2,003		2,004		2,005	
Items	Q	V	Q	V	Q	V
Crude cotton	17,145	12,244	27,289	21,457	44,380	26,917
Undressed timber	19,637	3,598	22,651	3,437	52,901	5,463
Papers and carton	19,698	6,814	22,379	7,514	7,670	2,498
Wooden veneer sheet	436	357	383	275	908	688
Other aluminium works	85	8	37	11	1,320	260
Crude petroleum oils	261,027	33,879				
Other products	50	32	1,290	439	968	395
<b>Total</b>	<b>318,078</b>	<b>56,932</b>	<b>74,029</b>	<b>33,134</b>	<b>108,146</b>	<b>36,221</b>
<b>China (Import)</b>						
Year	2,003		2,004		2,005	
Items	Q	V	Q	V	Q	V
Shoes and their parts	3,555	5,650	5,548	9,840	4,389	8,513
Machines and electric devices	2,154	3,469	3,277	4,855	5,717	7,630
Motor vehicles; tractors	1,700	2,000	2,683	3,596	4,817	6,913
Mechanical machines and applicants	1,694	3,303	2,376	4,160	3,766	5,759
Ceramic products	11,334	2,360	21,205	3,651	30,170	5,487
Cast irons and steel works	2,981	1,641	4,280	2,096	7,309	3,550
Plastic matters	1,609	1,233	1,879	1,501	4,596	3,526
Rubber	1,025	1,180	1,868	1,863	2,956	3,260
Leather works, traveling articles etc	1,368	1,590	1,545	1,794	2,953	3,183
Let's pitch and crustaceans	3,019	360	1,652	162	7,668	2,574
Synthetic or artificial fibres	307	661	839	1,327	1,276	2,320
Furniture and medical furniture etc	1,184	842	1,523	991	2,590	1,881
Pharmaceutical products	183	586	161	602	423	1,633
Hosiery clothing	338	599	691	974	1,244	1,592
Optical photographic appliances, etc	316	1,147	487	1,059	617	1,280
Various chemical products	317	684	446	706	679	1,267
Other ready-made textile articles	658	813	690	842	743	1,088
Other products	130,253	22,211	97,300	18,422	30,887	14,340
<b>Total</b>	<b>163,995</b>	<b>50,331</b>	<b>148,449</b>	<b>58,442</b>	<b>112,799</b>	<b>75,796</b>

Source : Etabli par la mission d'études sur la base des Statistiques annuelles du Cameroun 2007 (Annual Statistics of Cameroon 2007) et des données collectées les plus récentes

#### 1.1.4 Recettes et dépenses de l'Etat

En ce qui concerne les recettes et dépenses de l'Etat camerounais (durant l'exercice 2006), les recettes annuelles s'élevaient à 2 billions 118,7 milliards de FCFA et les dépenses annuelles à 1 billion 529,8 milliards de FCFA, le bilan global était donc positif et en équilibre avec un solde bénéficiaire d'un montant de 588,9 milliards de FCFA (soit 5% du P.I.B.). Un montant correspondant à 19,6% du P.I.B. constitue les recettes, 18,2% représentant le montant des impôts et taxes et seulement 1% les revenus provenant du pétrole. Le taux de performance budgétaire étant de 82,2%. (Voir Tableau 1-10)

D'autre part, en ce qui concerne le montant des dépenses, il correspond à 14,6% du P.I.B. que l'on peut détailler ainsi : 11,7% pour les dépenses courantes, 2,9% pour les dépenses d'investissement. Dans les pays ayant des revenus moyens le montant respectif des revenus et des dépenses se situe aux alentours de 25% du P.I.B. Si on fait une comparaison avec ces chiffres, on constate que les valeurs sont basses dans les deux cas au Cameroun. Pour cette raison, on peut considérer qu'il est nécessaire de remonter ces valeurs pour assurer la croissance économique.<sup>22</sup> Les dépenses ont tendance à diminuer par rapport au P.I.B. et ceci contribue à la réduction des dépenses de personnel et du montant à verser pour les intérêts pour le remboursement de la dette.<sup>23</sup>

Le gouvernement camerounais s'efforce de diminuer les recettes provenant du pétrole et d'augmenter les recettes provenant des impôts et des taxes. On peut dire que durant l'exercice 2006 les résultats relatifs aux recettes ont tendance à s'améliorer peu à peu (1,1% pour le pétrole et 18,2% pour les impôts/taxes). En ce qui concerne les dépenses, celles-ci considérées comme prioritaires conformément au Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP/ en anglais PRSP) sont réalisées dans les domaines suivants : infrastructures, santé publique, éducation, développement des communautés rurales, gouvernance, dette intérieure, etc.

En outre, grâce à la réduction de la dette permise par la mise en oeuvre de l'Initiative multilatérale pour l'allègement de la dette (MDRI/Multilateral Debt Relief Initiative) et l'initiative HIPC (Initiative pays pauvres très endettés), une réduction effective de la dette d'environ 2 billions 58,9 milliards de FCFA. Durant l'année 2006, la dette publique (dette extérieure, dette intérieure) a été réduite jusqu'à 54% du P.I.B. et la situation de la dette publique s'est assainie.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> F.M.I. (2007) " IMF Country Report No. 07/08 Cameroon: Selected Issues "

<sup>23</sup> Banque africaine de développement (AfDB)/ O.C.D.E. (2008) " African Economic Outlook 2008 "

<sup>24</sup> Banque africaine de développement (AfDB)/ O.C.D.E. (2008) " African Economic Outlook 2008 "

**Tableau 1-10 Finances de l'Etat camerounais (1999 – 2007)**

	1999	2004	2005	2006	2007(*) (% of GDP)
<b>Montant total des revenus et des aides financières</b>	15.0	15.4	18.2	19.6	19.3
Recettes provenant des impôts et taxes	12.9	13.2	16.3	18.2	18.0
Revenus provenant du pétrole	2.2	2.0	1.4	1.1	1.1
<b>Montant total des dépenses et des prêts nets</b>	13.9	16.0	14.6	14.6	14.9
Dépenses courantes	11.5	14.0	12.1	11.7	11.7
Rémunérations et salaires	4.6	5.4	4.7	4.5	4.6
Internet	2.4	2.0	1.5	0.9	0.5
Dépenses d'investissement	1.9	2.0	2.4	2.9	3.2
<b>Bilan primaire</b>	3.5	1.4	5.1	5.9	5.0
<b>Bilan global</b>	1.1	-0.5	3.6	5.0	4.5

(\*) : estimation

Sources: AfDB OECD (2008) Banque africaine de développement & l'OCDE , African Economic Outlook

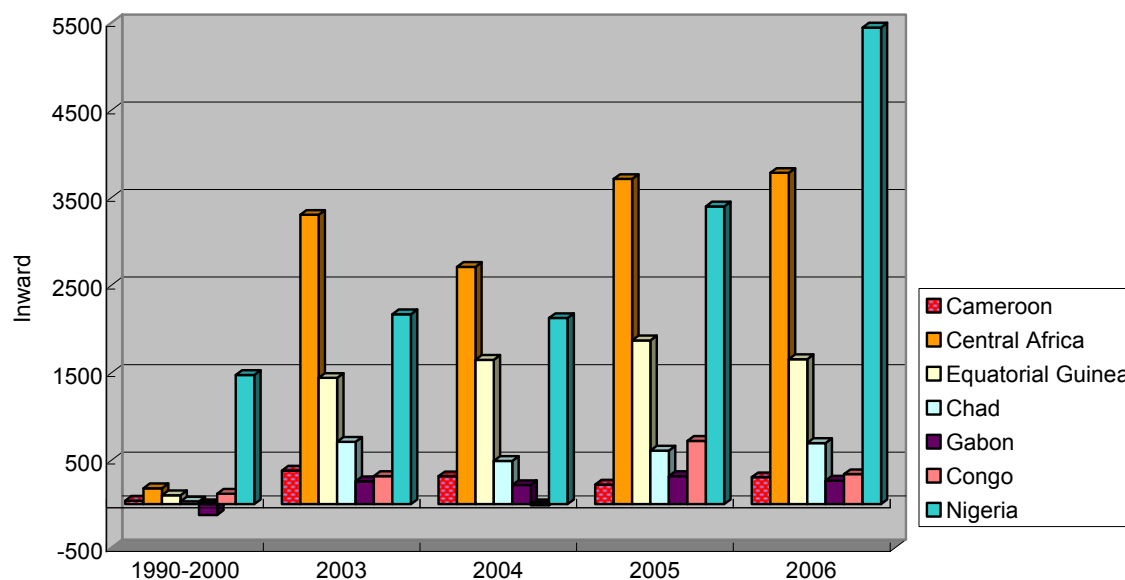
### 1.1.5 Investissements directs étrangers

L'environnement camerounais est relativement stable comparé à de nombreux pays en Afrique qui connaissent une instabilité politique. En outre, on s'efforce d'y améliorer l'environnement concernant les investissements privés (ainsi une nouvelle chartre des investissements a été adoptée en 2002, etc.) Toutefois, en 2006, le montant des investissements étrangers directs stagnait avec un montant de 300 millions de dollars US (Voir Graphique 1-13). Le montant des investissements augmente régulièrement comparé au montant moyen des investissements pour la période 1990 – 2000 qui était de 40 millions de dollars US mais on ne peut pas dire pour autant que cela constitue un montant élevé au regard de l'envergure de l'économie camerounaise. Si on fait une comparaison avec les résultats de 2006 pour les pays de la CEMAC (pour les pays arrivant en tête, 3,8 milliards de dollars US pour la République centrafricaine, 1,7 milliard de dollars US pour la Guinée équatoriale, etc.), ce montant est peu élevé. Parmi les 6 pays constituant la CEMAC, le Cameroun arrive en 4<sup>ème</sup> position pour les investissements avec seulement 4% du montant total des investissements dans la CEMAC. En ce qui concerne le montant des investissements au Cameroun, celui-ci ne représente qu'1/17 du Nigéria voisin qui est un pays producteur de pétrole.

Selon les résultats de l'étude menée par la Banque mondiale<sup>25</sup> sur l'environnement des investissements et portant sur 302 entreprises privées situées au Cameroun, les conditions restrictives pour les créateurs d'entreprise sont les suivantes par ordre d'importance : (1) régime fiscal légal (83,4%), (2) taux de l'impôt (78,7%), (3) électricité (65,9%), (4) coûts financiers (65,9%), (5) activités des sociétés concurrentes appartenant au secteur informel (53,4%), (6)

<sup>25</sup> Banque mondiale (2006) ‘‘ Cameroon Investment Climate Assesment ‘‘

problèmes de corruption (53,1%). En ce qui concerne (6) les problèmes de corruption, le Cameroun se situait à la 138<sup>e</sup> position en 2006 au regard de l'indice de prise de conscience des problèmes de corruption. La Banque mondiale a mis en évidence tout particulièrement la nécessité de résoudre les problèmes de corruption qu'elle considère comme une question prioritaire.



Source : Etabli par la mission d'études sur la base du World Investment Report 2007, C.N.U.C.E.D

**Graphique 1-13 Evolution du montant des investissements directs étrangers dans les pays de la CEMAC et au Nigéria (1990-2006)**

## 1.2 Structure de l'industrie camerounaise et thèmes/problèmes liés au développement

Comme nous l'avons mentionné précédemment ; la structure industrielle camerounaise se caractérise de la manière suivante :

- 1) La partie essentielle des exportations dépend d'une agriculture centrée sur les plantations et une production destinée à l'export et du pétrole.
- 2) Comme on constate un manque de croissance dans le secteur pétrolier, il est donc nécessaire de développer les secteurs non pétroliers et à améliorer la compétitivité.
- 3) Des entreprises étrangères et de grandes entreprises (principalement des entreprises d'Etat ou des entreprises d'Etat privatisées) sont présentes dans le secteur manufacturier, et ces 20 entreprises emploient 70% de la main d'oeuvre et produisent 60% du chiffre d'affaires.
- 4) La plupart des autres secteurs d'activités appartiennent au secteur tertiaire et le développement de l'industrie manufacturière est insuffisant.

- 5) Il en résulte que les matières premières équivalant à la moitié des produits finis sont importées comme les principaux biens de consommation et ceci crée une économie aux prix élevés (y compris les denrées alimentaires).

Comparée aux pays voisins, on constate que l'industrie camerounaise est relativement diversifiée. Toutefois, les petites entreprises de base qui soutiennent les industries-clés ainsi que les secteurs industriels dans le domaine des matières premières et des services ne sont pas encore suffisamment développés. En outre, il en va de même des secteurs en charge en aval des produits des industries de transformation agro-alimentaire et des matériaux. Comparée aux entreprises étrangères ou créées par un apport de capitaux étrangers et les grandes entreprises, les entreprises de petite envergure, les entreprises à caractère artisanal ou bien les entreprises artisanales et individuelles n'ont pas de rapport avec les grandes entreprises et sont établies en fonction de la demande finale domestique supposée.

En outre, si on exclut l'industrie pétrolière et les industries axées sur les ressources naturelles, les entreprises étrangères, les grandes entreprises et les entreprises moyennes qui constituent les principales entreprises manufacturières fabriquent dans pratiquement leurs produits à partir de matière premières importées ou de produits semi-finis importés. Comme le marché domestique camerounais qui constitue leur principal marché et le marché des pays voisins centrés sur la CEMAC sont limités, on constate qu'il est difficile pour les entreprises en question d'acquérir une compétitivité internationale.

A cause de ces différents points, il est important de développer une coordination et les relations en amont et en aval avec les secteurs des produits agricoles, des produits miniers et des principaux secteurs manufacturiers, etc., ceci étant important en vue de renforcer la structure industrielle du Cameroun. Il est également nécessaire dans cette perspective de développer les PME qui possèdent le potentiel pour prendre cela en charge.

### 1.3 Stratégie de développement du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) et espoirs mis dans le développement des PME

#### (1) Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP)<sup>26</sup>

Le DSRP est actuellement positionné comme le document orientant les principes essentiels du développement national du Cameroun. Depuis avril 2003 le gouvernement camerounais a mis en place une stratégie de réduction de la pauvreté basée sur le DSRP. Cette stratégie vise la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD, en anglais MDGs/ Millennium Development Goals)<sup>27</sup> et recherche à améliorer de manière pratique, réelle et durable la vie quotidienne de la population.

Au cours des années 80, de nombreux pays en voie de développement ont vu le montant cumulé de leur dette augmenter. Même une fois entré dans la décennie des années 1990 la dette cumulée des pays en voie de développement et en particulier des pays d'Afrique noire n'avait pas atteint le niveau et acceptable de 150% (rapport entre la dette et les exportations) et elle avait atteint vers le milieu des années 90 200 à 250%.<sup>28</sup> Le Cameroun ne fait pas exception à la règle et afin de résoudre le problème de la dette cumulée - dans le cadre d'une initiative HICP en 1996 (Pays pauvres très endettés) proposée par le F.M.I. et la Banque mondiale - a mis en oeuvre durant 3 ans (1997 - 2000) un programme économique et financier. Il en a résulté que le taux de pauvreté qui était de 53% en 1996 est passé à 40,2% en 2000 et a été donc réduit. D'autre part le taux de croissance du P.I.B. a atteint un taux moyen annuel de 4,7% pour la période 1997 - 2001. Ces résultats tangibles obtenus le "point de décision" (Decision Point) du HICP a été atteint. Par la suite, une initiative élargie HICP a été appliquée et ensuite le "point d'achèvement" (Completion Point) atteint<sup>29</sup>. Et de manière similaire aux autres pays d'Afrique noire le DSRP qui constitue "le cadre pour un développement global" a été formulé en 2003 et commencé à être mis en oeuvre.

---

<sup>26</sup> En ce qui concerne le DSRP, il prend en considération les débats concernant la réduction de la pauvreté et la réduction de la dette menés par le G7 en 1999 au sommet de Kelun et la même année on a demandé lors de l'assemblée générale du FMI et de la Banque mondiale aux pays faisant l'objet d'un financement IDA (Association Internationale de Développement) d'établir des initiatives HIPCs (Initiatives pays pauvres très endettés). En ce qui concerne les pays concernés par l'Initiative pays pauvres très endettés, on leur demande en principe d'établir un DSRP avant le moment de prise de décision (Decision Point) (dans les trois ans à partir du moment d'application de l'initiative).

<sup>27</sup> Dans les OMD on se propose de réduire jusqu'en 2015 la pauvreté de moitié par rapport à l'année de départ 2001.

<sup>28</sup> Centre de recherche global de la JICA (l'Agence Japonaise de Coopération Internationale) (2004) "Recherches sur des cas de processus DSRP"

<sup>29</sup> Gouvernement camerounais (2003) "Poverty Reduction Strategy Paper" (Document stratégique de réduction de la pauvreté)

## (2) Objectifs visés par le DSRP

Au regard du DSRP, on peut indiquer les 7 objectifs stratégiques à moyen terme suivants.<sup>30</sup>

Objectif prioritaire 1 :	Promouvoir un cadre macro-économique stable
Objectif prioritaire 2 :	Promouvoir la croissance grâce à la diversification de l'économie
Objectif prioritaire 3 :	Dynamiser le secteur privé comme moteur de la croissance économique
Objectif prioritaire 4 :	Infrastructures de base et protection de l'environnement
Objectif prioritaire 5 :	Promouvoir l'intégration régionale dans le cadre de la CEMAC
Objectif prioritaire 6 :	Appui aux mesures/actions destinées à renforcer les ressources humaines et le secteur social et au cycle à l'intention des personnes défavorisées et faibles économiquement
Objectif prioritaire 7 :	Amélioration du cadre systémique, de la gestion administrative et de la gouvernance

En ce qui concerne l'objectif prioritaire 1 (Promouvoir un cadre macro-économique stable), il se proposait le retour à la stabilité économique, et comme un nouveau objectif à moyen terme un taux de croissance du P.I.B. aux alentours de 5% pour 2003 – 2004 et un taux d'inflation de 2%, d'augmenter les dépenses publiques et de fixer un taux d'investissement global d'environ 20% jusqu'en 2004.

En ce qui concerne l'objectif prioritaire 2 (Promouvoir la croissance grâce à la diversification de l'économie), comme on a constaté que le rythme de la croissance économique présente n'était pas suffisante et une diminution du degré de contribution du secteur pétrolier, on insiste sur la question inévitable de l'amélioration du secteur non pétrolier. Le secteur industriel constitue un moteur essentiel pour la réduction durable de la pauvreté. Il existe un marché potentiel d'environ 200 millions de clients potentiels en Afrique centrale et au Nigéria et on s'est fixé comme objectif un taux annuel de croissance économique de 6% pour les 10 années à venir (2005 – 2015). Et pour atteindre cet objectif on a pris une nouvelle conscience entre autres qu'il était vraiment indispensable de promouvoir la diversification de l'économie. On y évoque la nécessité d'appuyer notamment le développement parmi les industries manufacturières l'industrie de la transformation des produits agro-alimentaires, de l'industrie textile, l'industrie de transformation du bois et d'augmenter la compétitivité.

En ce qui concerne la promotion des PME, on considère qu'il s'agit d'une question de la première importance et dans la perspective des objectifs prioritaires 3 (Dynamiser le secteur privé en comme moteur de la croissance économique) et 6 (Appui aux mesures/actions destinées à renforcer les ressources humaines et le secteur social et au cycle à l'intention des personnes défavorisées et faibles économiquement), on souligne l'importance de promouvoir les PME.

Dans le cadre de la dynamisation du secteur privé, on a fixé les 5 objectifs suivants qui visent tout particulièrement les PME et les petites et moyennes industries.

<sup>30</sup> Parmi ces objectifs on a mis tout particulièrement en avant comme domaines prioritaires les trois suivants : l'éducation, la santé publique et les infrastructures.

- |     |   |
|-----|---|
| (1) | Renforcer la participation du secteur privé au développement des capacités et compétences   |
| (2) | Renforcer la compétitivité  |
| (3) | Diversification des produits financiers et développement de la micro finance  |
| (4) | Promouvoir l'organisation des PME et du secteur artisanal et renforcer les technologies spécialisées  |
| (5) | Améliorer le programme de privatisation concernant les services contractuels de consignation destinés aux PME et aux petites et moyennes industries |

### (3) Evaluation de la progression du DSRP

En 2005, la troisième année après la formulation du DSRP, le F.M.I. et la Banque mondiale ont procédé à une évaluation de la progression de la mise en oeuvre et reconnu que les actions, mesures mises en oeuvre avaient produites des performances/résultats déterminés. Par la suite, dans le cadre d'un accord avec le F.M.I., on a mis en oeuvre pour la période de trois ans 2005 – 2008 un programme de réduction de la pauvreté et de promotion de la croissance (Poverty Reduction Growth Facility) et on s'efforce dans la continuité de réaliser des réformes sociales et économiques.

Dans le rapport de progression intermédiaire sur le DSRP paru en février 2006<sup>31</sup>, on a évalué les principaux résultats du DSRP de la manière suivante.

En ce qui concerne l'objectif prioritaire 1 : Promouvoir un cadre macro-économique stable, la croissance économique ayant ralenti en raison du ralentissement affectant le secteur non pétrolier pour atteindre 2,6% en 2005. Toutefois, des efforts ont été faits pour améliorer la situation et mettre en place une administration financière soutenue dans le pays et on a estimé qu'on avait pu atteindre un niveau fixé satisfaisant.

En relation avec l'objectif prioritaire 2 : Promouvoir la croissance grâce à la diversification de l'économie, on a sélectionné des secteurs ayant un fort potentiel de croissance (industrie de transformation agro-alimentaire, énergie, sylviculture, industrie du bois, industrie textile et coton, bauxite/alumina/aluminium, secteur du développement technologique, etc.) et mené des actions spécifiques pour chaque secteur respectif concerné.<sup>32</sup>

En ce qui concerne l'objectif prioritaire 3 : Dynamiser le secteur privé, on a estimé que les actions pour éliminer les facteurs faisant obstacle au développement des capacités et compétences des PME et des industries petites et moyennes et au développement du secteur privé étaient mises en oeuvre de manière continue. Toutefois, en tant que facteurs faisant

---

<sup>31</sup> Gouvernement camerounais (2006) "PRSP Progress Report on the Implementation of the PRSP"

<sup>32</sup> En ce qui concerne l'industrie de transformation agro-alimentaire ; on a débuté un programme de développement de l'industrie de transformation et on a également rapporté qu'une étude portant sur l'appui à apporter pour améliorer la productivité, la transformation des produits et un système de distribution rationnel, et concernant le marché domestique et le marché à l'intérieur de la CEMAC, était en train d'être menée.



obstacle à la réalisation du DSRP, on a souligné - au regard du renforcement de la compétitivité économique – le manque d'une structure de garantie du crédit pour la fourniture de fonds destinés au financement des PME et des industries petites et moyennes. On a également souligné le fait de la l'organisation insuffisante du secteur privé. En rapport avec le projet d'agrandissement d'ALUCAM qui constitue une action stratégique importante pour permettre le développement du secteur industriel, on apprécie positivement le fait que l'on examine un plan permettant de conclure des contrats de consignation avec les PME camerounaises à hauteur de 30% du total des coûts du projet et on souligne que celui-ci est important pour le développement de partenariats industriels.

En outre, on a également apprécié qu'afin de permettre le mener la promotion des PME il était prévu d'allouer une enveloppe budgétaire en hausse de 270% par rapport à l'année précédente au Ministère des PME. On a fait des propositions relatives à l'adoption et à la mise en place de services administratifs supervisant les PME et souligné la nécessité de formuler un plan stratégique sectoriel afin de promouvoir les PME et les petites et moyennes industries ?

Présentement, en août 2008, le gouvernement camerounais a entrepris la révision du DSRP, et prévoit de formuler un DSRP II. Dans les propositions relatives à la révision du contenu, on a fixé les 3 objectifs suivants à réaliser : 1) doubler le revenu par personne au cours des 10 prochaines années (2008 – 2017) ; 2) éliminer les inégalités ; 3) réduire la pauvreté<sup>33</sup>.

En rapport avec la promotion des PME, en ce qui concerne le point visant à apporter un appui pour la mise en place de réseaux de PME et de petites/moyennes industries et de mettre en oeuvre efficacement des partenariats entre l'Administration et le secteur privé, etc., on a souligné le fait que ces actions devaient être incluses dans le DSRP II.

En outre l'aménagement des infrastructures de base (tout particulièrement dans le domaine routier) a comme l'un de ces objectifs de permettre le développement du secteur privé. Toutefois, on a souligné que l'appui destiné aux compétences et savoir-faire technologiques destiné aux PME et petites/moyennes industries n'était pratiquement pas et que ce point devait donc être amélioré.

---

<sup>33</sup> MINPLAPDAT (2007) ' Revision of PRSP ' (Révision du DSRP)

## II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

### 2 Vue d'ensemble sur la PME au Cameroun

---

## **2 Vue d'ensemble sur la PME au Cameroun**

### **2.1 Vue d'ensemble sur la PME**

#### **2.1.1 Vue d'ensemble**

Les entreprises au Cameroun peuvent être catégorisées ainsi qu'il suit en fonction de leurs profils managériales et des contraintes: (1) les entreprises d'état de grande taille, les entreprises autrefois du portefeuille d'état mais qui ont été privatisé, et les entreprises étrangères importantes qui visent principalement les marchés d'exportation, etc., (2) les entreprises de taille moyenne, (3) les entreprises de petite taille, et finalement (4) les entreprises microscopiques et les propriétés individuelles avec quelquefois avec un certain nombre de leur ouvriers d'origine familiale.

Les entreprises de taille moyenne de (2) ci-dessus, sont des entreprises qui ne sont pas actuellement considérées comme relevant de la catégorie de PME au Cameroun. Elles ont été catégorisés comme "entreprises de grande taille." Ceci peut être si on considère leurs traits opérationnels au niveau du Cameroun seul, mais si on définit la PME comme l'entreprise qui, comparée avec les entreprises opérant ordinairement, subit des contraintes de sa petite dimension, et si cette analyse est menée dans une perspective de fonctionnement sur le marché global, alors elles sont sans aucun doute des entreprises avec des désavantages.

Les entreprises au Cameroun sous la catégorie d'entreprises de grande taille incluent: (1) les entreprises à capitaux étrangers ou les entreprises filiales d'entreprises étrangères opérant dans l'agro-industrie et dans les filières industrielles d'exportation des produits de la forêt, (2) les entreprises d'Etat établis dans les filières industrielles essentielles du Cameroun, les secteurs des grandes plantations, les secteurs manufacturiers de leur agro-produit, les industries de service telles que les finances, les transport et les secteurs de la communication et les entreprises issus des entreprises d'Etat privatisée. C'est l'état qui a contribué à l'établissement des entreprises de cette catégorie, (3) les entreprises à capital étranger ou les entreprises filiales des entreprises étrangères établis au Cameroun et qui vise positionner leurs firmes sur les marchés domestiques au Cameroun ou les marchés régionaux dans pays avoisinants le Cameroun, et (4) les entreprises dans le secteur de la distribution moderne, ou celles qui se sont implantées dans la fabrication des denrées qu'ils ont distribué autrefois.

Les entreprises de taille moyenne sont les suivantes: (1) les entreprises filiales d'entreprises étrangères ou les entreprises industrielles à capitaux locaux qui visent des marchés domestiques

au Cameroun et marchés régionaux dans les pays voisins du Cameroun, et (2) les distributeurs à capitaux étrangers ou locaux évoluant dans le secteur de la distribution moderne.

Les entreprises industrielles de (1) au-dessus, sont celles-là qui sont établis pour l'import substitution et présentes dans les secteurs industriels tels que les industries de la alimentaires, les produits textiles, les produits en papier et les produits chimiques y compris les peintures, les savons et les détergents, les produits pharmaceutiques et les produits cosmétiques, etc. Les principaux marchés de leurs produits sont toutes les parties des marchés domestiques au Cameroun et les marchés régionaux dans les pays CEMAC. Ils vendent leurs produits en utilisant leur propre réseau, ou les réseaux des distributeurs dans secteur de la distribution moderne.

Ils ne peuvent pas rivaliser avec marchandises importées bon marché qui sont fabriquées à l'étranger dans de grands volumes et sont importés sans quelques fois payer des taxes d'importations, comme résultante elles opèrent à un bas niveau d'utilisation de leur capacité. À cause de tout ceci, elles ont à faire face à des difficultés dans l'expansion de leurs firmes et dans la mise à niveau de leurs investissements pour améliorer et ceci a accéléré l'infléchissement de leur compétitivité.

Les distributeurs dans la catégorie (2) au-dessus sont composés de deux types de importants de distributeurs. L'un est le distributeur à capitaux étrangers qui a son siège à l'étranger et opère l'affaire au Cameroun sous la surveillance du siège. L'autre est le distributeur s'est établi et a grandi avec les capitaux du Cameroun ou des pays voisins. Les deux distribuent des marchandises telles que les produits alimentaires, les appareils de maison, les matériaux de construction, et exploitent des supermarchés. Quelques-uns ont fait un pas dans la fabrication de produits qu'ils ont importés et distribués auparavant, par l'intermédiaire d'une entreprise filiale du groupe.

L'entreprise de petite taille est la catégorie d'entreprise avec le plus grand nombre d'entreprises parmi toutes les autres catégories. Leurs traits de la gestion sont complètement diversifiés.

Dans le niveau supérieur de cette catégorie, il y a deux types d'entreprises de petite taille: (1) l'une est l'entreprise qui a un certain niveau d'organisation des règles de gestion internes et qui opèrent dans les secteurs tels que le mobilier et la fabrication de produits en bois, le textile et la fabrication de vêtements, la fabrication de produits alimentaires, les produits de l'agro alimentaire, et fabrication des matériaux de construction. (2) L'autre est l'entreprises aux capitaux local opérant et a se développant dans le champ d'industries secondaires venant en appui aux grandes entreprises, bien que le nombre de ce type d'entreprises soit encore petit.

Les entreprises dans (1) précité visent les clients dans leur voisinage qui les visiteront sur leurs sites pour acheter les produits, comparée aux entreprises de taille moyenne qui visent toutes les parties du marché domestique. Beaucoup de propriétaire de ce type d'entreprises sont très motivés, ils son intéressés par la distribution de leurs produits à travers les circuits modernes de distribution, ou même les exportations. Cependant, ils ne peuvent pas satisfaire les commandes de grande échelle à cause de leur capacité de production limitée et des insuffisances au niveau des équipements et du matériel. Ils ont aussi des problèmes de connaissance limitée au niveau des exigences techniques et managériales pour les marchés d'exportation. D'autre part, ils ont la difficulté dans l'obtention de fonds pour leur expansion et leur mise à niveau, du fait des taux d'intérêt élevés des emprunts disponibles en dépit de leur capacité à fournir les garanties.

Les entreprises dans (2) précité opèrent de manière stable avec des possibilités de grandir dans le futur, avec l'assistance leurs clients qui sont de grandes entreprises elles peuvent acquérir des compétences techniques, et accéder aux emprunts des banques.

Il y a beaucoup d'entreprises de petites tailles qui sont encore à l'étape de jeune entreprise naissante dans le niveau inférieur de cette catégorie juste à côté de la catégorie précédente, elles opèrent avec les mêmes industries que la catégorie précédente celle-ci dessus de (1). Elles visent aussi les clients dans le voisinage de leur site de fonctionnement, elles traitent leurs produits manuellement en ayant des installations très limitées. La qualité de leurs produits est insuffisante pour satisfaire à la demande de la gamme plus large de clients et leur fonctionnement est instable. Ils manquent souvent de fonds de roulement. La constitution des fonds pour l'amélioration de l'outil de production est presque impossible pour eux.

Dans le niveau inférieur supplémentaire de la catégorie d'entreprises de petites tailles, il y a les propriétaires individuels et familles qui font fonctionner des entreprises, et unités d'affaire pour des activités économiques sociales telles que les GICs et les GIEs.

Au niveau le plus bas de la catégorie d'entreprises de petites tailles, il y a micro entreprises et les individus qui entreprennent de petites firmes, y compris les individus qui ont des compétences dans un certain domaine et sont catégorisé comme des artisans.

Beaucoup d'individus qui entreprennent pour leur survie sont aussi inclus sous cette catégorie. Leurs aires de travail incluent plusieurs types d'industries de service fonctionnant dans le secteur informel, tel que la réparation, le transport des passagers et des marchandises, le personnel d'entretien et de maison, les services sociaux, l'approvisionnement, la micro finance et les activités liés à l'ordinateur, etc. Le nombre d'entreprises ou individus sous cette catégorie sera difficilement estimé, mais il grandi régulièrement.

Beaucoup sont impliqués dans le secteur "conventionnel" de la distribution qui inclut les vendeurs à la sauvette les vendeurs de la rue entretenant des relations commerciales avec les gens du voisinage ou les petits magasins, les ventes de petites tailles au détail au niveau des marchés centraux ou des marchés spécialisés dans les produits spécifiques tel que la nourriture, les nécessités journalières, les marchandises diverses, les savons et les piles pour radio, etc.

Dans le secteur agricole, il y a des types entreprises dont le fonctionnement est proche de celui des plantations de l'entreprise-type de petits planteurs sous les Petits Programmes de Développement détenus par la CDC pour le caoutchouc et l'huile de palme. Ensuite, il y a quelques micros entreprises et propriétaires individuels impliqués dans le traitement du poisson par séchage et le fumage du poisson dans le secteur des produits halieutiques. En revanche, le secteur agricole est fondamentalement dominé par un fonctionnement basé sur l'activité des fermiers au lieu des activités basées sur l'entreprise.

Dans le secteur minier, beaucoup de micro-entreprises et de propriétaires individuels ne prennent part officieusement aux opérations minières, mais aucune information de détail n'est disponible.

Le tableau suivant résume les catégories d'entreprises comme énoncé ci dessus.

Types d'entreprises		Classification en vue des appuis au développement
Grandes entreprises (GEs)	Entreprises publiques / Société d'Etat	
	Entreprises publiques / Société d'Etat privatisées	
	Entreprises à capitaux étrangers	orientés principalement sur les marchés extérieurs
	Autres grandes entreprises	
Entreprises de taille moyenne (MEs)	entreprises industrielles à capitaux étrangers	<p>Entreprises créées essentiellement pour proposer des produits de substitution aux importations. faible Compétitivité face aux produits importés. Fonctionnent en dessous de leurs capacités de production. Sont Peu disposées à développer leur affaire, mais préfèrent diversifier leurs activités. Peuvent fournir des garanties en cas de demande de crédit mais ne solliciteront de crédits à cause des taux d'intérêt élevés. Utilisent en général leurs fonds propres pour développer leurs affaires.</p>

Types d'entreprises		Classification en vue des appuis au développement
	Entreprises opérant au Cameroun comme filiale d'une entreprise étrangères ayant leur base dans d'autres pays africains (opèrent en même temps dans les secteurs du commerce et dans le secteur industriel)	leurs activités au Cameroun est une partie intégrante de leurs affaires. Interviennent essentiellement dans les matériaux de construction et dans la transformation des produits alimentaires.
	Les sous-traitants de Grandes Entreprises leurs fournissant des services spécialisés	Fournissant des services d'appuis aux grandes entreprises et aux succursales des grandes entreprises étrangères Fonctionnent de manière durables sur la base de la demande des Grandes Entreprises L'expertise technique est disponible chez le client Peuvent accéder au financement des banques commerciales.
	Other MEs	
Petites entreprises	Petites et Moyennes industries bien établies	Entreprises dont les propriétaires que les propriétaires veulent développer Ne peuvent accéder facilement à L'exportation à cause des contraintes dues à leurs capacités à gérer des commandes de grande taille Sont 'intéressés par des formations techniques visant à renforcer leurs capacités techniques. Peuvent fournir des garanties en cas de demande de crédit mais ne solliciteront de crédits à cause des taux d'intérêt élevés. IL y a de un minimum de politique marketing mais pas de système de distribution physique dans l'entreprise.
	Entreprises Industrielles appartenant à un individu	No measure (managerial methods, technology and fund) available for business expansion and improvement, despite their willingness for expansion and improvement. Insufficient working capital, resulting in difficulty to obtain materials for the succeeding production if they carry a large stock of products. Waiting for customers to visit on the site. Many of this category of small enterprises are not registered, remaining in the informal sector. Featured by manual works and obsolete facility and equipment. en dépit de leur bonne volonté se développer elles n'ont aucune disposition managériale, technologique et financières pour le faire Insuffisance de fonds propres et difficultés pour obtenir les matières premières en vue de faire face à des niveaux de production élevés Ils Attendent les clients sur le site. La plupart des entreprises de cette catégorie ne sont pas enregistrés, et restent dans le secteur informel. Sont caractérisés par l'utilisation des techniques manuelles et l'utilisation du matériel obsolète.
	Petites Industries et/ou entreprises de maintenance travaillant manuellement	
	Magasins distribuant également des produits importés	Ils importent directement leurs marchandises en voyageant directement à Dubai pour s'en procurer. Il y a deux types de magasins le premier spécialisé dans un type de produits particulier tandis que les autres sont des bazars

Types d'entreprises		Classification en vue des appuis au développement
	Petites affaires de type communautaire	Sont gérés par une communauté, qui utilisent des structures et des équipements sommaires Dans la plupart des cas, les fonds sont limités au capital de départ Dans la plupart des cas les fonds propres sont insuffisant pour opérer de façon continue. Le produit est vendu sur le site, par des clients qui viennent sur place
	Les petits actionnaires et pêcheurs qui fonctionnent comme entreprises dans les secteurs agricoles et les secteurs halieutique	Fermiers de la filière caoutchouc , l'huile de palme, etc. Dans le cas de la filière halieutique, ce sont des entreprises familiales qui fument le poisson.
Activités de subsistance	Travailleurs manuels indépendants	Fonctionnant principalement de manière individuelle à la base de la demande locale en fonction de leurs compétences dans les secteurs de plomberie, d'électricien, de charpentier, de menuisier, etc. Peuvent difficilement avoir du travail hors de leurs lieux de résidence
	Sauveteurs et propriétaires de caisses le long des rues	

### 2.1.2 Le Secteur Informel

Au Cameroun, tout le monde s'accorde sur le fait que le secteur informel est celui qui compte la majorité de la population engagée dans une activité économique. Toutefois, il n'existe aucune information officielle (statistiques, comptes publics) sur sa situation à travers le pays. Ce secteur, qui fait face à une diversité des problèmes tels que l'insécurité de l'emploi, les conditions difficiles d'exercice, et les techniques archaïques de travail (utilisation intensive de la main d'œuvre et obsolescence des équipements et outils), est de plus en plus pris en compte dans les priorités gouvernementales. Ainsi, des stratégies visant à optimiser son fonctionnement et le moderniser font partie de la feuille de route du MINPMEESA.

Si sur le plan historique le secteur informel a toujours eu une place importante dans l'économie camerounaise, une attention particulière lui a été accordée dès le début des années 1990 avec l'avènement de la crise qu'a accompagné les faillites d'entreprises et leur corollaire le chômage massif. En effet, ce secteur est devenu le refuge de tous les sans emplois.

Une enquête officielle menée par l'Institut National de la Statistique (INS) en 1993 et 1994 affirmait que 65% de la population active dans les provinces était dans le secteur informel et que son taux de croissance était de 5%. Ces résultats ont eu pour effet immédiat la prise en compte par le Gouvernement de la nécessité de définir et de mettre en œuvre de manière urgente des



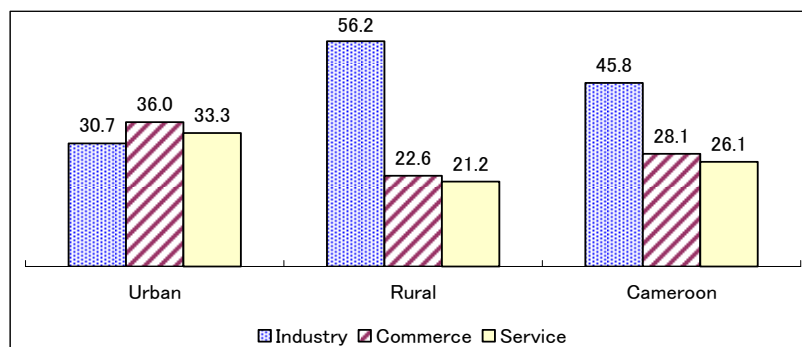
politiques spécifiques en vue d'améliorer l'environnement de ce secteur. Cette responsabilité incombe à la Direction de l'Economie Sociale et de l'Artisanat du MINPMEESA.

Au cours d'une enquête menée en 2005 par l'INS, les définitions suivantes ont été données au secteur informel :

- 1) Une activité économique qui n'est pas juridiquement créée et qui ne fait pas partie du système de l'assurance sociale ;
- 2) Une activité économique qui ne dispose pas d'un système comptable conforme aux principes et règles généralement acceptés ;
- 3) Une activité économique qui n'a pas une localisation fixe, des employés permanents.

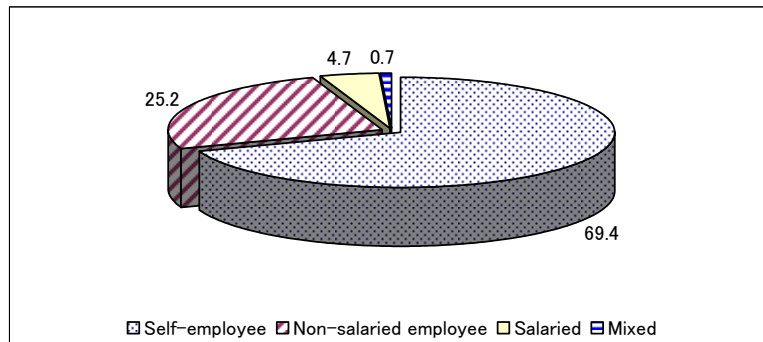
Les résultats de cette enquête, qui a porté sur un échantillon de 5274 structures, ont été publiés en mars 2006 dans un document intitulé « Enquête sur l'Emploi du Secteur Informel ». Ces résultats présentent comme principales caractéristiques du secteur informel :

- 1) Une prédominance de l'autoemploi qui représente 69,4% des structures de l'échantillon. En plus, les entreprises comprenant un propriétaire et des travailleurs non salariés représentent 26,2 %. Ainsi, ces types de microentreprises (à main d'œuvre familiale) dominent le secteur (94,6%) ;
- 2) Les structures qui emploient un personnel salarié (tout en faisant partie du secteur informel) représente 4,7% du total (Voir Graphique 2-1) ;
- 3) En zones urbaines, le commerce vient en tête, suivi des services et des activités de transformations qui occupent des parts comparables. En zones rurales, les activités de transformation des produits sont dominantes (Voir Graphique 2-2). Les activités de transformation des produits en milieu rural concernent l'artisanat, les produits agricoles et les services de maintenance.
- 4) Les femmes représentent environ 54,7% des travailleurs du secteur informel.



Source: EESI-INS

**Graphique 2-1 Répartition des activités du secteur informel par zone et par secteur**



Source: EESI-INS

### Graphique 2-2 Nature des emplois dans le secteur informel.

En effet, défini comme « activités économiques ou individus exerçant une activité non officiellement enregistrée » aussi bien par le Gouvernement que par les institutions financières, le secteur informel emploie 60-65% de la population active et contribue pour 25-30% du PNB du Cameroun<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> "Cameroun Tribune" Oct.2.2007

## 2.2 Situation actuelle des statistiques concernant les PME

### 2.2.1 Situation actuelle des statistiques concernant les PME camerounaises

#### (1) Classification des PME du point de vue statistique

Au Cameroun, on n'a pas encore établi spécialement de définition qui puisse servir de standard ou de norme pour définir les PME. Le Ministère chargé des PME a établi un plan pour donner une définition standard des PME et ceci est actuellement en cours d'examen. (Pour plus de détails voir III-1.3). La proposition présentée par ledit ministère en juillet 2008 était la suivante.

Grandes entreprises	Plus de 101 employés
Entreprises moyennes	51 – 100 employés
Petites entreprises	6 – 50 employés
Entreprises à caractère artisanal ou familial	1 – 5 employés

Actuellement, cette classification en fonction de l'effectif du personnel n'est pas utilisée dans le domaine statistique. On utilise pour le moment la classification adoptée pour les statistiques concernant l'industrie, et il s'agit de la classification utilisée par l'Institut national de la statistique (INS) indiquée ci-dessous.

Grandes entreprises	Plus de 50 employés
Entreprises moyennes	21 – 50 employés
Petites entreprises	Moins de 20 employés

#### (2) Situation actuelle des statistiques concernant les PME

##### 1) Statistiques établies par l'Institut national de la statistique (INS)

L'organisme en charge d'établir les statistiques au Cameroun est l'Institut national de la statistique (INS). Les études statistiques réalisées jusqu'à présent par l'INS et portant sur les PME (en principe elles ont été menées comme des études ou enquêtes statistiques industrielles) sont les suivantes

##### a) Enquête sur un échantillon d'entreprises (Enterprise Sample Survey) 1993-1999

Dans le cadre de cette enquête qui a été menée chaque année pour la période allant de 1993 à 1999, on a étudié un échantillon d'entreprises. L'échantillon qui était de 1524 entreprises en 1993 n'a cessé d'augmenter pour atteindre 1971 entreprises en 1997, ce nombre diminuant légèrement par la suite. En 1999, cette enquête a porté sur un échantillon de 1693 entreprises.

b) Enquête nationale portant sur les entreprises (National Enterprise Survey) 2007

L'enquête nationale menée en 2007 et portant sur l'ensemble du pays a porté sur un échantillon de 6027 entreprises et on a obtenu des réponses valides auprès de 5243 entreprises.

c) Enquête statistique trimestrielle (Quarterly Outlook Survey)

Il s'agit de statistiques établies par l'INS en vue d'estimer le Produit Intérieur Brut (P.I.B.) sur la base des données à la source concernant les différents secteurs industriels. Cette enquête est centrée sur 120 (en fait, 110 ont été concernées par cette enquête) grandes entreprises manufacturières et de transformation. Elle est réalisée tous les trois mois et porte sur les grandes tendances du secteur industriel et de l'emploi. En outre, on notera qu'il s'agit de la seule enquête portant sur un échantillon régulier dans le domaine de l'industrie.

d) Etude sur la situation de l'emploi dans le secteur informel (Study on Employment in the Informal Sector) 2005

Il s'agit d'une étude statistique basée sur un échantillon d'entreprises et portant sur 5274 établissements appartenant au secteur informel d'activités. Les résultats de cette étude sur la situation de l'emploi dans le secteur informel ("Study on Employment in the Informal Sector") ont été rendus public en mars 2006. (Pour les résultats de cette enquête, se reporter au chapitre II-2.1.2.)

2) Statistiques établies par d'autres organismes, etc.

Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) prévoit de procéder à un recensement des PME (en fait, il s'agit plutôt d'une enquête de grande envergure que d'un recensement). Selon le plan de cette enquête, environ 30.000 entreprises seront concernées. Si ce recensement des PME est effectué, il s'agira de la plus grande enquête portant sur les PME qui aura été réalisée au Cameroun. En outre, on peut espérer que grâce à la réalisation des enquêtes futures on pourra être en mesure d'établir corollairement une liste de ladite " population " de PME. (Concernant la situation à l'heure présente – janvier 2008 – on constate que les dispositions budgétaires ayant pris du retard, la réalisation de cette enquête également sera retardée. Toutefois, il n'en demeure que ce projet prévu pour l'exercice 2008 demeure inclus dans le budget et les préparatifs de cette enquête se poursuivent avec une tendance à la réduction du nombre d'entreprises concernées.)

Signalons par ailleurs une enquête organisée conjointement par la SNV, la GTZ et le GICAM sur un échantillon de 1000 entreprises avec pour objectif la constitution d'une base de données sur les PME. Les résultats de cette opération pour la fin du mois de janvier 2008.

Dans le cadre de ladite enquête, on a enquêté pendant une période allant de septembre à décembre 2007 sur les entreprises de moins de 250 employés actives dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de transformation, du commerce et des services. Cette enquête a porté tant sur les entreprises appartenant au secteur formel que celles du secteur informel, et 413 entreprises ont répondu au questionnaire d'enquête (en ce qui concerne les résultats de cette enquête, voir II-2.3.)

## 2.2.2 Situation actuelle des statistiques concernant les PME

### (1) Enquête sur un échantillon d'entreprises (Enterprise Sample Survey) 1993-1999

En ce qui concerne cette enquête menée par l'INS de 1993 à 1999, elle a porté sur un échantillon d'entreprises dont l'effectif du personnel était inférieur à 50 employés conformément à la définition des PME adoptée par l'INS. En 1999, l'échantillon d'entreprises sélectionné était constitué pour 86,4% par des PME. Toutefois, si on adopte la définition des PME préconisée par le MINPMEESA – à savoir une entreprise dont l'effectif du personnel est inférieur à 100 employés – le pourcentage des PME serait alors de 92%.

**Tableau 2-1 Enquête sur un échantillon d'entreprises  
(Enterprise Sample Survey) (1993-1999)**

Catégorie	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Nb. Total d'entreprises	1524	1515	1486	1427	1971	1876	1693
Distribution des entreprises selon les principaux secteurs d'activités							
Secteur primaire (Non Industriel)	48	40	40	44	66	62	53
Industrie & Mines	402	392	363	342	462	432	392
Commerce	576	594	582	540	732	707	588
Services	499	489	501	501	711	675	660
Emploi (nb. de salariés)							
PME – 20	1126	1140	1138	1056	1508	1428	1286
21-50	173	164	146	155	190	198	177
51-100	96	91	78	79	115	98	96
101-500	104	94	98	108	125	118	108
501-	25	26	26	29	33	34	26

Source: Institut National de la Statistique (INS)

### (2) Enquête nationale portant sur les entreprises (National Enterprise Survey) 2007

Cette enquête a été réalisée au niveau national en 2007 par l'INS et portait sur un échantillon de 6027 entreprises dont 5243 ont répondu de manière adéquate au questionnaire d'enquête. Si on suit la définition des PME donnée par l'INS, le pourcentage des PME était de

90.7%, et celui des grandes entreprises de 9.3% (selon la définition adoptée par le MINPMEESA les pourcentages respectifs étaient de 94.7% pour les PME et de 5,3% pour les grandes entreprises). En ce qui concerne la répartition régionale et géographique des dites entreprises, on constate que les entreprises installées à Douala constituaient plus de la moitié des entreprises en questions avec 56,3% et que Yaoundé venait en 2<sup>ème</sup> position avec 27,5% du total des entreprises faisant l'objet de l'enquête, ces deux villes représentant 83,8% du total des entreprises. On peut dire que la concentration des entreprises dans ces deux villes (deux provinces) du Cameroun constitue un fait notable qu'il convient de souligner.

Répartition des PME au Cameroun

Ville	Moins de 20		20 - 50		50 - 100		100 - 500		Plus de 500		Total	
DOUALA	2,392	80.8%	251	8.5%	133	4.5%	157	5.3%	26	0.9%	2959	56.3
YAOUNDE	1,267	88.0%	78	5.4%	49	3.4%	39	2.7%	7	0.5%	1,440	27.5
GAROUA	158	92.9%	8	4.7%	1	0.6%	2	1.2%	1	0.6%	170	3.2
EDEA	45	72.6%	8	12.9%	2	3.2%	5	8.1%	2	3.2%	62	1.2
BAFOUSSAM	35	64.8%	7	13.0%	5	9.3%	7	13.0%	0	0.0%	54	1.0
Autres	476	83.8%	40	7.0%	20	3.5%	25	4.4%	7	1.2%	568	10.8
Total	4,373	83.2%	392	7.5%	210	4.0%	235	4,5%	43	0.8%	5,253	100.0

Source: INS

## 2.3 Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Les résultats de l'enquête par questionnaire sur les PME menée de septembre à décembre en 2007 se présentent comme suit. Les entreprises cibles devant être enquêtées étaient : a) des entreprises du secteur manufacturier, du commerce ou du secteur des services, b) avec 250 employés ou moins, c) relevant du secteur formel autant que du secteur informel<sup>2</sup>. La méthode détaillée retenue pour la conduite de l'enquête et le format du questionnaire de la PME sont attachés à la fin de cette section comme Appendice.

### 2.3.1 Principales caractéristiques des entreprises ayant répondu au questionnaire (aspect non financier)

#### (1) Nombre d'entreprises ayant répondues au questionnaire par secteur

Le nombre d'entreprises ayant répondues au questionnaire par secteur est pour le secteur manufacturier (241), Le Commerce (99), le secteur des Services (66) (Ces nombres ne couvrent pas la totalité de la répartition du nombre d'entreprises. Le nombre présenté ci-dessus correspond aux réponses réelles obtenues et est conforme aux Termes de Référence de l'enquête sur les PME qui définit le nombre de réponses attendu par secteur).

**Tableau 2-2 Nombre d'entreprises ayant répondues au questionnaire par secteur**

Type of Industry	No. of Enterprise	(%)
Manufacturing	241	58.4%
Commerce	99	24.0%
Services	66	16.0%
N.A.	8	1.9%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

#### (2) Entreprises formelles et informelles

Le nombre d'entreprises ayant répondues au questionnaire en fonction de leur statut (formels ou informels) est de 92,3% (entreprises formelles) et 7,7% (entreprises informelles)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Le nombre de questionnaires remplis et validés se situe à 413.

<sup>3</sup> Les entreprises qui possèdent un N° de contribuable (Tax Payer's No.), ou bien le Certificat du commerce extérieur (Trade Certification) sont considérées comme appartenant à la catégorie des entreprises formelles et toutes les autres à celle des entreprises informelles.

**Tableau 2-3 Entreprises formelles et informelles**

Catégorie	N° de l'entreprise	(%)
Formel (enregistrée)	381	92,3%
Informel (non enregistré)	32	7,7%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

### (3) Répartition régionale

Nous avons indiqué ci-dessous la répartition géographique des entreprises qui ont répondu au questionnaire. Avec 242 entreprises ayant répondu au questionnaire pour la ville de Douala (58,6%) et 86 pour la ville de Yaoundé (20,8%), ces deux villes représentent environ 80% du nombre total des réponses reçues. En outre, en ce qui concerne le nombre d'entreprises, on a établi sur la base des données valides concernant les entreprises enregistrées au Cameroun dans 10 régions une comparaison proportionnelle extraite de ces données et comme le nombre d'entreprises installées à Douala et à Yaoundé est élevé on a procédé à une classification selon les 10 régions concernées.<sup>4</sup>

**Tableau 2-4 Nombre d'entreprises selon les provinces concernées**

Province or City	No. of Enterprise	(%)
Adanawa	2	0.5%
Center	9	2.2%
Douala	242	58.6%
East	3	0.7%
Far-North	4	1.0%
Littoral	30	7.3%
North	6	1.5%
North-West	5	1.2%
South-West	7	1.7%
South	11	2.7%
West	8	1.9%
Yaounde	86	20.8%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

### (4) Profil légal de l'entreprise au Cameroun

La distribution du nombre d'entreprises ayant répondues au questionnaire en fonction du type de statut légal reconnu pour les entreprises dans la législation du Cameroun est la suivante : SARL (45.5%), entreprises personnelles (30.8%), SA (17.7%) dans l'ordre d'importance comme montré dessous.

<sup>4</sup> Du point de vue géographique, la ville de Douala est située dans la province du Littoral et la ville de Yaoundé dans la province du Centre.



**Tableau 2-5 Profil légal de l'entreprise au Cameroun**

Enterprise type	No. of Enterprise	(%)
Personal firm	127	30.8%
GIC	6	1.5%
Association	4	1.0%
SARL	188	45.5%
SA	73	17.7%
Others	15	3.6%
Total	413	

Source: Questionnaire Survey on SME

**(5) Nombre d'employés**

Le nombre d'employés dans les entreprises ayant répondu au questionnaire est indiqué comme ci-dessous. Sur la totalité des réponses, on dénombre pour la catégorie de " 10 - 29 employés " 187 entreprises (45,7%) constituant ainsi la catégorie la plus importante, puis viennent la catégorie " 0 - 9 employés " pour laquelle on dénombre 96 entreprises (23,5%), et la catégorie " 30 - 49 employés" avec 51 entreprises (12,5%). Les entreprises avec moins que 50 employés représentent approximativement 80% dans le total des réponses obtenues.

Du point de la vue du secteur d'activités, la catégorie " 10 - 29 employés " dans le secteur industriel représentait la plus grande proportion avec 28,3% (117 entreprises) suivie de la catégorie " 0 - 9 employés " avec une proportion de 12,5% (51 entreprises).

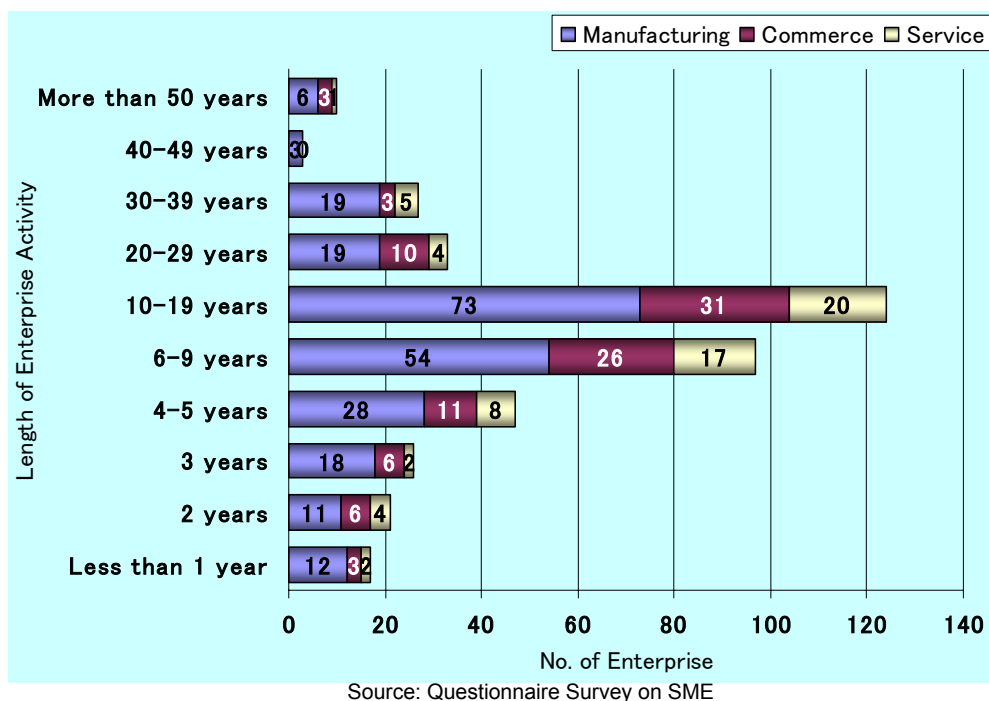
**Tableau 2-6 Nombre d'employés**

Nb. d'employés	Sec.Manufacturier	(%)	Commerce	(%)	Services	(%)
0-9	51	12,3%	32	7,7	13	3,1%
10-29	117	28,3%	43	10,4%	27	6,5%
30-49	29	7,0%	8	1,9%	14	3,4%
50-149	27	6,5%	10	2,4%	9	2,2%
150-	15	3,6%	6	1,5%	2	0,5%
Total	239	57,9%	99	24,0%	65	15,7%
Autres	10	2,4%				

Source: Questionnaire Survey on SME

**(6) Nombre d'années d'activités des entreprises**

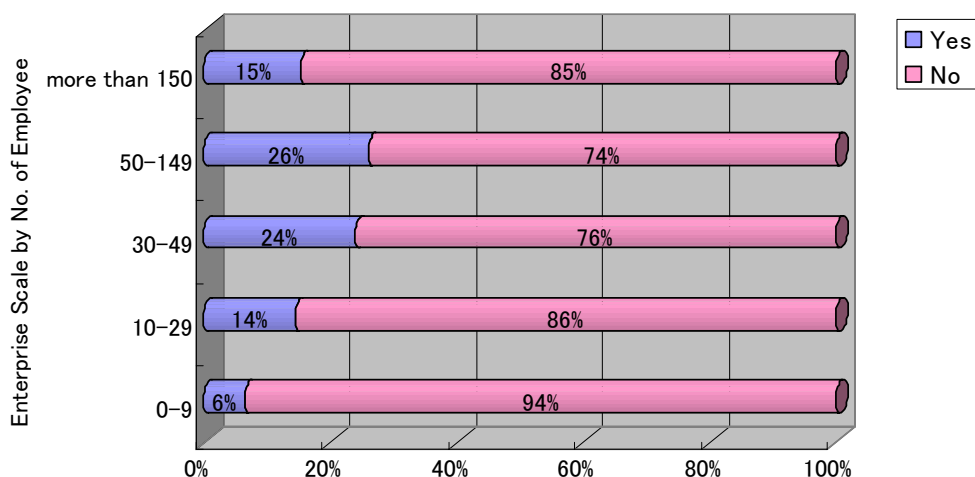
La catégorie d'entreprises dont le nombre de réponses était le plus nombreux était celle qui avait « 10 – 19 années » d'activités (124 entreprises : 31%) , puis venaient celles ayant respectivement « 6 – 9 années » d'activités (97 entreprises : 23%) et « 4 – 5 années » d'activités (47 entreprises : 12%). Quant à la catégorie des entreprises ayant plus de 20 années d'activités, elles représentaient environ 18% du total des réponses reçues.



**Graphique 2-3 Nombre d'années d'activités des entreprises**

(7) Conditions d'utilisation d'organismes extérieurs (Universités, centres de recherche privés, etc.)

On peut dire que dans l'ensemble il existe peu d'entreprises qui utilisent les services d'organismes extérieurs à l'entreprise (universités, instituts ou centres de recherche, organismes spécialisés dans la technologie, le marketing, la formation professionnelle ou la gestion d'entreprise, etc.) Les entreprises à caractère artisanal (0 – 9 employés) ne représentent que 6% du total des entreprises examinées, et on constate qu'en fonction de l'augmentation de la taille de l'entreprise les conditions d'utilisation des organismes susmentionnés augmentent également pour atteindre environ 25% dans le cas des entreprises d'importance moyenne (50 – 149 employés). En ce qui concerne les grandes entreprises (plus de 150 employés), le taux d'utilisation desdits organismes se limite à environ 15%.



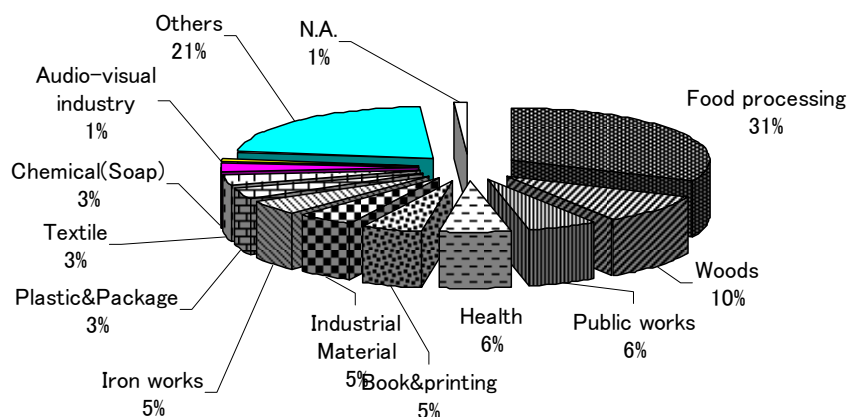
Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-4 Conditions d'utilisation d'organismes extérieurs (Universités, centres de recherche privés, etc.)**

### 2.3.2 Principaux produits fabriqués et montant du chiffre d'affaires

#### (1) Principaux produits (produits manufacturés)

Si on considère tout particulièrement les principaux produits fabriqués par les entreprises manufacturières qui ont donné une réponse validée, on constate de manière caractéristique que les entreprises de transformation de produits alimentaires sont relativement nombreuses, celles représentant 31% du nombre total des entreprises interrogées. Toutefois, on observe dans l'ensemble une production diversifiée de produits variés : à commencer par les produits en bois (10%), les produits en rapport avec les entreprises publiques (6%), les produits médicaux et de santé (6%), les ouvrages et imprimés (5%), les produits en fer (5%), etc. Autrement dit, on peut dire que l'on a reçu des réponses et des informations d'entreprises manufacturières dont les activités sont relativement diversifiées.

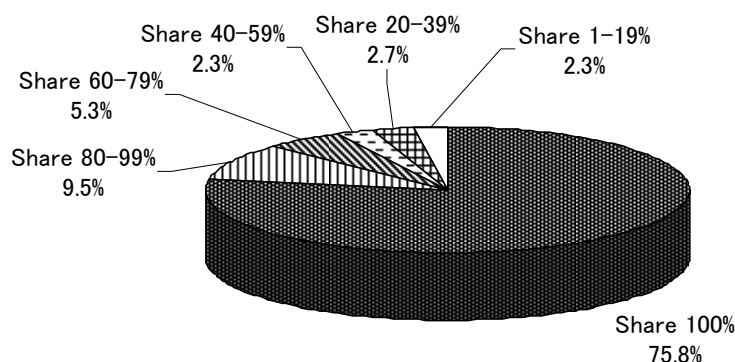


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-5 Principaux produits (produits manufacturés)**

## (2) Pourcentage du chiffre d'affaires domestique (industries manufacturières)

En ce qui concerne les industries manufacturières, si on examine la part du chiffre d'affaires domestique qui leur revient comparé au total du chiffre d'affaires, on constate que celles-ci représentent 75,8% du total (l'ensemble des entreprises ayant répondu au questionnaire = 100%), le reste se répartissant de la manière suivante : «Part 80-90%» (9.5%), «Part 60-79%» (5.3%), plus de 90% des entreprises représentent plus de 60% du chiffre d'affaires domestique camerounais et on peut noter que la grande majorité des entreprises dépendent uniquement du marché intérieur pour réaliser leur chiffre d'affaires.



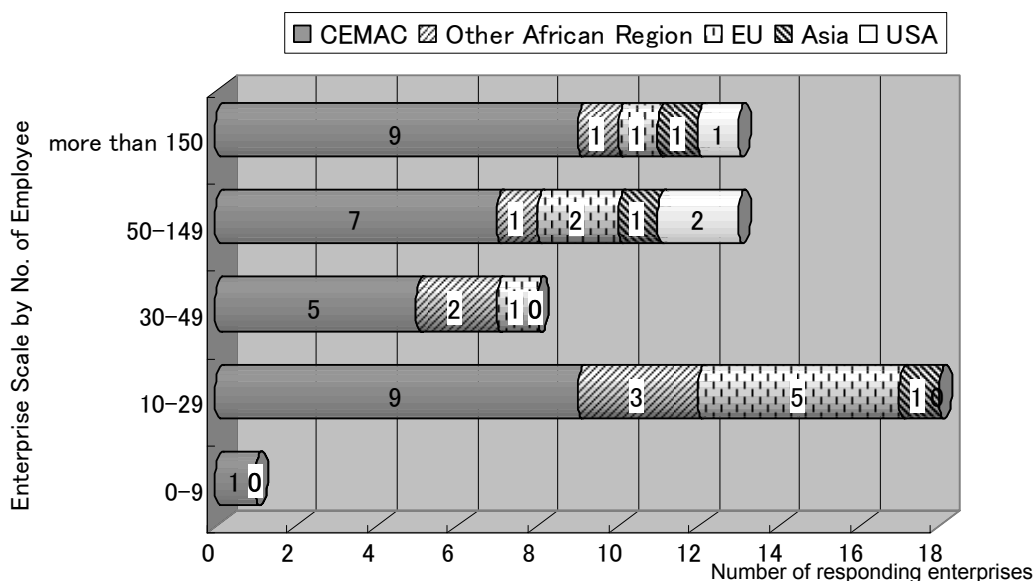
Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-6 Part du chiffre d'affaires domestique (industries manufacturières)**

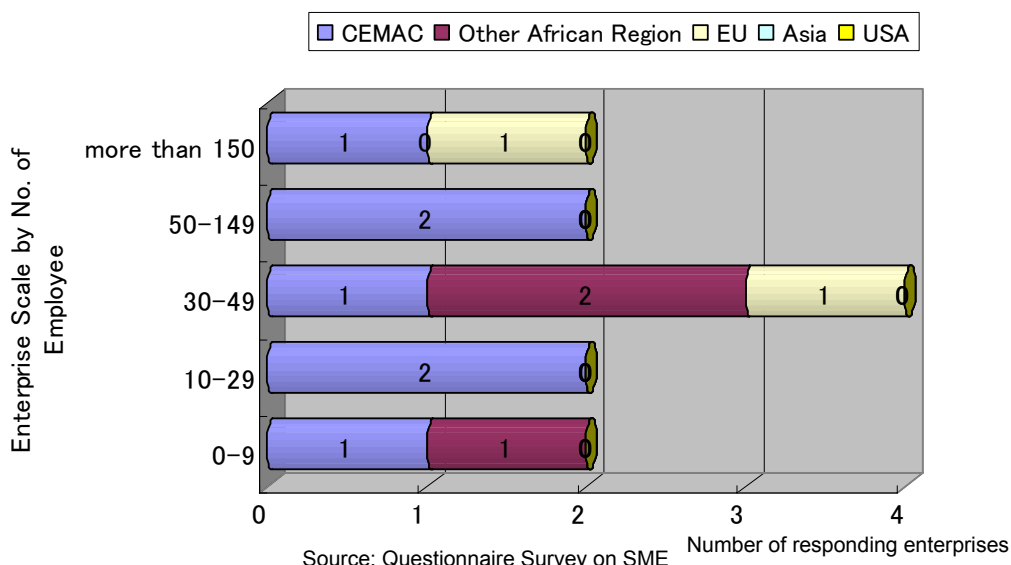
## (3) Chiffre d'affaires réalisé à l'étranger

En ce qui concerne les entreprises qui réalisent leur chiffre d'affaires à l'étranger, on a représenté sur le tableau ci-dessous selon l'importance de l'effectif du personnel la part de chaque catégorie d'entreprises. En ce qui concerne les entreprises manufacturières, parmi les entreprises dont l'effectif du personnel est compris entre 0 – 9 employés, une seule seulement réalise une partie de son chiffre d'affaires au sein de la CEMAC, et dans les conditions actuelles la plus grande partie des entreprises n'est pas en mesure de réaliser leur chiffre d'affaires à partir de ventes à l'étranger. On constate d'autre part que plus l'envergure de l'entreprise augmente et que sa taille est relativement importante – petites entreprises (effectif du personnel = 10 – 29 employés) et moyennes entreprises (effectif du personnel = 30 – 49 employés) plus les entreprises en question réalisent leur chiffre d'affaires en dehors de la CEMAC, c'est à dire dans les autres pays africains, dans l'Union européenne, et en Asie. Lorsqu'il s'agit des entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure (effectif du personnel = 50 – 149 employés) et les grandes entreprises (effectif du personnel = plus de 150 employés), on constate que les USA sont un client important. Quant aux secteurs du commerce et des services, on observe que les réponses au questionnaire sont peu nombreuses, et qu'il est difficile de mettre clairement en évidence des tendances caractéristiques selon l'envergure ou l'importance des entreprises étudiées.

Si on examine la situation présente en fonction de l'aire géographique et régionale, on constate que pour les industries manufacturières les " pays appartenant à la CEMAC " constituent le marché étranger le plus proche (31 réponses), puis vient le marché de " l'Union européenne " (9 réponses) et les " autres pays africains " (7 réponses). Quant aux secteurs du commerce et des services, on constate que les " pays appartenant à la CEMAC " constituent ici également le marché le plus important (7 réponses), puis viennent ensuite les " autres pays africains (en dehors de la CEMAC) " (3 réponses) et l'Union européenne (2 réponses).



Source: Questionnaire Survey on SME  
**Graphique 2-7 Détails concernant le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (industries manufacturières)**

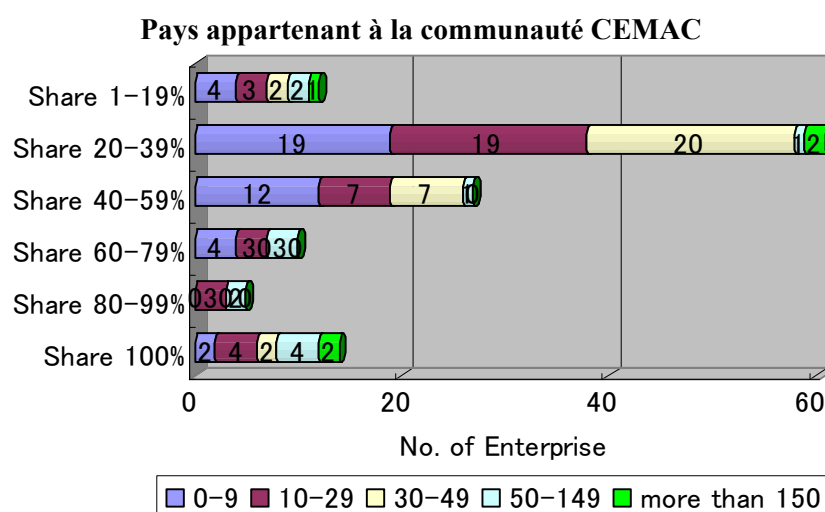


Source: Questionnaire Survey on SME  
**Graphique 2-8 Détails concernant le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger (commerce et services)**

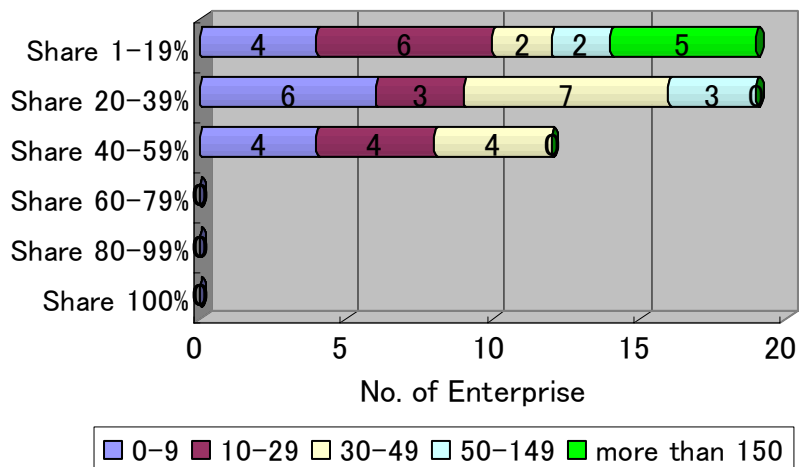
(4) Répartition selon les régions concernées en pourcentage du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger et que l'on peut considérer comme prometteur dans le futur

On a indiqué sur le tableau indiqué ci-dessous (plusieurs réponses possibles) la part du montant du chiffre d'affaires prometteur pour l'avenir selon chaque région concernée pour chaque type d'entreprise (toutes industries confondues). Les régions les plus prometteuses sont – par ordre décroissant - les pays appartenant à la communauté de la CEMAC (129 entreprises), puis viennent les autres pays africains situés en dehors de la CEMAC (50 entreprises), l'Union européenne (25 entreprises), les Etats-Unis (15 entreprises) et l'Asie (9 entreprises). On peut ainsi supposer que pour les entreprises le marché extérieur le plus proche est constitué par les pays appartenant à la CEMAC et qui bénéficient de conditions préférentielles.

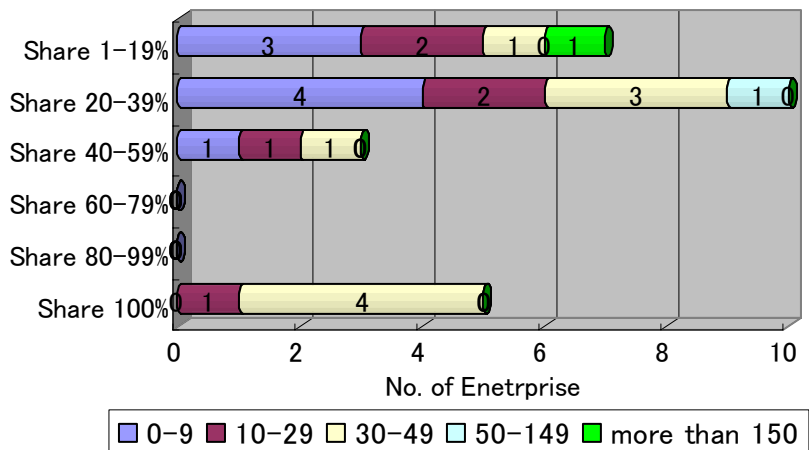
En ce qui concerne les entreprises à caractère artisanal ou familial, on constate que pour la plupart des entreprises qui connaissent des restrictions et contraintes quant à leur envergure celles-ci visent à se situer dans les tranches "1-19%" et "20-39%". Quant aux entreprises moyennes, au regard de la part du chiffre d'affaires, on observe que quelques entreprises prometteuses peuvent espérer une part de 60% du chiffre d'affaires.



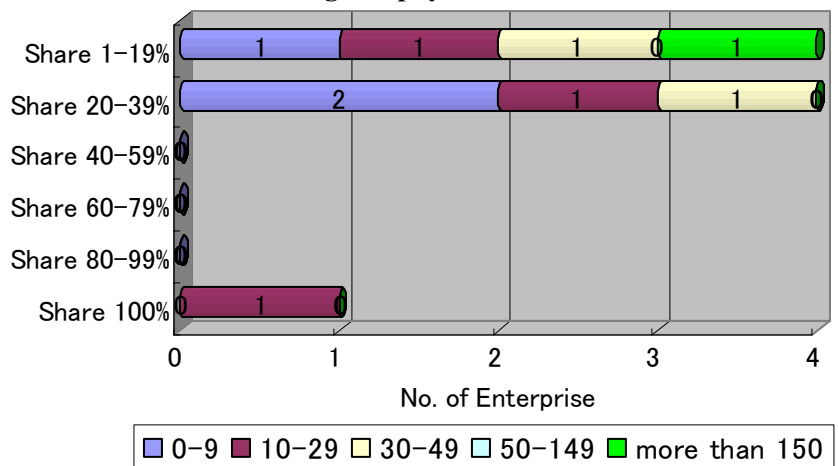
**Autres régions africaines**

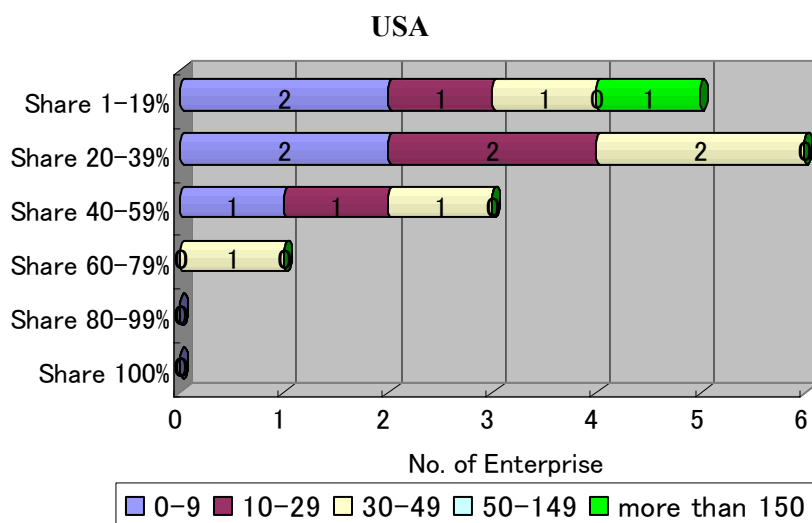


**Union européenne**



**Régions/pays d'Asie**



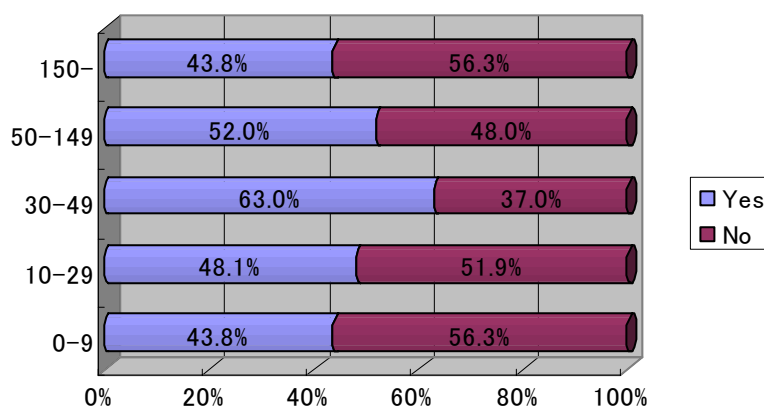


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-9 Pourcentage selon les régions concernées des entreprises prometteuses dont on espère qu’elles réaliseront une part de leur chiffre d’affaires à l’étranger**

(5) Volonté d’étendre les activités de l’entreprise

En ce qui concerne l’expansion des entreprises (extension de leurs activités) dans le futur, environ la moitié des entreprises ont répondu lors du questionnaire qu’elle souhaitaient d’une manière générale étendre à l’avenir leurs activités. Si on examine le contenu des réponses en fonction de l’envergure de l’entreprise, on constate que la part revenant aux entreprises moyennes (effectif du personnel = 30 – 49 employés) est la plus élevée, viennent ensuite les petites entreprises artisanales ou familiales (effectif du personnel égal ou inférieur à 9 employés) puis les grandes entreprises (effectif du personnel égal ou supérieur à 150 employés) qui constituent une part relativement réduite avec 43,8%.



Source: Questionnaire Survey on SME

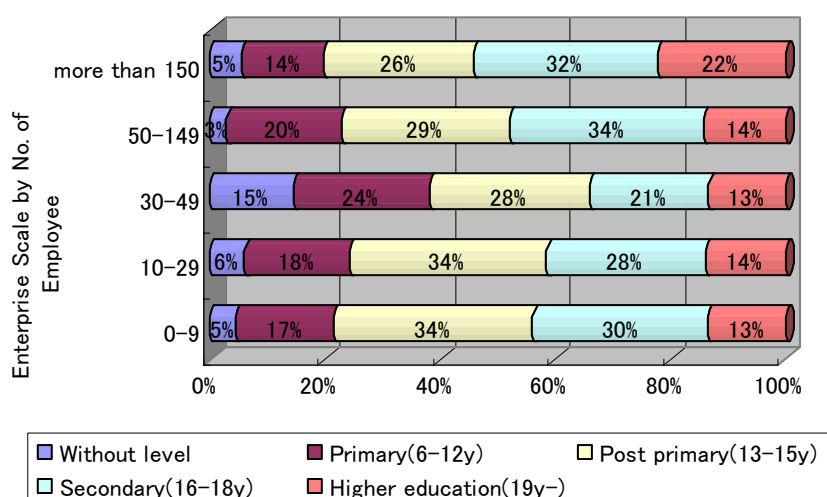
**Graphique 2-10 Extension des activités de l’entreprise**



### 2.3.3 Ressources humaines et formation des ressources humaines

#### (1) Carrière scolaire/universitaire des employés de l'entreprise (diplômes acquis à la fin du cursus scolaire ou universitaire)

On constate qu'en fonction de l'envergure de l'entreprise, c'est-à-dire de l'importance de l'effectif du personnel, il existe des disparités quant au niveau de scolarité des employés. Si on examine l'ensemble des personnes employées par les entreprises, on constate que 19 – 39% des employés ont un niveau de scolarité égal ou inférieur au niveau de l'école primaire, que 45 – 67% des employés ont un niveau égal ou inférieur au niveau du collège (école secondaire) et qu'en général en ce qui concerne nombre d'employés desdites entreprises le niveau d'éducation est peu élevé et qu'en général la durée de la scolarité est limitée. Le pourcentage des couches de la population qui ne bénéficient d'aucune scolarisation se situe entre 3 et 15%, et par constate celui-ci des personnes qui ont accès à une éducation supérieure universitaire se situe entre 13 et 22%. Si l'on examine la situation en fonction de l'envergure des entreprises, on s'aperçoit que dans le cas des grandes entreprises le pourcentage d'employés (22%) qui ont bénéficié d'une éducation supérieure, c'est-à-dire diplômés de l'université, est particulièrement important.

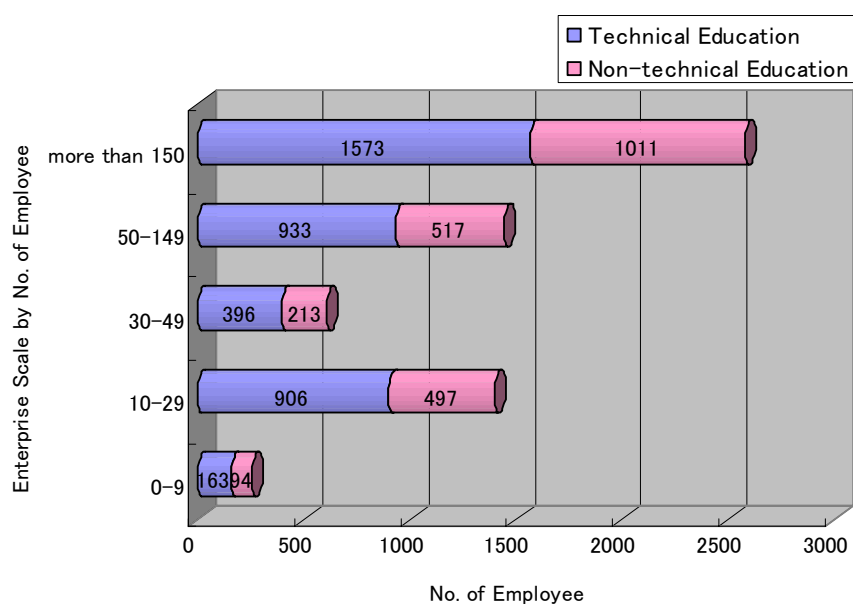


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-11 Carrière scolaire/universitaire des employés**

#### (2) Enseignement technique et expériences dans ce domaine par les employés

Si on examine le pourcentage d'employés qui a reçu un enseignement technique, on constate qu'environ 60 – 65% des employés n'ont jamais reçu aucun enseignement technique et environ 30 – 35% ont pu expérimenter un tel enseignement. Dans ce cas, on observe qu'au final ces pourcentages ne varient guère en fonction de la catégorie ou de la taille de l'entreprise.

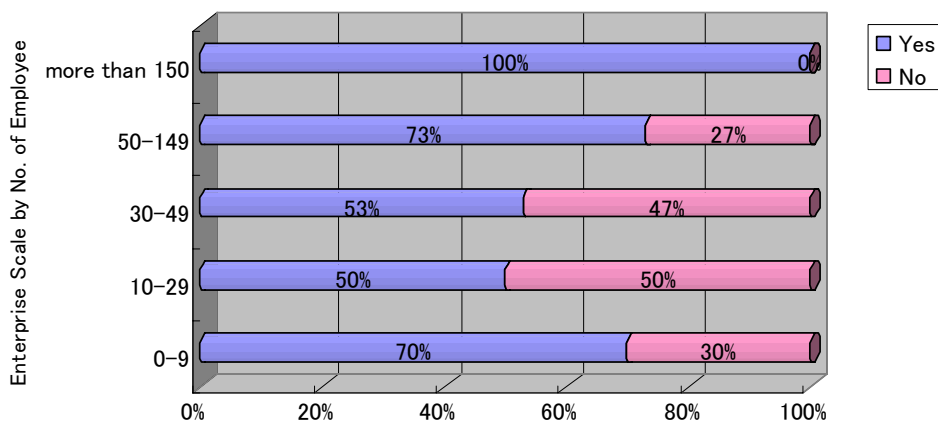


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-12 Enseignement technique et expériences dans ce domaine par les employés**

(3) Conditions de mise en place d'une formation professionnelle destinée aux employés

Si on examine les conditions de mise en place d'une formation professionnelle destinée aux employés, on a reçu des réponses concernant les grandes entreprises (effectif du personnel = plus de 150 personnes) qui indiquent que toutes les entreprises en question ont mis en place une formation professionnelle et que le personnel a eu ce type d'expériences. On peut considérer que les ressources tant financières qu'humaines sont suffisantes pour permettre à l'entreprise elle-même d'assurer une telle formation professionnelle destinée aux employés ou de la confier à un organisme extérieur. Toutefois, on constate qu'au fur et à mesure que l'envergure de l'entreprise se réduit le pourcentage des entreprises qui assurent une formation diminue progressivement. Ceci dit, dans le cas des entreprises artisanales (effectif du personnel = égal ou inférieur à 9 employés) le pourcentage a tendance à augmenter, 70% desdites entreprises assurant une formation professionnelle à leur personnel. En ce qui concerne les PME, seulement la moitié environ des entreprises se situant dans cette catégorie assure une formation professionnelle à leur personnel.

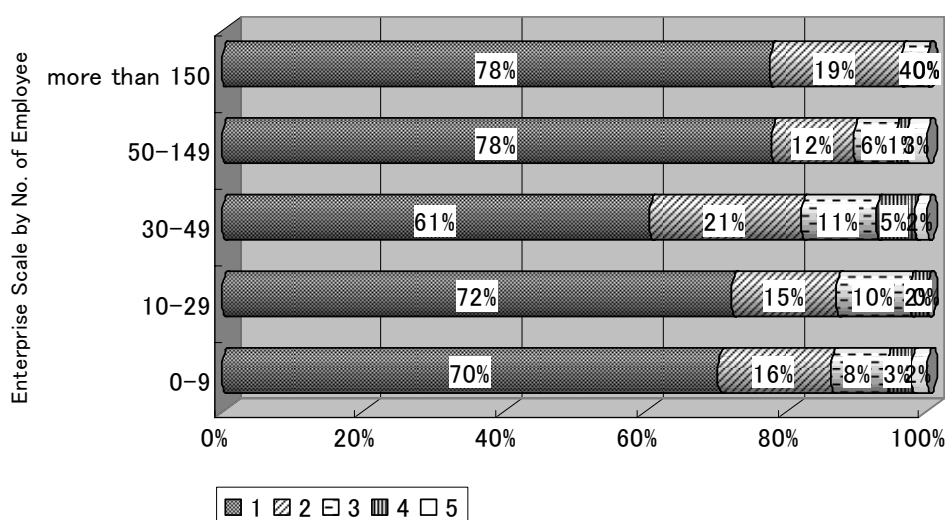


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-13 Conditions de mise en place d'une formation professionnelle destinée aux employés**

#### (4) Différents types de formation professionnelle

En ce qui concerne les entreprises qui mettent en oeuvre une formation professionnelle pour leur personnel, on constate que le type de formation professionnelle le plus répandu est du type " formation sur le lieu de travail " (OJT/On the Job Training), avec un pourcentage situé entre 60 et 80%, ce type de formation n'entraînant pas de coûts supplémentaires et pouvant être mise en oeuvre dans la pratique quotidienne sur le lieu de travail. En ce qui concerne les opportunités de formation qui viennent ensuite, on peut signaler la participation à des " séminaires et ateliers de formation " pour environ 10 à 20% des entreprises, et ensuite pour environ moins de 10% des entreprises concernées une " formation professionnelle donnée dans le cadre d'écoles ou de centres de formation "



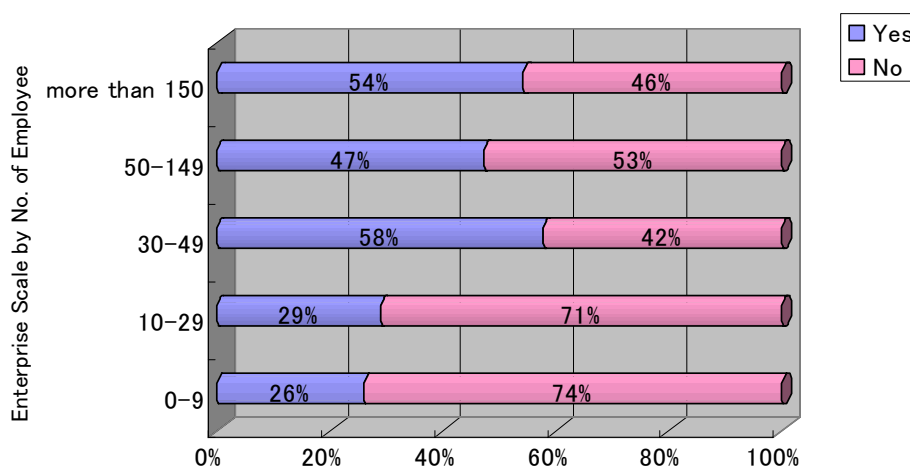
#### TYPE DE FORMATION

1. Formation sur le lieu de travail dans votre usine ou l'usine d'un client
2. Participation à des séminaires ou à des ateliers de formation
3. Formation planifiée assurée en fonction d'un calendrier fixé
4. Envoi à l'étranger
5. Autres

Source: Questionnaire Survey on SME  
**Graphique 2-14 Type de formation**

#### (5) Conditions d'utilisation des services d'appui aux entreprises de type " BDS "

Nous avons indiqué ci-dessous (Voir Figure ci-dessous) les résultats de l'enquête auprès des entreprises concernant la mise en oeuvre de la formation professionnelle destinée aux employés de l'entreprise. En ce qui concerne les entreprises de type artisanal (micro-entreprises dont l'effectif du personnel se situe entre 0 et 9 employés) et les petites entreprises (dont l'effectif du personnel se situe entre 10 et 29 employés), le pourcentage des entreprises utilisant les services BDS est peu élevé avec un peu moins de 30% des entreprises concernées. Toutefois, en ce qui concerne les entreprises moyennes avec un effectif du personnel égal ou supérieur à 30 employés et les grandes entreprises, on constate que le pourcentage d'utilisation dudit système augmente considérablement et au final le pourcentage se situe aux alentours de 50%.

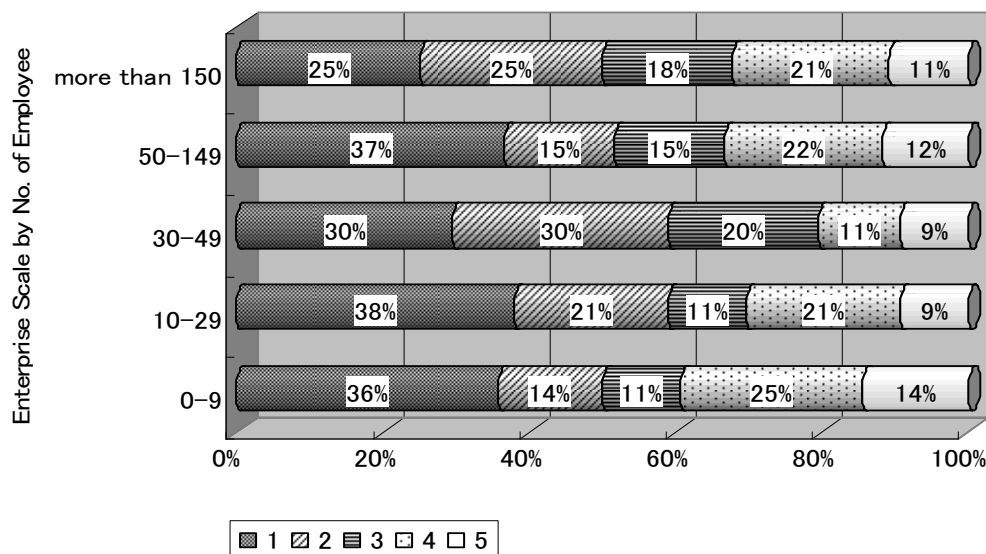


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-15 Conditions d'utilisation des Services d'appui aux entreprises (BDS)**

(6) Domaines où sont utilisés les services d'appui aux entreprises de type BDS

Parmi les entreprises qui ont recours aux services d'appui de type BDS, le principal domaine d'activités ayant recours à ce type de services est celui de la "technologie", puis viennent ensuite les domaines des "ressources humaines" et du "marketing". Quant aux entreprises artisanales et aux petites entreprises, nous avons reçu des réponses pour un peu moins de 40% des entreprises interrogées indiquant que l'on peut supposer qu'elles les utilisent en ayant recours à des services de type BDS dans le domaine de la "technologie" en reconnaissant la valeur de ces services pour l'entreprise. Quant aux grandes entreprises (dont l'effectif du personnel est égal ou supérieur à 150 employés), il est remarquable de noter que les disparités apparaissent peu en fonction des cas d'utilisation des services d'appui aux entreprises (BDS) selon chaque domaine d'activités concerné.



### Domaine de formation BDS

1. Technologie
2. Domaine des ressources humaines (personnel)
3. Domaine financier
4. Domaine du marketing
5. Autres

Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-16 Domaines où sont utilisés les services d'appui aux entreprises de type BDS**

### 2.3.4 Caractéristiques des entreprises ayant répondu au questionnaire (aspects financiers et financement)

#### (1) Source actuelle de financement

Nous avons indiqué sur le tableau ci-dessous les conditions de réalisation des états financiers en fonction de l'envergure des entreprises. En ce qui concerne les micro-entreprises (entreprises artisanales, etc.) dont l'envergure est la plus réduite (effectif du personnel = 0 – 9 employés), 17,2% des entreprises n'établissent aucun état financier et l'on constate que c'est dans cette catégorie d'entreprises que la situation est la pire. En outre, en ce qui concerne les entreprises qui ont répondu ' états financiers établis de temps en temps ' ; on constate que plus la taille et l'effectif du personnel de l'entreprise sont réduits, plus le pourcentage des entreprises ayant donné cette réponse est important.

**Tableau 2-7 Sources actuelles de financement (toutes les réponses qui s'appliquent)**

No. of employee	Yes		No		Occasionally	
0-9	73	76%	16	17%	7	7%
10-29	164	88%	15	8%	8	4%
30-49	47	92%	3	6%	1	2%
50-149	44	96%	2	4%	0	0%
150-	24	96%	1	4%	0	0%
Total	352		37		16	

Source: Questionnaire Survey on SME

(2) Personne responsable pour la réalisation des états Financiers

Dans approximativement 35% des micro-entreprises (entreprises artisanales) et petites entreprises avec un effectif du personnel respectif de " 0-9 employés " ou " 10 - 29 employés ", les états financiers sont élaborés par leurs propres comptables et il n'est pas fait appel à des comptables consultants extérieurs que dans la moitié des cas. En même temps, on observe que les entreprises avec un effectif du personnel " égal ou supérieur à 150 employés " ont tendance à faire appel à des comptables consultants extérieurs pour la confection de leurs états financiers, environ 17% d'entre eux seulement établissent leurs états financiers par leurs propres soins.

**Tableau 2-8 Personne Responsable pour l'établissement des états Financiers**

No. of employee	Responsible person					
	Accountant in entreprise		Consulting accountancies		Other person	
0-9	29	36.3%	44	55.0%	7	8.8%
10-29	66	32.7%	102	50.5%	34	16.8%
30-49	15	31.3%	32	66.7%	1	2.1%
50-149	14	31.1%	27	60.0%	4	8.9%
150-	4	16.0%	20	80.0%	1	4.0%
Total	128		225		47	

Source: Questionnaire Survey on SME

(3) Source actuelle de financement

Quant à la source actuelle de financement, les "institution financière non officielle (34,9%: 204 réponses)", les "autres (25,0%: 146 réponses)" et les "banque commerciale (24,8%: 145 réponses)" sont classifiés comme les 3 premières réponses et représentent 85% du total. Du point de vue de la taille de l'entreprise, les micro et petites entreprises avec " 0 - 9 employés " ou " 10 – 29 employés " empruntent auprès d'institutions financières non officielles, pour 42,6% et 36,8% respectivement. La place des institutions financières non officielles est mise en exergue. Dans tous les cas, la banque commerciale est la plus principale source de financement pour la plupart des entreprises dont la taille est supérieure à 31 employés. Les financements à partir des fonds propres ou des fonds provenant de la famille / parents sont classifiés dans la catégorie " autres. "

**Tableau 2-9 Source actuelle de financement (toutes les réponses qui s'appliquent)**

No. of Employee	State banks	Commercial banks	Microfinance institution	Non-bank financial corporation	Informal financing	Others	Total
0-9	0.8%	12.4%	8.5%	7.8%	42.6%	27.9%	100%
10-29	1.6%	19.2%	6.8%	8.4%	36.8%	27.2%	100%
30-49	3.0%	28.0%	3.0%	8.0%	28.0%	30.0%	100%
50-149	4.3%	39.1%	1.4%	1.4%	29.0%	24.6%	100%
150-	3.4%	25.0%	1.1%	3.4%	14.8%	52.3%	100%
Total	2.2%	22.2%	5.2%	6.8%	32.7%	31.0%	

Source: Questionnaire Survey on SME

#### (4) Nécessité d'emprunts ou de crédit

Au niveau sectoriel, 82.8% d'entreprises industrielles, 75.4% d'entreprises commerciales et 66.7% d'entreprises du service ont répondu qu'ils ont actuellement besoin d'emprunts ou de crédits.

Si on effectue une comparaison en fonction de l'envergure des entreprises, environ 80% à 100% des entreprises quelle que soit leur taille ont répondu qu'elles avaient besoin de sources de financement pour leurs activités et on a constaté ainsi qu'il n'y avait pas de différences notables en fonction de la taille ou de l'envergure de l'entreprises.

**Tableau 2-10 Nécessité d'emprunts ou de crédit (par secteur) (toutes les réponses qui s'appliquent)**

Industry type	Yes		No	
Manufacturing	197	82.8%	41	17.2%
Commerce	4	66.7%	2	33.3%
Service	49	75.4%	16	24.6%
Total	201		43	

Source: Questionnaire Survey on SME

**Tableau 2-11 Nécessité d'Emprunts ou de Crédit (en fonction de la taille de l'entreprise) (toutes les réponses qui s'appliquent)**

No. of Employee	Yes		No	
0-9	78	83.9%	15	16.1%
10-29	140	76.9%	42	23.1%
30-49	41	80.4%	10	19.6%
50-149	39	84.8%	7	15.2%
150-	16	100.0%	0	0.0%
Total	315		80	

Source: Questionnaire Survey on SME

#### (5) Utilisation des fonds d'emprunt ou de crédit

Pour ce qui est de l'utilisation des fonds d'emprunts ou de crédits dans les entreprises industrielles: "l'achat de machines et matériels (73,3%) ", "fonds de roulement (63,1%) ", "paiement des frais d'inspection / et achat des matériels de mesure (27,7%) " sont classifiés comme les 3 premières réponses dans le total. Ce pourrait être un trait distinctif pour les



entreprises industrielles utiliser les emprunts et les crédits pour l'acquisition des machines et du matériel. En revanche, entreprises du secteur commercial et du secteur des service ont tendance à utiliser les emprunts et les crédits pour le financement du fonds de roulement avec les niveaux de réponses les plus importants observé dans ces secteurs. Le trait commun dans tous les secteurs pourrait formulé en retenant que toutes les entreprises expriment des besoins d'emprunts ou de crédits pour sécuriser le financement de leur fonds de roulement .

**Tableau 2-12 Utilisation des fonds d'emprunt ou de crédit  
(toutes les réponses qui s'appliquent)**

Use of loan or credit	Yes						No					
	Manufacturing		Commerce		Service		Manufacturing		Commerce		Service	
Working capital	130	63.1%	51	63.0%	32	64.0%	76	36.9%	30	37.0%	18	36.0%
Purchase of machinery and equipment	151	73.3%	37	45.7%	31	62.0%	55	26.7%	44	54.3%	19	38.0%
Purchase of inspection/measuring equipment	57	27.7%	19	23.5%	11	22.0%	149	72.3%	62	76.5%	39	78.0%
Land acquisition	15	7.3%	6	7.4%	6	12.0%	191	92.7%	75	92.6%	44	88.0%
Factory, shop or office building construction	48	23.3%	19	23.5%	14	28.0%	158	76.7%	62	76.5%	36	72.0%
Research&Development	27	13.1%	9	11.1%	12	24.0%	179	86.9%	72	88.9%	38	76.0%
Relocation of factory, shop or office site	29	14.1%	12	14.8%	4	8.0%	177	85.9%	69	85.2%	46	92.0%

Source: Questionnaire Survey on SME

### 2.3.5 Principaux problèmes

#### (1) Le plus grand problème pour démarrer une affaire

Dans le secteur industriel, les " difficultés financières (25,9%) ", la " pression fiscale (problèmes des impôts) (22,6%)", la " lourdeur administrative (12,4%) ", " Pot-de-vin et corruption (12,0%)" sont classifiés par les entreprises parmi les 4 principaux problèmes au moment de démarrer leur affaire. Cette tendance est la même façon dans le secteur du commerce et dans le secteur des service.

Du point de vue de la taille de l'entreprise, les réponses totales sur "problèmes financiers" et " pression fiscale (problème des impôts)" représentent approximativement 20-30% de chacune des catégories d'entreprises, elles pourraient donc être reconnues comme les plus grandes contraintes. Cependant, le trait constitué par les " lourdeur administrative " et les " pots-de-vin et la corruption" est de plus en plus reconnue dans les entreprises de dimensions moyennes avec 151-250 employés, comme trait distinctif mis à part les " difficultés financières."

**Tableau 2-13 Le plus grand problème pour démarrer une affaire (par secteur)  
(toutes les réponses qui s'appliquent)**

Difficulties	Manufacturing		Commerce		Service	
Financial resource	175	25.9%	58	18.1%	52	26.8%
Fiscal pressure	153	22.6%	70	21.8%	36	18.6%
Find a commercial place(Market?)	58	8.6%	24	7.5%	14	7.2%
Slow administration	84	12.4%	70	21.8%	28	14.4%
Employment of qualified human reso	58	8.6%	13	4.0%	13	6.7%
Lack of infrastructure	50	7.4%	16	5.0%	18	9.3%
Bribe and corruption	81	12.0%	43	13.4%	14	7.2%
Others	17	2.5%	27	8.4%	19	9.8%
Total	676		321		194	

Source: Questionnaire Survey on SME

**Tableau 2-14 Le plus grand problème pour démarrer une affaire (en fonction de  
l'échelle de l'entreprise) (toutes les réponses qui s'appliquent)**

Difficulties	No. of Employee									
	0-9		10-29		30-49		50-149		150-	
Financial resource	72	25.6%	140	27.3%	34	23.3%	31	26.3%	8	12.5%
Fiscal pressure	57	20.3%	121	23.6%	37	25.3%	28	23.7%	16	25.0%
Find a commercial place	31	11.0%	42	8.2%	11	7.5%	8	6.8%	4	6.3%
Slow administration	34	12.1%	70	13.6%	22	15.1%	17	14.4%	15	23.4%
Employment of qualified human resources	21	7.5%	38	7.4%	9	6.2%	13	11.0%	3	4.7%
Lack of infrastructure	28	10.0%	33	6.4%	10	6.8%	7	5.9%	6	9.4%
Bribe and corruption	26	9.3%	53	10.3%	19	13.0%	12	10.2%	12	18.8%
Others	12	4.3%	16	3.1%	4	2.7%	2	1.7%	0	0.0%
Total	281		513		146		118		64	

Source: Questionnaire Survey on SME

## (2) Difficultés dans la promotion des exportations

Pour ce qui est des difficultés dans la promotion des exportations, les 5 premières difficultés classifiées dans l'ordre sont " Marché (45,4%) ", " Problèmes financiers (18,8%) ", " Procédures pour le commerce extérieur (15,0%) ", " Contrats (14,2%) ", " Capacité de production insuffisante " pour faire face à beaucoup d'ordres (11,3%) ". Presque la moitié des entreprises ayant répondu reconnaissent l'importance vitale de la disposition de l'information sur les marchés ou de la connaissance des possibilités d'obtenir des requêtes du client, afin d'encourager l'exportation. Les autres principales contraintes sont :le manque de fonds de roulement pour soutenir l'exportation, correspondance, documentation, questions légales pour les contrats.

**Tableau 2-15 Difficultés dans la promotion des exportations**  
(toutes les réponses qui s'appliquent)

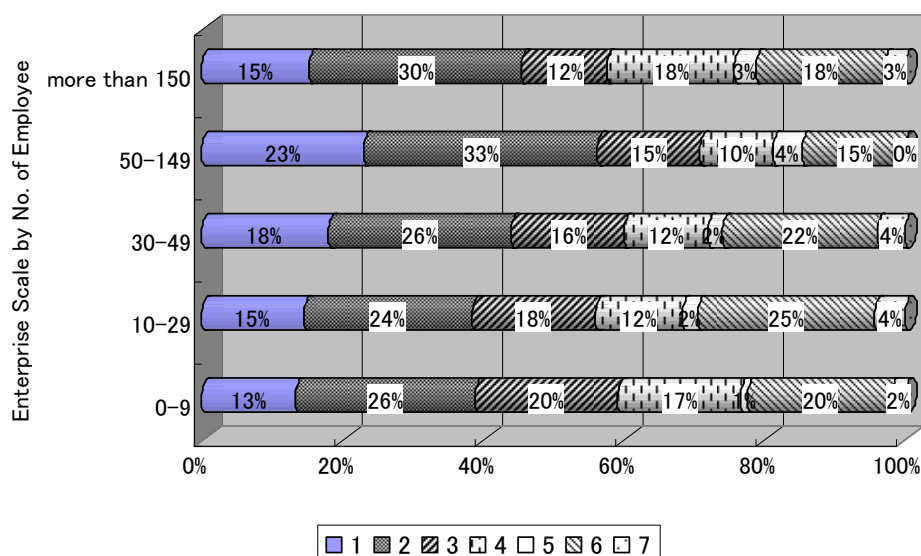
Difficulties	Yes		No	
Marketing	109	45.4%	131	54.6%
Procedures for the external trade	36	15.0%	204	85.0%
Contract	34	14.2%	206	85.8%
Sever requirements of buyers	21	9.3%	206	90.7%
Insufficient production capacity	27	11.3%	213	88.8%
Unstable order	21	8.8%	219	91.3%
Financial problem	45	18.8%	195	81.3%
Intangible barriers	26	10.8%	214	89.2%
Others	13	5.4%	227	94.6%
<b>Total</b>	<b>332</b>		<b>1815</b>	

Source: Questionnaire Survey on SME

(3) Problèmes rencontrés pour garantir les ressources humaines indispensables et leur gestion

Parmi les principaux problèmes rencontrés directement par les entreprises – quelle que soit en fait la catégorie à laquelle elles appartiennent – au regard de la garantie des ressources humaines indispensables et de leur gestion, on peut citer les suivants par ordre d'importance : la "formation professionnelle et l'éducation du personnel au sein de l'entreprise", puis viennent les problèmes en rapport avec "l'augmentation des salaires et rémunérations", le "manque de conscience professionnelle et de discipline à l'égard de leur travail". En ce qui concerne le "manque de conscience professionnelle et de discipline à l'égard de leur travail", on constate que ce problème a tendance à diminuer en fonction de la taille des entreprises, plus l'entreprise est importante, plus le pourcentage diminue. En outre, si on exclut la catégorie des grandes entreprises (effectif du personnel = égal ou supérieur à 150 employés), on remarque que le pourcentage des entreprises qui ressentent la difficulté à "garantir les ressources humaines ayant reçu une éducation supérieure" a tendance à augmenter en parallèle avec la taille croissante de l'entreprise.

Les trois problèmes principaux relatifs aux ressources humaines sont respectivement : la "formation professionnelle et l'éducation du personnel au sein de l'entreprise".



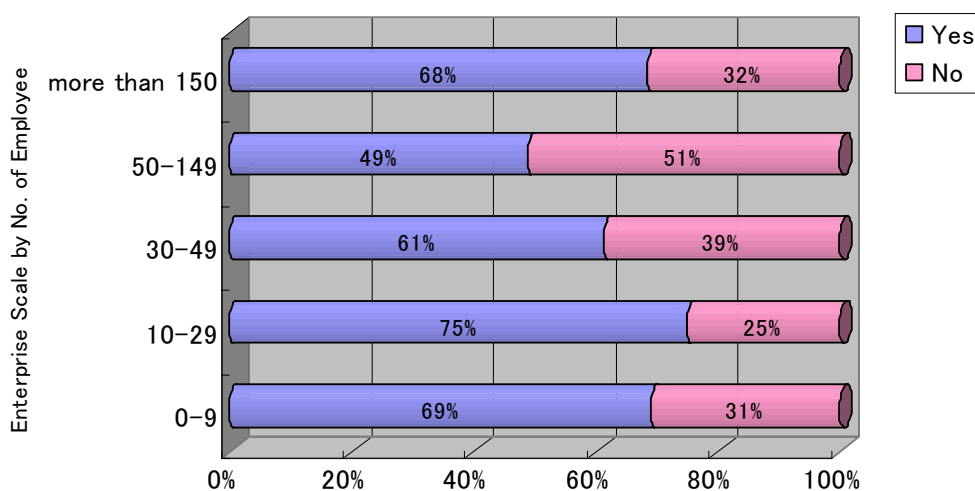
1. Difficultés pour recruter des personnes qualifiées, diplômées et d'un niveau supérieur
2. Difficultés au niveau de la formation professionnelle et de l'éducation au sein de l'entreprise
3. Manque de conscience professionnelle et de discipline à l'égard de leur travail
4. Changement d'emploi
5. Conflits sociaux et grèves
6. Augmentation des salaires et rémunérations
7. Autres

Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-17 Problèmes rencontrés pour garantir les ressources humaines indispensables et leur gestion**

(4) Fossé entre les entreprises et les établissements financiers au regard de la communication

Nous avons indiqué sur la figure ci-dessous le pourcentage des entreprises qui ont rencontré ou ressenti des problèmes de communication ou pris conscience d'un manque d'informations lorsqu'elles ont pris contact avec des établissements financiers pour obtenir un financement de leurs activités. Au moins la moitié des entreprises, et 60% à 70% des entreprises si on exclut les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure (effectif du personnel = 50 – 149 employés), ont ressenti un fossé dans la communication ou un manque de communication avec les établissements financiers. Autrement dit, en ce qui concerne la partie des entreprises, on constate que les connaissances et les informations relatives aux modalités de financement (crédit, etc.) sont insuffisantes et qu'il survient un fossé au niveau de la communication avec les établissements financiers.

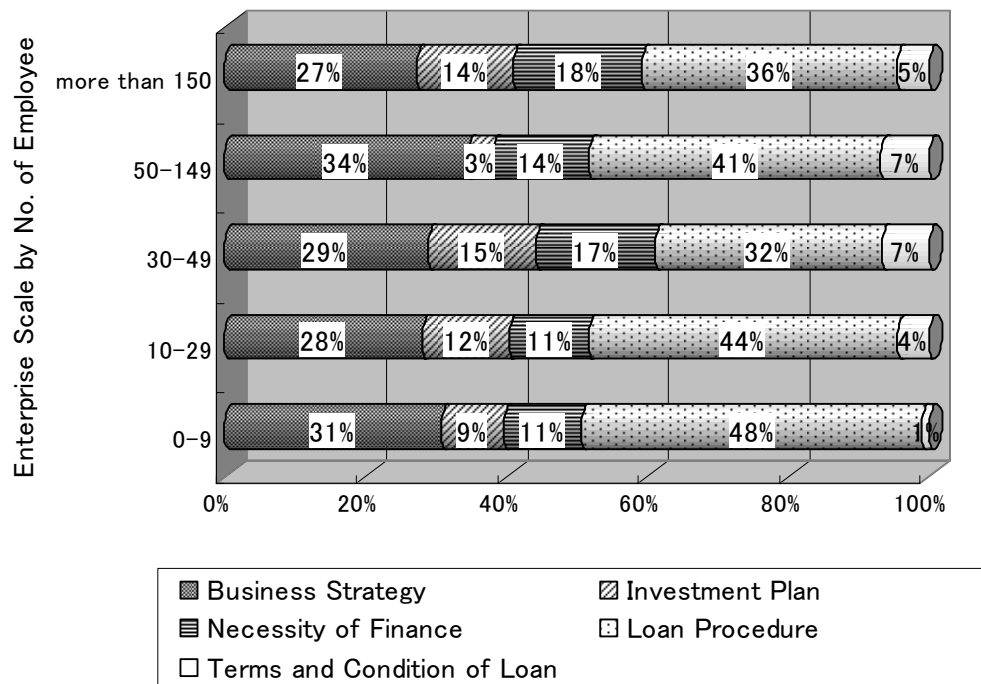


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-18 Manque de communication entre les entreprises et les établissements financiers**

(5) Points où est ressenti un manque de communication

Parmi les entreprises qui ont répondu avoir rencontré dans leurs rapports avec les établissements financiers un manque de communication ou un fossé dans la communication entre elles-mêmes et ces derniers, celles concernées ont indiqué les points problématiques et ceci apparaît sur la figure ci-dessous. Le problème cité en premier par lesdites entreprises (30% – 50% des réponses reçues) concerne la ‘ ‘ procédure relative à l’obtention d’un prêt ‘ ‘, puis arrive ensuite le problème de compréhension concernant la ‘ ‘ stratégie de l’entreprise ‘ ‘ avec environ 30% des réponses reçues. On constate notamment qu’en ce qui concerne les micro-entreprises (entreprises artisanales ou familiales dont l’effectif du personnel se situe entre 0 et 9 employés) et les petites entreprises (effectif du personnel se situant entre 10 et 29 employés), près de la moitié desdites entreprises ont déclaré avoir rencontré un manque de communication, ou un fossé dans la communication, avec les établissements financiers au regard de la ‘ ‘ procédure relative à l’obtention d’un prêt ‘ ‘.

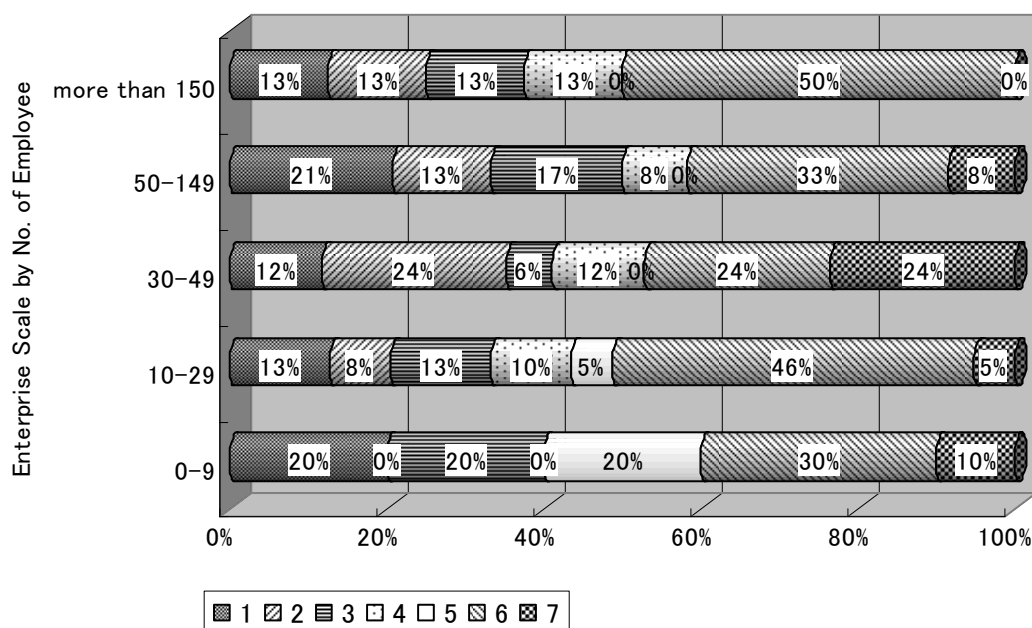


Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-19 Points où est ressenti un manque de communication**

(6) Problèmes rencontrés lors de l'utilisation d'organismes d'appui extérieurs à l'entreprise

En ce qui concerne l'utilisation d'organismes ou d'institutions d'appui extérieures à l'entreprise évoquée précédemment, nous avons indiqué sur la figure ci-dessous les principaux problèmes rencontrés par les entreprises. En général et d'un manière tout à fait caractéristique, on observe que le principal obstacle rencontré (et facteur restreignant l'accès à ces services par les entreprises) selon le nombre de réponses reçues est "Frais des services fournis trop élevés". Il est également à noter que dans le cas des micro-entreprises de type artisanal ou familial (effectif du personnel = 0 – 9 employés), un pourcentage d'entreprises relativement élevé et notable d'environ 20% ont répondu qu'il y avait un "Manque d'informations concernant les services et les fonctions qu'ils assurent" et des "Equipements et technologies obsolètes desdits organismes".



**Problèmes rencontrés lors de l'utilisation d'organismes d'appui extérieurs à l'entreprise**

1. Manque d'informations concernant les services et les fonctions qu'ils assurent
2. Procédures compliquées lors du dépôt d'une demande
3. Fourniture des services nécessitant trop de temps (pas de service rapide)
4. Ces organismes ou institutions sont trop éloignés
5. Equipements et technologies obsolètes desdits organismes
6. Frais des services fournis trop élevés
7. Autres raisons

Source: Questionnaire Survey on SME

**Graphique 2-20 Problèmes rencontrés lors de l'utilisation d'organismes d'appui extérieurs à l'entreprise**

**(7) Problèmes majeurs actuels ressentis par les PME**

Trois questions prioritaires ont été soulevés par les différentes entreprises ayant répondu au questionnaire. et ce qu'on peut en tirer est présenté ci dessous. Le plus grand défi pour les PME est "des difficultés dans l'obtention des emprunts ou des financements (642 points)" et il clairement indiqué qu'il est extrêmement difficile pour une PME d'emprunter auprès des institutions financières au Cameroun. A la suite du premier problème évoqué, les défis suivant se situent au niveau des "coûts élevés liés aux importations des matières premières, des produits intermédiaires et des pièces détachées (333 points)", des "augmentations des salaires des employés (235 points)", "de l'irrégularité des commandes des clients (209 points)", "de l'insuffisance des niveaux de capacités de production pour satisfaire des commandes importantes et régulières (168 points)." Il est reconnu que les défis comme "le manque de partenariat d'affaires (44 points)", "l es difficultés dans le" développement des marchés (106 points) et "et l'obsolescence des technologies de production et / ou des installations (114

points)" ne sont pas suffisamment prises au sérieux par rapport aux aspects mentionnés ci dessus.

**Tableau 2-16 Problèmes majeurs actuels ressentis par les PME**  
(choisir deux 3 réponses)

Major problems	Priority1	Priority2	Priority3	Total points*
1	191	22	25	642
2	23	27	25	148
3	37	43	38	235
4	59	64	28	333
5	18	19	22	114
6	25	38	58	209
7	10	15	50	110
8	13	42	45	168
9	9	26	27	106
10	9	5	7	44

\*Points rate (Priority1=3 points, Priority2=2 points, Priority3=1 point)

**(Problèmes majeurs)**

1. Difficultés pour obtenir des prêts et des moyens de financement
2. Capacité technique réduite et/ou changement fréquent d'emplois par les employés
3. Augmentation des salaires et rémunérations
4. Droits d'importation élevés concernant les matières premières, les produits intermédiaires et les pièces détachées
5. Techniques de production et/ou installations et équipements obsolètes
6. Instabilité des commandes (commandes peu régulières) passées par la clientèle
7. Conditions requises rigoureuses de la part de la clientèle concernant la qualité, le prix et/ou la livraison des produits
8. Capacité de production insuffisante pour répondre aux besoins (commandes) de la clientèle
9. Difficultés rencontrées au niveau du développement du marché
10. Manque de partenaires commerciaux fiables

Source: Questionnaire Survey on SME



## **[Document annexé]**

### **(1) Méthodologie de l'enquête**

Afin d'analyser la situation actuelle des micro-entreprises, petites et moyennes entreprises locales quantitativement et pour clarifier leurs besoins en appuis, l'Équipe de l'Étude a conduit une "Enquête par Questionnaire sur les PME" avec la collaboration d'un consultant local. La planification de l'enquête est présentée ci dessous.

Période de conduite de l'enquête	:	Septembre à décembre, 2007
PME ciblées à enquêter	:	- PME Avec moins de 250 employés - PME des secteurs formels ou informels
Secteurs d'activités ciblés	:	Industries, commerce, service,

La méthode de l'échantillonnage retenue pour la constitution de l'échantillon est celle le sondage stratifié. Et les aspects suivant ont aussi été pris en considération:

- Constituer 3 sous-groupes (strates) en distinguant les industries, le commerce ou les services, et aussi en essayant autant que possible de choisir un nombre d'entreprises dans les secteurs permettant de respecter approximativement les quotas 75%, 15%, 15% respectivement pour chacun des secteurs.
- Constituant 2 sous-groupes (strates) en fonction du nombre d'employés, "10-250 employés" et "5-9 employés", et en essayant de choisir un nombre d'entreprises, permettant de respecter autant que possibles les quotas de 80% pour la première classe et de 20% pour la dernière classe.

### **(2) Format du questionnaire de l'enquête**

Attaché à la fin de ce Rapport.

## II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

### 3 Secteurs principaux par catégorie et PME

---

### 3 Secteurs principaux par catégorie et PME

#### 3.1 Résumé relatif aux secteurs d'activité

##### (1) Résumé

La composition de l'ensemble de l'industrie en fonction du PIB du Cameroun représente aujourd'hui pour l'année 2005, 22,5% pour le primaire, 28,1% pour le secondaire, et 49,4% pour le tertiaire soit près de la moitié pour seulement ce dernier secteur (Voir Tableau 3-1). En 5 ans, 6,3% du secteur primaire et 2,9% des parts du secondaire ont diminué, pour une augmentation de 9,2% du tertiaire.

Cependant, la part de la population active est majoritaire dans le secteur primaire en englobant 49% des emplois, puis 36% dans le tertiaire et 15% dans le secondaire.

**Tableau 3-1 Secteurs par catégorie du PIB et composition de la population active**

Secteur	% PIB		% pop. Active
	2000	2005	
Primaire	28,8	22,5	49
Secondaire	31	28,1	15
Tertiaire	40,2	49,4	36

Source : BEAC

##### 1) Secteur primaire

Le secteur primaire se compose de l'agriculture, de la pêche, de l'élevage et de la foresterie.

La part la plus importante du secteur primaire est l'agriculture couvrant à lui seul environ 60% de cette catégorie et représentant près de 13% de l'ensemble du PIB. L'agriculture est une production de nature alimentaire avec notamment des céréales, des légumes, et des fruits mais aussi des plantations dédiées à l'exportation avec des produits tels que les bananes, le coton et la gomme. En 10 ans le secteur agricole a diminué d'environ 2% en passant de 15,5% à 13,3% de la valeur du PIB. En particulier, les productions agricoles destinées à l'exportation telles que le cacao, le café, les bananes, l'huile de palme et la gomme ont récemment largement baissé de part l'influence relative aux fluctuations des prix sur le marché international.

##### 2) Le secteur secondaire

Le secteur secondaire comprend une production industrielle et pétrolière (pétrole brut). Le Cameroun est un l'un des pays de la zone subsaharienne dont l'industrie est la plus

variée, avec une valeur ajoutée représentant 40% des produits manufacturés issus de l'agriculture tels que des produits usinés en bois, du métal, du béton, du plastique, du ciment et de la peinture utilisés comme matières premières dans le domaine de la construction, mais aussi du plastique, du savon et des cosmétiques pour la grande consommation. La production de pétrole représente 5,3% du PIB.

En regardant la transition concernant la quantité de la production du secteur secondaire par catégorie, les produits chimiques et issus du pétrole montrent une forte croissance (294%) ainsi que les produits agricoles manufacturés sont en forte augmentation (143%). Cependant, bien que l'industrie pétrolière marque une augmentation de 1,8% du PIB, la production de produits agricoles manufacturés (-0,9%) et autres articles (-0,7%) sont en légère perte de vitesse.

Ces secteurs industriels sont implantés aux abords des régions côtières tels que Douala, Limbé et Edéa. Selon les statistiques relatives à l'industrie de l'UNIDO, environ 200 entreprises se sont engagées dans ces productions et ont créé 53 000 emplois. Parmi celles-ci, un peu plus de 20 grandes entreprises représentent environ la moitié de la production totale, absorbent 70% des employés et dégagent approximativement 60% du chiffre d'affaire global.<sup>1</sup> En ce qui concerne le secteur agricole pour les produits manufacturés, 7 entreprises anciennement propriété de l'état (CDC, HEVECAM, SOCAPALM, SOSUCAM, SAFACAM, SODECOTON, PALMOL) comptent environ 30 000 personnes, et la société CICAM dans le secteur de la confection possède pas moins de 4000 employés, il faut souligner qu'un nombre très limité de grandes entreprises emploie un grand nombre de personnel.

Ces entreprises sont presque toutes dédiées à une production pour le marché intérieur, celles pour l'exportation sont très peu nombreuses. Le chiffre total des produits manufacturés pour l'exportation représente une part d'à peine 10%.

Dans le même temps la part de produits manufacturés dans le secteur informel est comme toujours très élevée, en particulier pour l'industrie du textile et de la confection qui selon les rapports à notre disposition représente environ 80% de l'activité.<sup>2</sup>

En ce qui concerne l'ensemble des entreprises du secteur secondaire, il faut souligner que la valeur des produits finis représente environ plus de la moitié du marché et sont issus de matières premières provenant de l'étranger, c'est pourquoi les politiques économiques, les tarifs douaniers et le système d'imposition a un impact très important sur la compétitivité des entreprises.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Les Atouts Economiques (2005)

<sup>2</sup> OMC (2007) Rapport politique du Cameroun

<sup>3</sup> OMC (2007) Rapport politique du Cameroun

### 3) Le secteur tertiaire

La part de l'ensemble du PIB occupée par le secteur tertiaire est d'environ 40% (2006), ainsi elle excède les secteurs primaires et secondaires réunis. En particulier, les 5 dernières années marquent comparativement une croissance remarquable.

Au sein du secteur tertiaire les activités telles que le commerce, la restauration/débit de boisson et l'industrie hôtelière représentent environ 60% du PIB de ce même secteur, et 20% du PIB total, faisant de ces activités le moteur de la croissance. Ensuite, les prestations de service d'ordre commercial représentent 10,3% du PIB total et les transports, les entreprises de stockage, et de communication 6,8%.

### (2) PME

Nous ne disposons pas de données établies concernant l'activité des PME tout secteur confondu, mais selon le document « Strategy Document » provenant de l'INS, nous pouvons constater la situation suivante<sup>4</sup> (Voir Tableau 3-2).

Concernant les entreprises comptant moins de 50 employés en excluant les secteurs manuels, sociaux et les personnes bénéficiant du statut d'indépendant, l'activité économique des entreprises reste encore extrêmement limitée, la valeur ajoutée de l'ensemble d'entre elles n'est que de 3,85% et les emplois créés ne dépassent guère le nombre de 12 000.

Nous constatons que l'activité principale du secteur tertiaire est réalisée par les PME, ces dernières dégagent 5% de la valeur ajoutée et l'ensemble des PME du tertiaire sont la source de 67% de la valeur ajoutée. En comparaison, la participation pour la valeur ajoutée du secteur secondaire est de 4,4% et celle du primaire ne va pas au-delà de 0,13%.

**Tableau 3-2 Production, valeur ajoutée, exportation, et nombre d'employés par les PME par secteur d'activité en 2005**

	Production (millions FCFA)	VA (millions FCFA)	% de VA par PME dans total VA du secteur	Exportation (millions FCFA)	Employés
Primaire	19 933	2 124	0.13	0	1 181
Secondaire	546 131	100 787	4.4	0	48 374
Tertiaire	554 135	211 090	5.00	566	71 893
<b>Total</b>	<b>1 120 200</b>	<b>314 001</b>	<b>3.85</b>	<b>566</b>	<b>121 448</b>

Source: INS

<sup>4</sup> Comme indiqué dans la partie II-2.2 la compréhension des statistiques relatives aux PME est extrêmement limitée, il s'agit de données détenues exclusivement par l'INS. La définition des PME se limite aux entreprises de moins de 50 salariés.

## 3.2 Secteurs de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche.

### 3.2.1 Secteur agricole

Le secteur agricole produisant 14% du PIB, est une industrie clé des secteurs industriels<sup>5</sup>. Le secteur agricole se compose (1) de plantations modernes, et (2) traditionnelles.

Les plantations modernes cultivent plusieurs milliers d'hectares destinés à l'exportation avec des produits tels que les bananes, la gomme, le thé, l'huile de palme, le sucre, le café, le cacao et le coton. Les entreprises d'état et étrangères progressent et permettent des exportations pour le pays et la création d'emplois.

A l'inverse, la population travaillant dans le domaine de l'agriculture travaille à 80% avec des méthodes traditionnelles et possède en moyenne 1,5Ha d'espace cultivé par ferme avec des outils rudimentaires.

Pour répondre à cette situation la CDC (Cameroon Development Corporation) a introduit pour les secteurs relatifs à la production d'huile de palme et de gomme des machines agricoles modernes ainsi que des formations pour les exploitations de petites tailles. Ces dernières fraîchement formées sont nombreuses à se développer avec peu d'investissement, l'aide d'entreprises et des membres d'organisation gouvernementale.

#### (1) Production agricole destinée à l'exportation

Quantité de production de produits agricoles destinés à l'exportation, quantité d'exportation ainsi que transition concernant les prix mondiaux indiqués dans le tableau 3-3.

**Tableau 3-3 Quantité de production pour les cultures marchandes, quantité d'exportation, transition des prix mondiaux (2000-2004)**

	2000	2001	2002	2003	2004	Taux de croissance (%) (2001-2005)
<b>Cacao</b>						
Production (t)	122602	129161	138202	141809	158826	130%
Exportations (t)	77952	109796	129210	126805	158037	203%
Prix mondial (CFAF/kg)	613,5	845,9	1324,9	870,9	816,1	133%
<b>Arabica Coffee</b>						
Production (t)	8500	7824	6580	5281	6401	75%
Exportations (t)	10351	9298	6614	5485	5064	49%
Prix mondial (CFAF/kg)	1262,4	860,9	752,1	730	854	68%

<sup>5</sup> Evaluation en 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	Taux de croissance (%) (2001-2005)
<b>Café Robusta</b>						
Production (t)	77746	72070	61548	76713	49864	64%
Exportations (t)	78523	61357	41350	47838	45624	58%
Prix mondial (CFAF/kg)	543,5	485,3	485,3	484	445,4	82%
<b>Exportation de bananes</b>						
Production (t)	262241	253783	284637	313822	278047	106%
Exportations (t)	238172	254102	238412	313723	277947	117%
Prix mondial (CFAF/kg)	448,1	544,9	484,9	416,3	505,9	113%
<b>Caoutchouc</b>						
Production (t)	58121	54260	57233	58634	53031	91%
Exportations (t)	30886	34538	37717	41194	39457	128%
Prix mondial (CFAF/kg)	545,2	498,1	529,6	509,6	603,2	111%
<b>Graines de coton</b>						
Production (t)	196239	204000	246070	233338	306000	156%
<b>Fibre de coton</b>						
Production (t)	85000	96819	102704	95188	96293	113%
Exportations (t)	73064	89490	100423	92185	93821	128%
Prix mondial (CFAF/kg)	906,6	781,2	676	836,9	730,4	81%
<b>Huile de palme</b>						
Production moderne(t)	125000	86768	84419	80526	101231	81%
Production locale (t)	136277	144454	153121	162308	172047	126%

Source: MFI(2005) Rapport financier et économique

### 1) Bananes

Actuellement, deux entreprises s'occupent de la culture et de l'exportation de la banane secteur public compris. De plus, les fermes de petites échelles cultivent également la banane pour une consommation sur place.

Le Cameroun exporte 250 000 tonnes de bananes par an. Leur destination est essentiellement le marché européen faisant du Cameroun un important partenaire concernant l'importation de bananes pour l'Europe. Cependant, la compétitivité des bananes camerounaises est faible en comparaison avec celles venues d'Amérique du sud, ces exportations résultent donc d'un traitement préférentiel concernant les tarifs douaniers pratiqués par la communauté européenne. Les protestations lancées par les Etats-Unis en 2006 concernant ce traitement préférentiel relatif aux tarifs douaniers ont été acceptées par l'OMC et cela est une source d'inquiétude pour l'avenir.

## 2) Le café et le cacao

Le café ainsi que le cacao sont cultivés dans des exploitations de petite échelle. Une partie de la production est manufacturée au Cameroun mais presque son ensemble est destiné à l'exportation vers l'Europe. Les exportations de cacao s'élèvent à environ 120 000 tonnes par an. Selon les années, la quantité de la production de café subit d'importantes variations qui peuvent s'étendre de 60 000 à 100 000 tonnes. C'est pourquoi, l'influence des fluctuations des prix mondiaux est très importante.

Autrefois, l'industrie du café et du cacao étaient sous l'égide de l'Etat, mais elle s'est faite privatisée en 95, et désormais plusieurs centaines d'entreprises s'occupent d'exporter du café. Cependant seules quelques entreprises étrangères occupent des parts majoritaires concernant l'exportation de ce produit.

De plus, des petites entreprises s'occupent également de commercialiser du café manufacturé, mais la qualité ainsi que l'emballage ne permettent pas de satisfaire au-delà des besoins locaux.

## 3) Coton brut

La culture du coton brut se fait dans l'état du nord par plus de 300 000 fermes. La production annuelle de coton brut varie entre 60 et 80 000 tonnes. Cette culture est gérée par l'entreprise d'état Sodecoton<sup>6</sup>, qui donne des conseils concernant la culture, fournit des engrais et achète le coton récolté.

Les revenus provenant de la culture du coton subi une importante influence en fonction des modifications des précipitations et de la fluctuation des prix sur le marché mondial. Récemment bien que la production augmente les bénéfices s'écroulent.

## 4) Caoutchouc

La culture du caoutchouc est réalisée par 3 entreprises, certaines sont publiques et d'autres sont des sociétés étrangères qui ont été privatisées. Les fluctuations de production sont très importantes avec des variations annuelles entre 32 000 et 58 000 tonnes. Le caoutchouc produit est quasiment entièrement destiné au marché européen.

L'entreprise d'état CDC donne depuis récemment des formations pour l'exploitation de petite taille.

---

<sup>6</sup> Actuellement en cours de privatisation



## (2) Production d'huile alimentaire (huile de palme)

La production d'huile de palme s'élève à environ 150 000 tonnes par an. Plusieurs types de production avec des méthodes de plantation moderne, des exploitations de petite taille formées récemment, et des fermes classiques (village plantation) sont présents. Depuis plusieurs années la production stagne. Cependant, aujourd'hui l'huile de palme produite sur le territoire est entièrement consommée sur le marché national, et les besoins prévus en huile végétale (en 2010 300 000 tonnes) exigent une production deux fois plus importante pour le Cameroun. En particulier, l'utilisation de méthodes de culture intensive, et l'amélioration du processus de fabrication de l'huile pour les fermes classique sont des mesures qui seront mis en œuvre par les fonds de l'HIPC à l'aide du programme intitulé « the Village Palm Grove Development Program ».

## (3) Production agricole alimentaire

Il s'agit essentiellement des cultures réalisées par les fermes classiques. Les produits principaux sont indiqués ci-dessous.

- 1) Cultures sarclées et de convolvulacées: Manioc, patates douces, pommes de terre etc.

La production est d'environ 3 500 000 tonnes par an et se réalise dans l'ensemble du pays.

- 2) Céréales : Environ 1 100 000 tonnes sont cultivées par an. Le maïs est cultivé sur l'ensemble du territoire avec une production annuelle de 741 000 tonnes, l'Echinochloa, et le petit mil sont cultivés dans l'ensemble des régions du nord pour une production annuelle de 289 000 tonnes, le riz est produit dans le centre, le nord ainsi que les régions occidentales du territoire pour une production s'élevant à 61 000 tonnes par an.

- 3) Bananes : Les bananes produites dans les fermes classiques sont cultivées dans toutes les régions à l'exception de la région septentrionale, la production annuelle est d'approximativement 700 000 tonnes par an.

- 4) Banane plantain : Leur production est d'environ 1 300 000 tonnes par an, il s'agit d'un produit alimentaire accusant une pénurie incessante.

Une partie des légumes et des fruits sont exportés vers les marchés de la CEMAC. Récemment, le gouvernement encourage l'introduction de cultures destinées à l'exportation pour les exploitations de petite taille avec des produits tels que l'ananas, l'avocat, et la banane plantain.

De plus, les autorités du ministère de l'agriculture continuent d'encourager l'augmentation de la production de bananes plantains, de riz et de maïs au travers de programmes de régénération ainsi que de relance de ces activités.

### 3.2.2 Secteurs de l'élevage, de la foresterie et de la pêche

#### (1) Industrie de l'élevage

Les 2/3 des foyers des régions rurales élèvent avec des méthodes traditionnelles des bœufs, des chèvres, des moutons et des canards. Il s'agit essentiellement d'élevages d'autosubsistance. Quasiment l'ensemble de ces foyers combine l'élevage avec une activité dans l'agriculture et passe de la gestion de pâturages à celle de la ferme pour le bétail. Les foyers de la tribu de Mouheneer sont présents dans la région septentrionale produisent le principal besoin en viande du Cameroun.

17% à 20%<sup>7</sup> du bétail est élevé dans les villages, nous supposons qu'environ 30% de la population rurale gagne leur vie grâce à l'élevage.

#### (2) Activités relatives à la foresterie

Dans le domaine de la foresterie, l'exportation de bois puis ensuite de pétrole brut était autrefois un moyen d'obtenir des revenus, mais à partir de 1999, (1) la protection relative à la destruction de l'environnement, (2) l'encouragement pour la production de bois manufacturé issus de matières premières locales, les limitations relatives à l'exportation de bois et les mesures de protection des espèces de la forêt furent prises, ceci mena à une baisse significative des exportations de bois passant de 3 millions de m<sup>3</sup> en 1999 à 2 millions de m<sup>3</sup> en 2004. Ainsi, le secteur de la foresterie a diminué pour atteindre 1,6% du PIB (2006). L'exportation de produits en bois (bois scié) est réalisée par les grandes entreprises ayant des capitaux étrangers.

Le bois qui n'est pas exporté est traité dans les scieries industrielles locales ou de façon artisanale. Cependant, il semble difficile d'obtenir du bois employé pour la fabrication de meuble, en particulier pour les bois ayant obtenus une autorisation pour la fabrication de tel produit, qui fait cruellement défaut aux petites et moyennes entreprises.

Environ 40% du territoire camerounais est couvert par la forêt avec une surface de 22,5 millions de m<sup>2</sup>, dont 1,7 millions m<sup>2</sup> exploitables. De plus, environ 600 espèces d'arbres sont adaptées au commerce, mais seulement 60 sont exploitées, laissant selon nos rapports de très larges possibilités en matière de développement encore intactes.<sup>8</sup>

En outre, certains emplois possibles sont encore très limités via le bois avec la production de charbon de bois, l'utilisation de l'écorce ou encore de plantes médicinales.

---

<sup>7</sup> Se rapporter à la République du Cameroun, guide bilingue des potentiels économiques. 'Les Atouts Economiques' 2005 '

<sup>8</sup> OMC (2007) "Rapport sur la politique commerciale du Cameroun"

### (3) Secteur de la pêche

Les travailleurs dans le secteur de la pêche sont estimés environ à 250 000<sup>9</sup> (on dénombre les pêcheurs autours de 70 000, ceux travaillant de façon indirecte dans ce secteur tels que le fabricant de cannes, réparateurs de moteurs, ou de filet de pêche à 18 000).

La majorité des bateaux de pêche sont de très petite taille (y compris pour ceux pêchant à la canne), les PME dans ce secteur sont encore en nombre très limitées. (Voir Tableau 3-4). Les ressources en poisson dans les zones côtières sont faibles, et les infrastructures pour conserver les prises après la pêche sont inexistantes. Absence de bateau de pêche de grande taille nécessaire afin de pêcher en haute mer, donc limitation liée au prix du carburant et au manque d'investissement en équipement.

L'élevage de la crevette fait déjà l'objet d'exportations mais les quantités sont encore très faibles. De plus, des normes strictes concernant la qualité des produits pour l'exportation ne sont pas encore fixées par ce secteur de l'industrie. Le traitement des produits de la pêche ne subissent qu'uniquement le séchage ou sont fumés.

Le poisson au Cameroun est un besoin essentiel, les importations dépassent largement les exportations.

**Tableau 3-4 Transition de la quantité de poissons pêchés par ordre d'échelle (Unité : tonne)**

Type de pêche	1997/1998	1999/2000
PME	8.364	8.737
Micro entreprise	45.000	45.000
Pêche côtière, dans les terres	55.000	55.000
Elevage	50	50
Total	108.414	108.787

Source: Annuaire 2004 des statistiques du Cameroun

### 3.3 Secteur du forage de minerais, de pétrole et de gaz naturel

Forage de pétrole, raffinage, extraction de minerais, traitement, et distribution. Concernant les ressources en minerais, le potentiel en terme de développement est important notamment avec de la bauxite, du fer, du rutile (brillant), du cobalt et du nickel constituant des matières dont la demande est en forte hausse. Ceci attire de nombreux capitaux étrangers pour notamment le cobalt, le nickel et la bauxite qui ont fait l'objet d'autorisations pour le droit d'effectuer des recherches en vue de forages qui ont permis déjà des investissements extérieurs.

<sup>9</sup> Se rapporter à la République du Cameroun, guide bilingue des potentiels économiques. 'Les Atouts Economiques' 2005'

Par rapport à cela, on estime à environ 15 000 personnes les travailleurs manuels employés pour l'extraction d'or et de diamants. C'est ainsi que l'organisation CAPAM ("Support Framework for Small-Scale Mining") a été fondée afin d'apporter une assistance pour l'amélioration des conditions de travail relatives aux forages de minerais, elle fournit également aux travailleurs dans de petites structures un syndicat de coopération, du matériel de forage, de traitement, et de transport, ainsi que des conseils d'ordre techniques.

### 3.4 Secteur industriel

#### (1) Résumé

Le classement pour l'ensemble des secteurs de l'industrie, le prix de la valeur ajoutée, celle des exportations et de l'emploi sont indiqués dans le tableau 3-5.

La prix de la valeur ajoutée de cette production est la plus importante pour l'alimentation, les boissons, et le tabac avec 40,7% au total, vient ensuite le raffinage de pétrole ainsi que le secteur chimique représentant 16,6%, puis l'industrie du bois avec 14,2%. Il faut souligner que le prix des exportations est la plus forte dans le secteur du bois avec des activités représentatives comme des produits manufacturés représentant 47,2%, puis les produits chimiques, suivi ensuite pas les matières premières utilisées dans le domaine de la construction telles que l'aluminium et les produits finis conçus en métal.

**Tableau 3-5 Structure du secteur industriel camerounais.**

(Unit: % of total)

	Valeur ajoutée industrielle	Exportations industrielles	Emplois Industriels
Alimentation, boisson et tabac	40,7	10,3	29,0
Chimie, raffinement de pétrole, caoutchouc et plastique	16,6	19,7	40,9
Industrie du bois	14,2	47,2	15,0
Textiles, confection, cuir et chaussures	12,2	0,8	6,2
Matériaux de construction, Métallurgies	9,5	19,4	3,0
Papier, imprimerie et édition	3,3	0,3	3,4
Travaux relatifs aux métaux, appareils électriques et équipements pour les transports	2,3	1,9	1,9
Autres produits manufacturés	1,2	0,4	0,6
Total	100	100	100

Source: Rapport sur la compétitivité industrielle du Cameroun, Onudi (UNIDO), juin 2005

Tableau 3-6 Indications sur la transition des quantités de production par produits manufacturés.

**Tableau 3-6 Transition relative à la quantité de production par secteur dans le domaine manufacturé**

Type de secteur	1994	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Niveau de production 1994=100								
1 Traitement des céréales	96	94.8	98.18	105.78	103.80	97.38	91.50	85.70	98.24
2 Traitement des produits agricoles	1,761	120.9	118.70	132.76	134.18	135.27	133.08	136.60	157.80
3 Pain, gâteaux	31	215.5	267.24	310.57	305.50	310.80	326.32	297.02	318.49
4 Autre(s) produits alimentaires	123	446.1	437.36	161.23	152.12	169.45	169.14	171.44	132.59
5 Boissons	1,313	116.5	127.81	135.53	147.09	161.53	152.56	144.46	131.87
6 Tabac	356	144.7	128.06	118.54	113.19	75.22	155.15	138.51	114.58
Traitement des produits agricoles Total	3,681	132.5	134.13	134.01	137.89	140.35	143.80	140.66	143.21
7 Habillement, plastique	947	94.7	119.79	123.65	129.95	114.51	125.56	158.27	100.53
8 Produits	730	117.4	133.86	117.84	121.52	121.96	107.09	114.03	106.97
9 Autres produits en plastique, caoutchouc etc	103	124.3	159.83	175.23	139.21	167.39	122.83	112.54	94.93
Habillement, caoutchouc, produits plastiques total	1,781	105.7	127.88	124.25	127.03	120.63	117.83	137.48	102.85
10 Bois (excepté meuble)	1,032	132.3	107.65	107.66	100.71	107.71	116.79	94.89	99.56
11 Papier, impression, édition	216	107.3	115.62	138.57	158.07	163.23	162.36	138.60	131.46
Bois, papier, impression total	1,248	128.0	109.03	113.01	110.63	117.31	124.67	102.45	105.08
12 Produit chimique	550	157.8	135.16	133.90	197.28	211.91	263.73	328.29	372.51
13 Produits en métal	269	116.6	116.03	117.31	91.28	134.61	142.03	145.58	134.86
Produits chimiques et pétroliers total	819	144.3	128.90	128.48	162.50	186.56	223.81	268.33	294.52
14 Matériaux de construction	425	147.8	168.17	175.15	167.62	170.56	184.82	183.33	204.07
15 Produits en métal	761	112.1	119.21	104.77	92.69	98.47	106.92	97.07	108.87
16 Produits	160	111.3	118.15	121.96	117.86	143.40	97.83	71.97	60.81
17 Construction	12	102.4	73.63	126.71	92.66	76.85	62.31	91.19	131.07
Matériaux de construction total	1,358	123.1	134.00	129.01	119.10	126.13	129.82	121.04	133.19
18 Electricité, gaz, eau courante	1,113	123.9	130.09	127.38	123.23	135.05	143.90	147.41	150.46
Total	10,000	135.9	127.07	136.01	130.43	135.26	141.49	144.83	143.14
Total du secteur manufacturé	8,887	136.0	126.69	137.10	132.45	135.29	141.19	143.47	142.22

Source : Annuaire 2004 des statistiques du Cameroun et Institut nation des la statistique (2007)

## (2) PME

Selon les données limitées de l'INS obtenues avec les documents tels que « Strategy Document », le chiffre le plus important du secteur industriel pour la production est fournit par les PME, avec un pourcentage global s'élevant à 42,28%. Ensuite c'est le secteur du traitement du bois qui représente 27,06%, puis celui de l'électricité, des machines, et des équipements de transport avec 23,65%. Cependant, la valeur ajoutée du secteur relatif au traitement du bois est de 34,74% et de 26,66% pour l'industrie agricole faisant de ces derniers domaines une plus grande source de bénéfices. Néanmoins, on estime que les entreprises opérant de façon informelle sont nombreuses pour les domaines touchant aux matières employées dans la construction et celles non ferreuses, qui restent des données qui ne sont pas rapportées ici.

**Tableau 3-7 PME entre les groupes d'activité du secondaire en 2005.**

	Production		VA		Exportation%	Effectif employé
	Valeur (10 <sup>6</sup> FCFA)	Pourcentage	Valeur (10 <sup>6</sup> FCFA)	Pourcentage		
Industries extractives	10.500	1,92	10.500	10,42	1,6	790
Agro-industrie	230.925	42,28	26.867	26,66	34,2	16.574
Industries chimiques et pétrochimiques	17.119	3,13	3.670	3,64	7,5	1.711
Industries du textile de la confection et du cuir	7.186	1,32	3.726	3,70	3,2	1.570
Industrie du bois et dérivés	147.759	27,06	35.009	34,74	39,5	19.092
Industries métallurgiques	3.503	0,64	796	0,79	0,5	235
Industrie des produits non minéraux et matériaux de construction	0	0,00	0	0,00	0	0
Industries électriques, mécaniques et de matériel de transport	129.139	23,65	20.220	20,06	17,4	8.401
<b>Total Secondaire</b>	<b>546.131</b>	<b>100</b>	<b>100.787</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>48.374</b>

Source : Exploitation des statistiques de l' INS

L'industrie pétrolière représente environ 30% du total des exportations pour particulier en le pétrole brut et son raffinage, depuis près de 30 ans il s'agit d'un secteur central au Cameroun toujours aujourd'hui d'actualité. L'industrie des métaux possède une place importante avec notamment l'exportation de produits manufacturés en aluminium dans l'ensemble des pays d'Afrique via l'existence de l'ALUCAM. L'industrie électrique et électronique qui était auparavant inexistante, possède désormais quelques entreprises produisant des appareils de réception radiophonique et du matériel pour les postes de télévision, exception faite d'une partie des batteries ainsi que des produits tels que des accumulateurs électriques.

### (3) Industrie de la boisson

Des bières et des boissons rafraîchissantes sont produites pour le marché intérieur et de l'exportation. Une production d'eau minérale est également présente. Le brassage de la bière est réalisé dans des usines à grande échelle par deux entreprises étrangères se partageant 90% du marché intérieur. Le niveau des bénéficiaires de ces deux entreprises est le plus important parmi les 5 plus grandes sociétés présentes au Cameroun. Une de ces entreprises produit dans une usine à grande échelle des boissons rafraîchissantes et de l'eau minérale.

Le secteur de production d'eau minérale est réalisé par des entreprises de taille moyenne, et celui des jus progresse via des sociétés de petite taille ou de détail.

### (4) Industrie agro-alimentaire

En ce qui concerne l'industrie dérivé des produits agricoles, on peut trouver le secteur du sucre, de l'élevage de bétails laitier, le cacao, le café, le thé, le coton comme produits

manufacturés. On trouve également des produits dérivés du bétail. Dans cette catégorie, nous trouvons des productions réalisées dans des usines à grande échelle par des entreprises importantes, des substituts à l'importation initiées par des sociétés de taille moyenne, ainsi que des petites entreprises comme des détaillants répondant aux besoins locaux.

En ce qui concerne les productions réalisées dans des usines à grande échelle, on trouve une industrie alimentaire comme notamment les pâtes dont sont issus le sucre et la farine afin de répondre au mieux aux besoins nutritifs du Cameroun ainsi que de l'ensemble des pays composant le CEMAC.

De plus, les produits agricoles cultivés avec les méthodes modernes citées ci-dessus (bananes, thé, huile de palme, caoutchouc, poivre, sucre, coton brut, tabac) destinés à l'exportation sont gérés et font l'objet d'un raffinage à grande échelle, cette industrie se compose de 7 grandes compagnies. Il s'agit soit de sociétés d'état, ou encore d'entreprises nationalisées autrefois publiques ayant fait l'objet d'investissements étrangers, elles englobent approximativement 30 000 emplois.

Les entreprises de moyenne envergure utilisent des matières premières importées pour la cuisine et les jus produits dans des usines, pour les commercialiser sur le territoire national ainsi que dans la zone CEMAC.

Les petites entreprises ainsi que de détail progressent en fabricant (séchage, concassage, confiture, jus) des légumes, des céréales, et des fruits produits au Cameroun. En s'adaptant aux habitudes alimentaires récentes de nombreuses entreprises de détail fabriquent des plats tout prêts variés. On note également la fabrication de yaourts par de nombreuses petites entreprises. Les petites entreprises possèdent des infrastructures de production, mais au niveau du commerce de détail la concurrence avec la cuisine de nature familiale se fait déjà ressentir.

Le café et le cacao manufacturés sont une production occupée par les PME. La culture du café et du cacao se fait sur de faibles espaces cultivables, en province la consommation intérieure est importante, ce qui permet un développement des petites et micro entreprises. Cependant, il s'agit de produits limités à un marché local avec notamment un emballage très primaire.

La fabrication d'huile de palme est largement réalisée avec une extraction à petite échelle, la modernisation des infrastructures et l'augmentation de la productivité sont des enjeux afin de répondre à la concurrence mondiale. De plus, la production de savon issu de l'huile de palme est réalisée par les PME.

#### **(5) Fabrication de meubles en bois et traitement du bois**

Dans ce domaine, les grandes entreprises et celles financées par des fonds étrangers s'occupent de bois de sciage ainsi que de contre-plaqué destiné au marché de l'exportation, au contraire la fabrication de meubles ou de produits en bois manufacturés (portes etc.) sont

l'apanage des petites et micro entreprises, ou des artisans. Le secteur informel des micros entreprises et des artisans est extrêmement élevé.

Dans le cas des micro entreprises et des artisans, les zones où ont lieu la fabrication de meubles sont en règle générale concentrées, ce qui a pour effet de créer des groupes où sont rassemblés des petites entreprises s'occupant de fournir des pièces détachées ou encore s'occupant exclusivement de la peinture. On peut citer comme exemple la fabrication de meubles en bambou ou en canne au côté des productions en bois. Nombreuses sont les micro entreprises possédant des scies circulaires permettant la coupe du bois et la fabrication de meubles en bois. Les travailleurs dans de petites structures s'occupant de fournir le bois sont rassemblés dans la même zone géographique.

De petites entreprises fabriquent du mobilier pour les bureaux de façon très motivée. De plus, la baisse de la demande récente et les difficultés pour obtenir des matières premières ont vu des moyennes entreprises baisser en échelle. La caractéristique des moyennes entreprises est de faire sécher avec leur propre four les matières premières et de les stocker au sein même de leurs locaux.

Quasiment l'ensemble des techniques ont été acquises avec des personnes travaillant auparavant dans ce secteur ou par de la famille, la fabrication reste essentiellement à la pièce. Que ce soit le bois brut, le bambou ou la canne la garantie de disposer de ces matières premières n'est pas garantie, en cas de commande importante la livraison peut subir des retards, ou des problèmes d'ordre financier liés à un manque de liquidité peuvent survenir.

Parmi les moyennes entreprises la fabrication de fournitures pour le jardin destinées exclusivement à l'exportation est réalisée à la demande des usines dans un cadre libéral. Dans ce cas la conception ainsi que les techniques de production sont fournies par le partenaire étranger, puis la fabrication est réalisée à grande échelle non pas à la pièce.

#### (6) Textile, confection et travail du cuir

Le coton brut camerounais est réservé à l'entreprise d'Etat SODECOTON, elle est responsable de son rachat aux fermes, de son exportation et de sa revente à la CICAM société aux capitaux étrangers présente sur le territoire national.

La CICAM s'occupe du filage de la laine et d'imprimer les tissus.

Cependant, les vêtements d'occasion en provenance des Etats-Unis et d'Europe sont en très grand nombre ainsi que les exportations illégales de tissus venant du Nigéria comme d'Asie créent une importante concurrence source de difficultés pour ce marché.

Le domaine de la confection est occupé par les moyennes entreprises.

Les sociétés de taille moyenne produisent des uniformes dans des usines de confection. On trouve également dans les petites entreprises une production de vêtements de façon industrielle employant les tissus imprimés de la CICAM.



Cependant, la majorité reste des tailleurs sous la forme de micros entreprises, qui peuvent répondre à de grosse commande grâce à un réseau fonctionnant avec une coopération mutuelle. Il s'agit pour chacune de ces commerces de fabrication à la pièce. Leur nombre est extrêmement important et il faut souligner qu'ils représentent une entrave à la création d'usine de confection moderne. Mais, les petites entreprises comme les moyennes n'ont pas introduit l'utilisation de machine de coupe automatique ni d'ordinateur, c'est pourquoi la production reste à l'unité. Par conséquent, la situation actuelle ne permet pas de répondre à des commandes importantes pour notamment le marché de l'exportation.

Le travail du cuir et la fabrication de chaussure sont quasiment inexistantes (seul quelques artisans). Mis à part l'utilisation du cuir pour l'artisanat, presque l'ensemble de la production part pour l'exportation (autrefois les entreprises avec des capitaux étrangers se sont emparées du marché).

#### (7) Produits en papier

Concernant ce domaine plusieurs entreprises importent du papier en tant que matière première (produit semi-fini) pour le traiter. Il s'agit des moyennes entreprises figurant ci-dessous. Les techniques dépendent presque entièrement des machines avec l'introduction d'équipements spécialisés. Les produits sont principalement du papier toilette, des mouchoirs, des serviettes en papier, des cahiers pour étudier et du papier pour les bureaux.

Des produits importés (de façon illégale) circulent, c'est pourquoi le taux de productivité des infrastructures est très faible, et le nombre de vente a largement baissé avec des prix défiant toute concurrence.

#### (8) Produits chimiques, savon, détergents, et cosmétiques.

L'industrie chimique manque de réactivité, et les fertilisants qui sont les produits chimiques les plus demandés dépendent de l'importation. Dans le même temps, mis à part les entreprises étrangères des nombreuses PME produisent du savon et du détergent pour l'exportation vers l'ensemble des pays de la CEMAC. La matière première est l'huile de palme produite au Cameroun. On trouve également une production de liquide employée pour le polissage, de la peinture, des cosmétiques, et des médicaments, mais ces produits sont fabriqués à base d'articles importés semi-finis.

#### (9) Ciment, matériaux de construction.

Le ciment est produit par la CIMENCAM une grande entreprise, de plus il faut souligner la construction en cours d'une cimenterie avec des fonds coréens. Concernant les matériaux de construction, la progression des grandes entreprises dans le domaine de la distribution ainsi que

des PME est importante. De plus, on peut noter la présence de nombreuses PME et détaillants dans le secteur des blocs de béton employés pour la construction de routes ainsi que des tuiles de ciment, cependant la majorité opère de façon informelle.

#### (10) Machines, équipements électriques et ingénierie

Les grandes entreprises et celles bénéficiant de fonds étrangers travaillent dans le domaine de la construction navale et de l'ingénierie, le forage de pétrole reste l'activité principale. Des PME sont les sous traitants de telles entreprises, mais cela reste encore des cas isolés. L'ALUCAM Extension Project lança un appel d'offre publique proposant de faire appel à des PME, cependant les entreprises ayant répondu à ce projet étaient des micro entreprises ou des artisans ce qui ne permet pas de satisfaire la demande, actuellement afin de rendre possible l'acceptation de ces tâches une organisation a été fondée, ainsi qu'une assistance technique. Les techniciens manuels s'occupant de réparation et de travaux sont très nombreux, mais leur niveau de qualification n'est pas suffisant. A propos des équipements électriques, bien qu'il s'agit de produits importés, les vendeurs s'occupent de l'après vente et possèdent des capacités adéquates pour cette tâche. On trouve également des sociétés produisant des wattheuremètres, des équipements de réception radio, des courroies de distribution, mais nous ne disposons pas d'informations suffisantes. De plus, on peut noter la présence de micros entreprises s'occupant de la réparation de pièces d'occasion, ainsi que de produits similaires. On trouve également des micros entreprises dans le domaine de l'ingénierie du métal réalisant la fabrication de portes, ou d'étagères avec des tâches telles que le soudage, la production de plaques métalliques et le polissage. Lorsque ces entreprises sont présentes dans le secteur informel, elles opèrent en tant que GIC. On trouve également des petites entreprises réalisant la fabrication de vélos, la réparation de voiture, du matériel pour le marché local et des produits conçus en cuivre.

#### (11) Industrie métallurgique

L'industrie de l'aluminium est menée par la société ALUCAM qui s'occupe d'importer les lingots d'aluminium de Guinée et de le traiter. Il est commercialisé sur le territoire national pour une partie des matériaux de construction et des produits pour la maison. Cependant, la fabrication de produits en aval par les PME n'est pas encore développée. Par conséquent, la majorité de l'aluminium restant est exporté vers l'ensemble des pays d'Afrique.

### 3.5 Commerce ainsi que secteur des services

Le secteur des services est récemment surtout prépondérant dans (1) secteur de la distribution (2) et l'industrie informatique. Le secteur de la communication a été libéralisé et la diffusion de téléphones portables progresse à un rythme soutenu. En 1999 il n'y avait pratiquement aucun utilisateur de téléphone portable, alors qu'en 2005, 7% de la population en possédait un. A l'inverse, l'élargissement des zones de réception des téléphones fixes et d'internet sont encore lent, on trouve dans les villes un nombre d'utilisateur d'internet estimé à 40 000 personnes (2000) qui est passé à 250 000 (2005). Ce qui montre une tendance à la hausse rapide.<sup>10</sup> L'industrie des transports est une nécessité admise en matière d'infrastructures par les directives gouvernementales elle même, bien que la construction de routes et ports progressent, le manque de finance, ainsi que les limitations imposées par la géographie (forêt tropicale, montagnes), les installations ont encore actuellement du mal à voir le jour. En ce qui concerne le commerce, au côté de la vente au détail et des modes de distribution moderne via les supermarchés, ainsi que les grandes entreprises de distribution, de nombreux marchés sont présents sur le bord des routes, c'est donc les petites entreprises ou les marchands qui représentent la majorité des échanges commerciaux. L'industrie touristique occupe environ 2% de l'économie (principalement hôtels et restaurants), bien que le pays dispose de riches ressources naturelles, les visiteurs stagnent au nombre de 170 000 par an, et les projets pour développer les safaris, la chasse, et le tourisme-éco restent encore partiels. Par rapport à cela, la quasi totalité des PME dans ce secteur n'ont pas d'activité dans les domaines cités ci-dessus, mais dans d'autres prestations de service. Ces autres services sont la construction, la réparation, l'immobilier, l'éducation et toute autre prestation pour les entreprises. Les entreprises travaillant dans le secteur des services sont nombreuses à le faire de façon informelle, mais ce chiffre reste peu connu.

#### (1) Secteur de la distribution

Plus de 70% de la distribution est basée sur un système traditionnel.

Le secteur de la distribution se compose de vente dans la rue, d'échoppes et de petits magasins réalisant des échanges commerciaux locaux. De plus, dans les grands centres urbains on trouve des marchés centraux tenus par des petites entreprises avec certains produits spécifiques.

La présence de grossistes n'est pas évidente. Mis à part pour les médicaments, un secteur d'activité en gros ne semble pas avéré. Pour les entreprises de grande taille les grossistes comme des structures plus petites sont employées. De plus pour certain domaine, il n'y a pas de

---

<sup>10</sup> Site internet sur les télécommunications internationales (2008)

ventes en gros, et des petits vendeurs s'occupent d'importer des produits directement (achats personnels ou en groupe avec des déplacements à l'étranger). Cependant, il faut souligner qu'un secteur de la distribution moderne se développe très rapidement. On constate également que les ventes de produits alimentaires et de premières nécessités sont réalisées dans les supermarchés, l'électroménager, les meubles et matériaux de construction sont proposés par de grandes enseignes ainsi que des grands centres commerciaux. La plupart des produits vendus dans ces lieux sont importés.

Dans le cas de produits spécifiques dans le secteur de la construction, nous constatons que la croissance de la demande intérieure permet une progression de la production locale grâce à une distribution aux entreprises adéquates.

#### (2) Secteur du service relatif à l'informatique.

L'informatique continue d'être introduite dans les administrations publiques ainsi que dans les centres éducatifs. Cependant, le secteur de service le plus important dans ce domaine reste les fournisseurs d'accès d'internet. Dans cette branche également les entreprises travaillant de manière informelle sont nombreuses, la diversification des services est en progression constante.

#### (3) Activités établies pour les autres types de services

Ce secteur est presque entièrement représenté par les grandes entreprises, ou les sociétés étrangères.

Concrètement nous trouvons les activités suivantes:

- Transport public, fret, sociétés aériennes
- Banque
- Hôtellerie, restauration
- Autre(s) vente de produits financiers
- Commerce, distribution
- Autre(s) prestataire(s) de service

#### (4) Autres activités dans le secteur du service menées par les petites et micro entreprises

On note que la majorité des entreprises travaillent dans le domaine informel, et les petites et micro entreprises s'occupent de tâches comme les réparations, la vente en gros ou détail, service à la clientèle, transport de marchandise, et services à la personne ainsi que pour la famille, de plus on peut trouver également des services de l'ordre social, de la domaine de restauration, mais aussi de la micro finance, puis de l'informatique.

## II Compréhension de la situation actuelle des PME et analyse des problèmes pour le développement

### 4 Analyse des défis de développement des PME

---

## **4 Analyse des défis de développement des PME**

### **4.1 Besoins d'appui aux PME**

Dans l'enquête par questionnaire sur les PME (II-2.3), 3 défis prioritaires ont été évoqués par toutes les entreprises ayant répondu en vue de l'identification des besoins d'appui aux PME. D'après les résultats, le plus grand défi pour les PME est au niveau des "difficultés d'obtenir des emprunts ou des financements", et il est clairement indiqué que c'est extrêmement difficile pour une PME d'emprunter de l'argent auprès des institutions financières au Cameroun. A la suite de ce problème précité, les autres défis sont les "coûts élevés liés à l'importation des matières premières, des produits intermédiaires ou les pièces détachées", les "augmentations des salaires des employés", les "commandes instables des clients", les "capacités de production insuffisantes pour satisfaire les commandes de grande taille."

Parmi les questions soulevées ci-dessus, l'amélioration de l'accès aux financements est reconnue comme un défi nécessaire par les entreprises de toutes dimensions confondues. En même temps, l'amélioration de l'environnement des affaires est attendue nécessairement pour les entreprises de taille moyenne et les petites entreprises de taille relativement supérieures. Le développement des capacités en management (Marketing, Technologie, gestion de des affaires,) est attendu en particulier pour les petites entreprises.

Cependant, ce devrait être notable pour interpréter les résultats de l'enquête de les classer en deux points. En premier se situe l'ampleur des attentes vis-à-vis du gouvernement. Beaucoup d'entreprises ont choisi "ils n'ont pas besoin du tout de l'assistance du gouvernement", en réponse à la question "quel genre d'appui attendez vous du gouvernement ? » dans l'enquête par Questionnaire sur la PME. C'est surtout un trait distinctif spécialement pour les entreprises de taille moyenne. En d'autres termes, la réponse précitée était formulée après avoir considéré jusqu'à quel point leurs attentes seraient prises en considération. Donc ce résultat pourrait être compris que les PME prudentes ont choisi avec soin les besoins en appui comme réponses étant donné les limitations du Gouvernement actuel.

Un autre point est la limitation de la reconnaissance des PME sur compétition internationale. Leur cible est principalement à présent la clientèle des marchés domestiques (y compris les marchandises d'exportation achetées par les acheteurs domestiques pour les besoins des pays voisins). Actuellement les acheteurs achètent les produits des PME sans insatisfaction. Cependant, ce pourrait être difficile que leurs produits soient compétitifs sur le marché

international dans les aspects qualités, niveau des prix, ou variété. Par conséquent il est nécessaire de considérer que le développement des PME au Cameroun ne pourrait pas être accompli que si les problèmes perçus par les PME sont résolus.

En plus de l'enquête par questionnaire sur la PME, une liste d'exigences au gouvernement faites par le PADIC, une association de PME, nous fournit une information utile<sup>1</sup>. Les résultats des interviews auprès des PME et avec les organisations pertinentes ont coïncidé (ces exigences ont été compilées dans la période 2002-2003 et une partie d'elles a déjà été traduite en actions pratiques, tel que "l'Établissement d'un partenaire pour les PME") de la même façon. Le résumé est montré ci dessous.

- 1) Manque de partenaire pour les PME  
Recommandation: Établir le "Ministère en charge du développement des PME, de l'artisanat et de la Consommation." Cet établissement aidera à réduire les activités informelles et contribuera à renforcer leurs performances, etc.
- 2) Manque de financement  
Recommandation: créer deux types d'emprunts, une société d'investissement et une institution de risque capital, et développer de nouveaux standards pour les emprunts et les autres crédits dans les banques, tel que la réduction de taux d'intérêt et l'enrichissement du système de l'information.
- 3) Temps trop long définir l'avantage financier (jusqu'à dernière décision sur le statut de limitation de poursuite par bureau de l'impôt)  
Recommandation: Réduire une période de la poursuite possible par le bureau des l'impôt à l'année et définir un bénéfice financier dès que possible, et améliorer l'instabilité financière
- 4) Manque de matériel de haute capacité technique  
Recommandation: Réduire la taxe sur la Valeur Ajouté l'Impôt (TVA) en achetant des matériels à 0% afin de renforcer les possibilités d'installation de matériel hautement développés pour PME. Établir des supports publics sur la recherche et les investissements sur amélioration technologique.
- 5) Contraintes au développement de produits locaux en chargeant VAX sur les produits locaux  
Recommandation: Réduire la VAX pour une grande part estiment sur les matières premières locales et rehausser production et consommation de produits locaux

---

<sup>1</sup> "Obstacles and Hindrance for SME Blooming"

- 6) Difficultés sur la publicité et la communication  
Recommandation: favoriser l'accès des PME à la radio publique et à la télévision. Promouvoir les PME locales et leurs produits à travers représentations diplomatiques à l'étranger. Tenir des foires commerciales en vue de la promotion de la PME etc.
- 7) Connaissances financières insuffisantes  
Recommandation: Supporter d'obtenir la connaissance financière à travers les formations adéquates et pertinentes par les écoles ou en améliorant les programmes scolaires existants etc.
- 8) Manque de reconnaissance sociale sur les entrepreneurs  
Recommandation: Extirper des entrepreneurs malhonnêtes et publier des certificats publics d'inscription qui vise l'amélioration générale de la reconnaissance sociale des entrepreneurs.
- 9) Manque de supports sur l'exportation  
Recommandation: publier régulièrement des publications sur "le développement des PME Locales et le commerce international." Libérer les procédures publiques et réglementaires à l'exportation. Tenir des foires commerciales. Faire des activités sur l'amélioration de la qualité. Établir des organisations pour encourager les PME et leurs marchandises.

En plus de ces recommandations, il est nécessaire de prendre en considération les éléments de l'environnement économique actuel des PME. De l'analyse suivante, c'est clair que toutes les PME ne constituent pas un groupe homogène, et qu'il y a au moins deux types de PME: les PME qui envisagent de développer leur compétitivité sur le marché international et de contribuer au développement économique au Cameroun, et les PME qui devraient être soutenues pour maintenir leurs activités et à un certain niveau ce en vue de stabiliser l'emploi et de contribuer ainsi à l'objectif de réduction de la pauvreté. Il est nécessaire d'aborder les questions sur le développement des PME avec une distinction claire des différentes visions considérées ci dessus.



## **4.2 Analyse des Questions majeurs de Développement**

### **4.2.1 Promotion de la Transformation du Secteur informel en secteur formel**

#### **Problématique**

Pendant qu'il est dit que le secteur informel emploie 60% - 65% de la population active dans le pays, avec une contribution au PIB variant entre 25% et 30%, la situation actuelle de ce secteur n'est pas correctement étudié et documenté, y compris les données vitales et les informations qui présentent les conditions du fonctionnement de ce secteur. En même temps, comme les entreprises dans ce secteur (auto emploi) ne sont pas officiellement enregistrées, elles ne peuvent pas obtenir d'emprunts auprès des banques (une demande de crédit doit être accompagnée du numéro d'immatriculation de l'entreprise). Par ailleurs, elles n'ont pas la possibilité de soumissionner aux appels d'offres du gouvernement ni d'accéder au programme d'appuis. Au niveau de la distribution, les entreprises du secteur informel ne peuvent pas vendre leurs produits dans des supermarchés détenus par des promoteurs étrangers et dans des magasins relativement grands de vente au détail parce qu'ils ne paient pas d'impôt.

En même temps, beaucoup de nouvelles firmes ont démarrées leurs activités dans le secteur informel. Au Cameroun, l'investissement dans le secteur privé (secteur formel) reste à un bas niveau, y compris l'investissement étranger. En conséquence, il n'y a aucune augmentation significative du nombre d'entreprises ou d'employés dans le secteur formel. La plupart des entreprises qui actuellement appartiennent au secteur formel ont initialement commencé entreprise informelle et ont fini par s'immatriculer officiellement suite à l'amélioration de leur niveau de prospérité. C'est généralement le cas pour les petites et micro entreprises. Donc, le secteur informel dans le pays constitue une étape transitionnelle pour beaucoup d'entreprises avant qu'elles n'accèdent au secteur formel.

#### **Défis au développement**

Du point de vue de la contribution à la croissance des affaires, cependant, l'"existence" du secteur informel lui-même ne joue pas nécessairement un rôle vital dans la promotion de la création d'entreprises. Beaucoup d'entreprises nouvellement nées optent pour rester dans le statut informel parce que c'est tout simplement difficile pour eux d'enregistrer leur affaire et/ou de développer leur système de comptabilité. En revanche, une tentative de déclarer réglementairement le secteur informel comme une entité illégale découragerait la création d'entreprises en empêchant l'émergence des affaires normales qui arrivent à prendre corps dans le secteur informel.

Dans ce contexte, encourager la transformation d'entreprises du secteur informel vers le secteur formel devrait être examiné du point de vue de ses avantages majeurs, c'est-à-dire, qu'elle permet aux entreprises dans le secteur informel d'être reconnues officiellement et de recevoir l'assistance publique, comme exigé, et ainsi d'aider à améliorer les conditions de fonctionnement défavorables et de cette façon contribuer à élever le revenu de leurs propriétaires et employés.

En particulier, la promotion de l'immatriculation des affaires peut servir comme un instrument encourageant l'exercice normale (officiel) des activités et des affaires, notamment le développement du système de comptabilité et le statut légal (taxation, etc.). Cependant, l'immatriculation des affaires seule ne mène pas nécessairement à l'établissement et à l'exploitation d'affaires viables. Bien qu'elle fournisse une bonne motivation pour les entreprises en vue du développement de leur affaire et du renforcement de leur capacité opérationnelle, il faudra plus que l'immatriculation de l'affaire pour permettre aux entreprises dans le secteur informel de se transformer en entreprises viables dans le secteur formel.

Plus précisément, la promotion de telles migrations devrait être abordée selon deux perspectives, à savoir l'assistance publique pour le renforcement des capacités opérationnelles sollicitées par les entreprises dans le secteur formel, et la dérégulation au niveau de la création des entreprises en limitant les obstacles à la création dans le secteur formel. Le premier aspect sera discuté dans le chapitre sur les "appuis aux Petites Entreprises et aux Micro-entreprises."

La réduction des exigences pour l'immatriculation des entreprises paraît être efficace pour la promotion de l'immatriculation des affaires. Beaucoup d'entreprises sont créées comme affaires informelles en dépit de multiples difficultés qu'elles devront affronter. La campagne d'interviews conduite auprès d'entreprises informelles indique que beaucoup citent l'existence d'obstacles au niveau de l'immatriculation de l'entreprise, tel que l'exigence du capital minimum, les coûts concernant les procédures d'immatriculation, et le système de taxation qui manque de transparence, qui sont décrites comme suit.

- 1) capital minimum: Un million de Fcfa, exigés au titre de capital minimum pour l'immatriculation de l'affaire, est considéré comme prohibitif par les nouveaux chefs d'entreprise (entrepreneurs).
- 2) coût de l'immatriculation: Il est dit que l'immatriculation d'une entreprise exige au moins 10,000 Fcfa y compris le prix de la demande le coût de la préparation des documents et autres coûts. (En même temps, il est signalé que la plupart des entrepreneurs manquent de connaissance à propos de l'immatriculation des affaires.)

- 3) système de taxation: Le système de la taxation actuel est critiqué par les entreprises comme manquant de transparence. Par exemple, certaines entreprises sont tenues de payer plus d'impôt sur la base de décisions arbitraires prises au niveau des services des impôts ou d'autres bureaux gouvernementaux pertinents. (Il est aussi signalé que l'incapacité d'un recours en se conformant aux règles de la comptabilité généralement acceptées est un élément essentiel qui favorise de telles décisions arbitraires.)
- 4) manque d'avantages à être dans le secteur formel : généralement, les entreprises formellement enregistrées peuvent bénéficier d'une reconnaissance sociale et d'opportunités d'affaires du fait de cet enregistrement (notamment les opportunités d'affaires au niveau de organisations gouvernementales). Cependant, la plupart des chefs d'entreprise dans le secteur informel n'épousent pas une telle vision et ils estiment plutôt que les inconvénients de l'immatriculation sont plus importants que les avantages.

En dépit d'une large compréhension publique de l'immatriculation des entreprises et de son importance, beaucoup de promoteurs d'affaires ne peuvent pas réunir les moyens nécessaires ou ne sont pas capable d'obtenir le statut formel pour de multiples raisons, en même temps certains opérateurs n'optent pas pour l'immatriculation de leur entreprises parce qu'ils sont satisfaits du style des affaires au niveau informel ou alors sont sensible aux coûts. Il s'agit là seulement d'une sélection négative et il n'y a rien à y faire. Il y a beaucoup de promoteurs d'affaires qui veulent s'immatriculer dans le secteur informel, mais ils font face à beaucoup de difficultés pour le faire. À moins d'apporter une réponse à ces difficultés, la transformation de l'informel formel ne pourra être considéré que comme une difficulté.

#### **4.2.2 Promotion des 'Business startup'**

##### **Problématique**

Le "Business startup " est défini comme une entreprise nouvelle crée et enregistrée en tant qu'entité.

Dans le secteur formel, on n'observe aucune augmentation significative du nombre d'établissements ou d'employés.

Parmi entreprises de taille moyenne, certains voient de faibles opportunités d'expansion des affaires du fait de la taille limitée du marché, pendant qu'un assez certain nombre disposent de fonds suffisants et affichent leur volonté à faire des investissement dans de nouvelles affaires. Mais le contexte des affaires tel que les difficultés de mobilisation de capitaux additionnels ou les affaires les poussent à hésiter à investir.

En revanche, les 'business startups' ne paraissent pas progresser doucement, bien que beaucoup de plans soient considérés ou en cours. (Comme discuté plus tôt, la plupart de nouvelles firmes sont lancées dans le statut informel et aucunes données exactes ne sont disponibles.) Généralement, il y a deux raisons pour ceci. L'une est les fonds limités qui empêchent les nouvelles affaires de démarrer sur une base viable. L'autre raison est le manque d'un projet d'entreprise élaboré ce qui la destine l'affaire à l'échec en plus des facteurs de l'environnement susmentionnés.

En général, la petite affaire est relativement facile à commencer et les 'business startups' dans plusieurs domaines aident à la diversification industrielle. Si le 'business startups' est largement encouragé et promu avec succès, il aura des effets considérables sur développement économique, tel que le renforcement de la structure industrielle, l'augmentation de la valeur ajoutée, et la substitution aux importations pour réduire la dépendance vis à vis des importations. Pour ces raisons, la promotion des business startups' (ou développement de PME) est une question pertinente pour le développement économique.

#### **Défis au développement**

Encourager les business startups' de PME qui peuvent être un outil vital pour le développement économique les facteurs clés du succès sont l'amélioration de l'environnement des affaires pour soutenir 'business startups', la mise à niveau de l'infrastructure et des capacités concernant le développement des projets d'entreprise, et l'amélioration d'accès aux finances. Ces facteurs peuvent être expliqués dans plus de détail en partant des conditions locales particulières au Cameroun.

- 1) l'amélioration de l'environnement des affaires pour supporter les startups: une telle amélioration devrait inclure l'allègement des exigences d'immatriculation des entreprises tel que la formation de GIC et la définition claire de procédures d'inscription.
- 2) mise à disposition d'information: C'est très difficile sans une organisation d'obtenir la bonne information exigée de la part des entrepreneurs (promoteurs d'auto emplois). L'information exigée ou utile pour lancement de l'affaire, y compris le marché, la distribution, les matières premières, la machinerie et le matériel, et les réglementations et les normes techniques
- 3) l'amélioration de l'accès aux finances: Les nouveaux plans du financement seront considérés pour l'affaire en lancement ou les entrepreneurs qui n'ont pas la garantie suffisante et qui n'ont cependant pas encore établi la capacité du crédit sur une affaire, au lieu des programmes généraux de financement. C'est ici aussi un exemple qui a déjà été expérimenté par le Fonds National de l'Emploi (FNE) ou les donateurs internationaux, et

ne pas faire de ceci des cas restrictifs et temporaires, mais les établir comme un système constant.

- 4) Appui à la planification des affaires: Il est difficile pour les entrepreneurs d'élaborer les projets d'entreprises convenables sans l'information précitée pour les startups business?. Il y a des plusieurs types de fournisseurs du service dans le secteur privé qui fournissent des conseils par rapport au développement d'un plan du lancement d'une affaire. Leur service n'est pas toujours disponible aux entrepreneurs et aux PME à cause de prix du service. Dans beaucoup de cas ils n'ont pas assez de fonds pour payer un fournisseur du service au sujet de tels plans d'affaires, comme pour un service d'appui public, le Fonds National de l'Emploi (FNE) et les donateurs internationaux ont eu à conduire un programme d'appui qui s'est limité au niveau du nombre possible de bénéficiaires. Le système permanent qui peut fournir un tel service serait le bienvenu.

### **4.2.3 Appui requis pour la promotion des petites entreprises**

#### **Problématique**

Les petites entreprises qui font l'objet de la présente section sont celles qui sont classées dans la catégorie des PME opérant au Cameroun. Dans cette étude, les PME ne sont pas redéfinies selon l'acceptation en vigueur au Cameroun dans la mesure où elles comprennent également les moyennes entreprises généralement classées dans la catégorie des grandes entreprises. Ces moyennes entreprises ne sont pas des « entreprises ordinaires » car leur classement doit tenir compte de leur degré de compétitivité au niveau international. Ceci est dû au fait que leurs activités n'ont pas une grande envergure. La présente section porte sur l'appui requis pour la promotion des petites entreprises à l'exception des moyennes entreprises.

Au niveau supérieur de la catégorie des petites entreprises, on distingue bon nombre d'entre elles, animées par le désir d'étendre leurs activités, d'être reclassées et d'intégrer progressivement le « volet exportations ». Cependant, la catégorie des petites entreprises inclut également les micro-entreprises, les propriétaires individuels, les structures à base communautaire exerçant des activités socio-économiques telles que les GICs, les activités commerciales à petite échelle au stade de démarrage. Il n'existe pas de distinction nette en ce qui concerne la taille des entreprises classées dans la catégorie des petites entreprises et celles classées dans la catégorie des micro-entreprises et de propriétaires individuels, ce d'autant plus que leurs tailles sont réparties de manière aléatoire.

Eu égard à leur taille, plus précisément à leur mode de gestion interne jugé artisanal, les petites entreprises éprouvent de sérieuses difficultés à stabiliser leur gestion et leur rythme de

croissance comparativement aux moyennes et grandes entreprises « ordinaires » (ou non-PME)", notamment en matière de collecte d'informations, de mobilisation de fonds, de gestion des ressources humaines, etc. Dans le cas de Cameroun, étant donné que le système d'appui aux PME n'est pas encore bien huilé, que l'environnement des affaires n'est pas assez propice, les petites entreprises sont appelées à déployer beaucoup d'efforts en vue de surmonter les difficultés en question. A cet égard, elles sont confrontées à de nombreux problèmes, dont notamment :

- 1) La plupart des petites entreprises commencent à fonctionner avec un modeste capital de démarrage et elles poursuivent leurs activités avec un matériel vétuste et inopérant, quand elles ne dépendent pas simplement des travaux manuels, et ce d'autant plus qu'elles sont confrontées à des difficultés de mobilisation des capitaux en vue d'étendre et d'accroître leurs activités (pour ce qui est des difficultés à mobiliser les fonds nécessaires, voir Section II-4.2.6). Par conséquent, ne pouvant pas satisfaire une grande commande, elles sont condamnées à entreprendre des activités à petite échelle.
- 2) Etant donné que le système de distribution n'est pas encore bien développé au Cameroun, les petites entreprises n'ont aucune autre possibilité de commercialiser leurs produits que d'attendre que les clients visitent leurs différents sites. Plus particulièrement, les plus petites entreprises ont été confrontées au problème de manque de capitaux, ce qui est dû au fait qu'elles ne peuvent mobiliser des capitaux qu'après avoir vendu des produits qui ne s'écoulent pas facilement sur le marché. Quelques-unes d'entre elles sont dotées de salles d'exposition situées en dehors du site de fabrication. Mais ceci n'est que l'apanage d'un petit nombre d'entre elles opérant à un niveau élevé.
- 4) Hormis les problèmes sus-évoqués, les petites entreprises sont également confrontées aux difficultés liées au transport des matériaux et des produits, dans la mesure où le secteur des transports est peu développé pour faire face à ces besoins.

#### **Défis au développement**

Les petites entreprises sont des entreprises appelées à devenir des lieux par excellence d'émergence de nouvelles activités commerciales et de croissance. D'une manière générale, elles sont très agressives en matière d'amélioration et d'extension de leurs activités commerciales, bien qu'elles soient confrontées à de nombreuses contraintes. Elles ont besoin d'un appui multidimensionnel. Toutefois, cette approche doit être minutieusement préparée et tenir compte de la diversité des besoins, notamment l'appui au développement du secteur de leurs activités - du marché local à toutes les régions du pays -, l'appui à l'accroissement du volume des exportations ou l'amélioration de la compétitivité face aux produits importés, etc., ceci en fonction du niveau de développement auquel se situent les petites entreprises.

Par ailleurs, cet appui s'avère nécessaire en particulier en faveur des PME ciblées de manière stratégique pour les besoins du développement industriel, étant donné que la politique visant un appui permanent est vouée à l'échec à cause d'une affectation limitée des ressources budgétaires et humaines.

L'appui à cette catégorie d'entreprises doit être assuré de manière à encourager les efforts qu'elles déploient avec acharnement pour leur modernisation. Cet appui peut comporter deux volets, à savoir (1) : la manière de se décharger d'une quelconque obligation, d'améliorer le climat des affaires et de promouvoir le développement institutionnel, (2) l'intervention directe des entreprises qui fournissent l'appui sollicité dans les domaines ci-après :

- 1) L'appui visant à satisfaire les commandes émanant d'un plus grand nombre de clients, notamment (1) l'appui à la modernisation des équipements (2) la diffusion des informations sur les technologies appropriées et les marchés bien ciblés, et enfin (3) l'assistance pour faciliter l'accès aux circuits financiers.
- 2) Appui pour une exposition agressive de leurs produits sur les marchés potentiels au lieu d'attendre que les clients visitent leurs sites, ce qui suppose : (1) la fourniture de l'opportunité d'exposer leurs produits aux clients ayant des objectifs spécifiques parallèlement à la supervision en vue de la préparation à l'exposition (foires commerciales), (2) fourniture de mesures relatives à la présentation des PME à d'éventuels usagers (banques de données de ressources locales et leurs fournisseurs) et (3) mesures permanentes relatives à l'exposition de leurs produits aux usagers et consommateurs (salles d'exposition).
- 3) Appui visant à encourager les efforts des petites entreprises en vue de l'amélioration de la qualité de leurs produits, ce qui laisse supposer : (1) la prestation des services de qualité et la fourniture d'un indice de performance de produits spécifiques conformes aux normes de développement industrielles (2) la mise au point d'un système de services, de tests et d'analyse de matériels et de produits industriels (3) la fourniture d'informations relatives aux exigences en matière de qualité aux éventuels usagers (4) l'aide relative à la présentation des installations modernisées ou à la rénovation de ces installations (mesures d'exemption/réduction d'impôts et de taxes appropriés dans le cadre de la présentation des installations qui peuvent généralement servir aux entreprises relevant de ce secteur industriel spécifique, etc.), et (5) l'accès des employés aux programmes de formation portant sur la gestion de qualité.
- 4) Appui au transport des matériels et des produits par exemple à travers des mesures d'exemption/réduction d'impôts et de taxes appropriés en faveur des co-entreprises et susceptibles de servir normalement aux entreprises de ce secteur industriel spécifique.

L'appui à la manière de se décharger d'une quelconque obligation, d'améliorer le climat des affaires et de promouvoir le développement institutionnel, sera abordé dans la Section III, dans la mesure où ces appuis sont requis tant pour les petites entreprises, que pour les moyennes.

Par ailleurs, étant donné que la catégorie des petites entreprises comprend également les entreprises opérant pour leur survie et les entreprises commerciales opérant dans le cadre des activités socio-économiques, il y a lieu d'apporter son appui à ce type d'entreprises pour lui permettre de réaliser ce genre de transactions et d'en accroître le niveau. Ceci sera analysé dans la section II-4.2.5.

#### **4.2.4 Appui requis en faveur des moyennes entreprises.**

##### **Problématique**

Les moyennes entreprises sont considérées comme l'épine dorsale des industries camerounaises capables de fonctionner sans un quelconque appui extérieur et de soutenir la concurrence face à d'autres entreprises implantées au Cameroun. Au Cameroun, elles ne sont pas la cible de la politique en faveur des PME, et encore moins celle permettant de contourner l'inconvénient résultant de leurs activités de petite envergure. Toutefois, elles peuvent également être perçues comme la cible de la politique en faveur des PME face à la nécessité de renforcer leur compétitivité au plan international<sup>2</sup>.

La plupart des entreprises classées dans la catégorie des moyennes entreprises au Cameroun ont été créées dans l'optique de substituer la demande croissante en produits importés à leurs propres produits, dans l'espoir de bénéficier du traitement préférentiel du Gouvernement au stade initial de démarrage de leurs activités. Leur degré de compétitivité a baissé de manière significative avec l'expiration des mesures de traitement préférentiel et la demande limitée pour les produits en raison de l'afflux de produits importés à des prix défiant toute concurrence. Ces entreprises ont été contraintes de fonctionner en deçà de leurs capacités réelles. Elles ne sont pas intéressées par l'investissement en termes d'expansion et de modernisation dans le secteur industriel actuel.

Toutefois, il convient de noter que les nombreux propriétaires de ces moyennes entreprises ne sont autres que les membres actifs du GICAM, du SYNDUSTRICAM et du FENAP, qui

---

<sup>2</sup> Que les moyennes entreprises relèvent de la politique du développement industriel ou de celle qui régit les PME constitue un autre débat, en fonction du niveau d'industrialisation atteint au Cameroun. Si l'appui requis par les moyennes entreprises est de même nature que l'appui normal que l'on doit généralement apporter à l'industrie, cet appui devrait alors relever de la politique du développement industriel.



opèrent au Cameroun. Ils pratiquent une politique agressive en matière d'investissement au cas où des opportunités d'investissement se présentent à eux, dans la mesure où ils disposent de ressources financières. La politique tendant à encourager leur motivation pour les activités commerciales revêt par conséquent une importance capitale pour le développement industriel du Cameroun.

Ces moyennes entreprises ont été considérées comme de "grandes entreprises" selon les critères en vigueur au Cameroun. Cependant, leurs capacités managériales demeurent encore faibles par rapport à la compétitivité au niveau international. Leurs organisations internes en ce qui concerne la collecte d'informations, le marketing, la fabrication des produits, le développement des technologies, la gestion des ressources humaines, la gestion stratégique et la recherche sont pratiquement inexistantes ou alors très limitées, s'il y en a.

Un appui politique s'avère par conséquent nécessaire pour le renforcement desdites capacités en vue de promouvoir le développement industriel à l'avenir.

#### **Défis au développement**

L'appui politique aux moyennes entreprises s'avère nécessaire du point de vue de la mondialisation des industries camerounaises qui ne bénéficient pas encore suffisamment de l'apport extérieur en attendant que le climat des affaires soit assaini. Selon une étude<sup>3</sup> réalisée par la Banque mondiale sur la situation des investissements auprès de 302 entreprises, les éléments ci-après ont été identifiés comme des freins au démarrage effectif des activités commerciales au Cameroun : (1) la législation fiscale (83,4% de réponses), (2) le taux d'imposition (78,7%), (3) l'approvisionnement en énergie (65,9%), (4) les coûts financiers (65,9%), (5) la concurrence avec les activités menées par les entreprises du secteur informel (53,4%) et (6) la corruption (53,1%).

Le volume des transactions commerciales demeure faible et le rythme d'utilisation de la capacité de production des installations est tout aussi faible. L'un et l'autre sont très en deçà des attentes au vu de l'importance des activités économiques. Les moyennes entreprises sont largement tributaires des importations en ce qui concerne leur approvisionnement en matières premières, d'autant plus que le tissu industriel du Cameroun est encore embryonnaire. Elles sont obligées d'utiliser du matériel générique pour le conditionnement, puisqu'elles ne peuvent pas encore utiliser leur propre matériel d'emballage parce que l'économie locale n'a pas encore atteint une grande envergure. Elles ne peuvent ni acquérir le savoir-faire technologique, ni développer leur propre technologie étant donné que leur technologie dépend largement de celle

---

<sup>3</sup> Cameroon Investment Climate Assessment, The World Bank (2006)

qui ne peut être disponible qu'avec l'installation des chaînes de production spécialisées dans la fabrication des produits spécifiques. Les coûts de mobilisation des fonds sont élevés, et qui plus est, les prêts à long terme destinés à la modernisation des installations ne sont pas disponibles du fait que le régime financier en vigueur au Cameroun ne prévoit pas ces facilités-là.

Eu égard aux conditions sus-évoquées, un appui s'avère nécessaire, notamment en faveur des moyennes entreprises afin de donner un coup d'accélérateur à celles qui existent et susciter de nouveaux investissements grâce à : (1) la prise de mesures visant à motiver les moyennes entreprises et à promouvoir leur compétitivité sur le plan international, et (2) l'allègement des contraintes liées au climat des affaires qui prévaut actuellement au Cameroun.

#### **4.2.5 Appui requis en faveur des micro-entreprises et des propriétaires individuels engagés dans des activités commerciales de subsistance**

##### **Problématique**

La catégorie de micro-entreprises et des propriétaires individuels englobe : (1) les transactions aux plans individuel et familial dans le cadre des activités commerciales de subsistance, (2) les activités socio-économiques à base communautaire telles que les GIC, (3) les artisans qui ont certaines aptitudes et qui reçoivent des commandes à titre individuel, et (4) de petites activités encore embryonnaires.

Beaucoup de moyennes entreprises sont immatriculées comme des entreprises ou des entités commerciales, mais la plupart d'entre elles ne disposent pas encore de registre de commerce.

Ces entreprises sont appelées à servir de socle pour l'émergence de nouvelles activités commerciales et la promotion de la croissance. Elles s'occupent également des activités commerciales de subsistance parallèlement aux activités socioéconomiques de routine. Elles ne sont pas nécessairement classées de manière définitive dans l'une ou l'autre catégorie, mais l'une d'elles a tendance à être influencée par la hiérarchie et par l'attitude du propriétaire.

Les entreprises susmentionnées ont également besoin de faire des efforts pour améliorer leur fonctionnement et accroître leur compétitivité à l'instar d'autres PME. Mais dans la réalité, elles ont beaucoup de mal à fonctionner sur un même pied d'égalité. Bon nombre de ces entreprises et autres entités commerciales sont censées être opérationnelles. Toutefois, il est difficile d'en connaître le nombre exact, d'autant plus que la plupart d'entre elles ne sont pas immatriculées. Les enquêtes par entrevues réalisées dans le cadre de la présente étude ont permis de relever ce qui suit:

- 1) Leurs activités commerciales démarrent généralement avec des ressources très limitées. Dès que la production est prête ou que l'achat des stocks est effectuée, tout le capital initial est épuisé et aucun fonds de roulement n'est plus disponible jusqu'à ce que les produits soient vendus et que les entreprises soient rentrées dans leurs fonds. Par ailleurs, l'argent ainsi recouvré peut servir à couvrir les dépenses courantes au lieu d'être réinvesti dans l'achat de matériels ou de marchandises destinés à l'entreprise, ce qui rend difficile la poursuite des activités commerciales.
- 2) Leurs transactions commerciales se limitent aux voisins, d'autant plus qu'elles attendent que les clients viennent visiter leurs points de vente et passent des commandes.
- 3) Le volume des transactions est très réduit : tout se fait de manière artisanale, ou bien avec des installations très vétustes et inopérantes, quand il y en a. Ces entreprises ne peuvent pas gérer des commandes importantes, non pas seulement en raison du faible volume de leurs transactions, mais surtout à cause du manque de capitaux leur permettant d'acquérir ce dont elles ont besoin pour leur fonctionnement.

Ces transactions ont néanmoins joué un rôle important en résorbant le chômage parmi les membres de la famille et au sein de la communauté. Aussi est-il nécessaire de les appuyer à tous égards, comparativement à l'appui apporté aux petites entreprises classées dans les catégories supérieures et moyennes.

#### **Défis au développement**

L'appui en faveur de ces entreprises et de ces entités commerciales est de nature à relever le niveau de leurs transactions commerciales pour leur permettre de fonctionner sur un même pied d'égalité que les PME. Cet appui peut comporter : (1) l'allocation d'un petit capital de fonctionnement ; (2) un appui et un encadrement supplémentaires et/ou une manière de se décharger de ce fardeau en contournant les difficultés inhérentes aux autres PME par rapport à la collecte des informations, au développement des ressources humaines et à l'acquisition des aptitudes managériales de base, etc., et (3) la manière de se décharger de leur fardeau en améliorant les conditions de vie des entrepreneurs, de leurs employés aux niveaux familial et communautaire.

En outre, (4) encourager les entreprises à se faire immatriculer- démarche qui a été bloquée par de nombreux obstacles - constitue l'un des appuis importants qui leur permettrait de rivaliser avec d'autres entreprises à armes égales.

Les pouvoirs publics ne connaissent pas dans les détails la situation qui prévaut dans ces entreprises et dans les entités commerciales. Le Ministère du Commerce et le Ministère de

L'Agriculture s'occupe uniquement du volet immatriculation. Bon nombre de ces entreprises opèrent dans le secteur informel. Elles ne sont pas du tout au courant des formalités administratives les concernant. Elles ont également des difficultés à rencontrer les autorités compétentes pour solliciter leur appui. En dehors du circuit administratif, plus précisément en ce qui concerne la Chambre de Commerce (CCIMA), ces entreprises ont du mal à fonctionner étant donné qu'elles ne sont pas encore bien implantées dans les régions malgré le fait que tous leurs contribuables remplissent les conditions d'adhésion à la CCIMA. Par conséquent, il s'avère nécessaire de définir les voies et moyens par lesquels les informations relatives aux mesures d'appui disponibles seront communiquées à ces entreprises et aux entités commerciales, en attendant qu'elles prennent contact avec les pouvoirs publics pour solliciter leur appui.

#### **4.2.6 Appui Financier**

##### **Problématique**

L'enquête menée à l'aide d'un questionnaire par l'équipe du Consultant révèle que 57,6% des entreprises interrogées ont cité le problème financier comme l'une des trois contraintes majeures auxquelles elles font face. 48,5% de ces entreprises classent la contrainte financière en première position.

Bien qu'elles aient une réelle forte volonté d'augmenter leur capacité productive et/ou de moderniser leurs équipements de production, les PME rencontrent d'énormes difficultés d'accès aux financements. Cette situation hypothèque de façon significative les chances d'expansion des entreprises et son corollaire la création de nouveaux emplois dans le pays.

Deux facteurs expliquent cette situation : d'une part le faible développement du système financier et bancaire camerounais et d'autre part la faiblesse en matière de management de la PME.

Le faible développement du système financier et bancaire s'explique par : un marché financier embryonnaire, pas bien structuré avec comme conséquence pour la PME la difficulté de trouver les financements à longs termes dont elle a besoin pour son expansion; l'absence d'un fonds de garantie de financement est un véritable goulot d'étranglement pour la PME ; les taux élevés d'intérêts pratiqués difficilement supportables par la PME au risque de compromettre sa compétitivité ; les conditions d'éligibilité imposées par le système financier et bancaire constituent des freins à l'accès au financement.

La faible capacité de gestion observée dans la PME la handicape sur le plan de l'accès au financement. La PME est caractérisée par une faible capacité managériale, une absence de

connaissance de base dans le domaine de l'élaboration des plans d'affaires, de marketing et de gestion de la production. Du fait de ces faiblesses, les banques commerciales sont réticentes à les accompagner dans leur développement. Le niveau élevé du taux d'intérêt est également justifié par le risque que représente la PME du fait de sa faiblesse managériale. La problématique fondamentale ici n'est pas l'absence des financements au profit de la PME, mais la difficulté de trouver des PME remplissant des fondamentaux en matière de gestion qui sont déterminants dans tout processus de prêt. Ainsi, le renforcement des capacités de la PME en matière de gestion est une des clés de la facilitation de son accès aux financements.

De même, la micro entreprise fait aussi face à quelques difficultés financières. En plus du capital initial, elle manque aussi de fonds de roulement. Ceci s'explique par la nature de son activité, caractérisée par une longue durée pour le recouvrement par les ventes des dépenses préalablement effectuées dans les opérations d'approvisionnement et/ou de production. Comme conséquence, l'entreprise rencontre d'énormes difficultés pour assurer de manière permanente son cycle d'exploitation. Généralement le montant d'argent dont elle a besoin n'est pas très élevé. Cependant, comme elle n'a pas de garantie, son accès au financement est hypothéqué. Bien que sa situation soit critique, la contribution à l'économie locale de la micro entreprise ne saurait être négligée dans la mesure où elle constitue un vivier d'emplois. Son potentiel de croissance est réel. Cette situation appelle à mettre en place un mécanisme approprié de financement de la micro entreprise différent de ceux, classiques, conçus généralement pour la PME.

Quoique certains établissements de micro finance appuient comme ils le peuvent la microentreprise, il n'en demeure pas moins qu'ils sont incapables de faire face à l'ensemble de leurs besoins financiers. D'où la nécessité pour le Gouvernement de créer un mécanisme supplémentaire de financement de la microentreprise.

Dans la logique du futur développement des Etablissements de Micro Finance, il est important de renforcer la capacité de ces structures en matière de contrôle interne et gestion des prêts

#### **Défis au développement**

##### **(1) la création d'une nouvelle institution financière spécialisée dans le financement de la PME**

La nécessité de créer une banque de la PME trouve sa justification dans les trois raisons suivantes : En premier, les problèmes de financement de la PME que sont l'absence des financements de longs termes, l'absence d'un fonds de garantie et le niveau élevé du loyer de l'argent ne peuvent pas être résolus par chaque banque commerciale, car il s'agit d'une affaire de système financier. Deuxièmement, les problèmes financiers courants de la PME ne peuvent

pas être résolu en laissant jouer les mécanismes du marché. L'intervention et l'appui du Gouvernement sont indispensables. Troisièmement, les banques commerciales sont tenues de se conformer strictement aux directives BIS, ceci ajoute à leur circonspection quant au financement de la PME. En même temps que les banques commerciales joueraient pleinement le rôle qui est attendu d'elles en matière d'accompagnement à la croissance de la PME, il est important de créer un nouveau mécanisme pour intensifier leur intervention. C'est le cas de la création d'un fonds de garantie des crédits.

## (2) Création d'un mécanisme institutionnel d'inscription des garanties.

Il est urgent de créer une inscription de garantie ainsi qu'un système de régulation s'y rapportant. Il ne s'agit pas uniquement des banques commerciales, mais les organismes de micro finance également jugent les garanties relatives aux finances des PME souvent à l'aide d'acte de propriété de terrain, ou de maison. Dans le cas d'une impossibilité de recouvrer l'argent prêté par un organisme financier, ces garanties sont utilisées. Il s'agit donc d'un élément essentiel pour le bon déroulement de ces opérations de crédit. Au Cameroun, il n'est pas rare que l'inscription des garanties prenne beaucoup de temps, il est donc nécessaire de réformer ce système au niveau légal dans l'avenir. De plus, les marchés ou une mauvaise gestion concernant la régulation et les jalons de ces garanties sont sources de difficultés. Il est donc essentiel de mettre ces dispositions rapidement en oeuvre.

En plus des institutions bancaires, les Etablissements de Micro Finance exigent aussi des garanties pour l'octroi de leurs financements. Il se trouve que ce processus d'inscription des garanties est caractérisé par une lenteur notoire et un flou qui dénote un certain amateurisme. De même, il n'existe pas de marché hypothécaire. Si ce marché était créé l'accès aux financements de la PME sera amélioré.

## (3) Création d'une institution de renforcement des capacités de la PME

Pour accroître sa chance d'accès aux financements des banques commerciales il est nécessaire pour la PME d'améliorer sa gestion. De manière précise, la gestion de l'entreprise, l'élaboration des plans d'affaires, les techniques marketing et la gestion de la production doivent être renforcées. Comme, il n'est pas si facile pour chaque PME du fait de la qualité relativement peu professionnelle de ses ressources humaines et la faiblesse de celles financières de supporter ces efforts, il est important qu'elle bénéficie d'un appui externe.

L'une des approches de l'opérationnalisation de ce mécanisme serait la création d'une Agence spéciale par le Gouvernement, les Institutions financières et la Chambre de Commerce et de l'Industrie. Le renforcement des capacités mis en oeuvre par l'Agence se faisant au travers des séminaires de formation et des sessions spécifiques de formation dans les entreprises. Le coût de ces services sera supporté par l'Agence et la PME bénéficiaire.

**(4) Mise en place d'un mécanisme d'octroi de petits fonds à la microentreprise**

Quoique ses besoins financiers soient modestes, la microentreprise rencontre des difficultés pour y avoir accès compte tenu d'une part de son incapacité à fournir des garanties exigées et des risques que présente la nature de son activité. Cependant, comme cela est observé dans les GIC, les promoteurs ont foi en leur activité et une volonté à toute épreuve d'y réussir. La nécessité de créer un mécanisme de financement approprié est indispensable. Ce dernier devra accorder plus d'importance aux qualités personnelles du promoteur qu'aux garanties physiques.

Il n'est pas besoin de rappeler qu'il est difficile de développer un tel mécanisme dans le paysage financier actuel. Le gouvernement devrait en prendre l'initiative et partager quelques risques. Prenant en compte les leçons des précédentes malheureuses expériences du Gouvernement, il est important qu'il ne soit pas directement impliqué. La gestion du mécanisme devra être confiée aux Cabinets de Conseils expérimentés et à certaines institutions de microfinance.

**(5) Appuyer le renforcement de la capacité en gestion des institutions de microfinance**

Les domaines suivants sont concernés :

- 1) Accès à des fonds nécessaires pouvant leur assurer une croissance durable à travers une collaboration avec les banques commerciales ;
- 2) Améliorer leur niveau d'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication dans leurs activités ;
- 3) Formation du personnel opérationnel dont la qualité doit être à la mesure des défis de développement qui se posent.

II Compréhension de la situation actuelle des PME et  
analyse des problèmes pour le développement

5 Politique de développement des PME, système  
et défis de développement actuels

---



## **5 Politique de développement des PME, système et défis de développement actuels**

### **5.1 Base des politiques du Gouvernement sur le développement des PME et agences gouvernementales pertinentes**

#### **5.1.1 Plan de Développement économique et politique et stratégie de base pour le développement des PME**

Les bases pour une reconnaissance consensuelle du développement des PME au Cameroun sont indiquées dans le PRSP, avec la déclaration sur l'importance du développement des PME et la stratégie de base pour le développement. (Voir III-1.1.1).

Depuis l'indépendance du Cameroun en 1960, on a poursuivi une politique de développement économique et de promotion de l'industrie<sup>1</sup> menée à l'initiative de l'Etat. Jusque vers le milieu des années 80, le Gouvernement camerounais formulait tous les cinq ans un 'plan économique quinquennal'. Toutefois, il a résulté de la crise économique survenue en 1986 que l'on a pris conscience des limites d'une approche dirigiste du développement économique à l'initiative de l'Etat, la situation économique ne cessant de se détériorer, les entreprises étatisées/nationalisées étant pratiquement toutes au bord de l'échec, etc.<sup>2</sup> Pour ces raisons, le Gouvernement camerounais a arrêté depuis 1988 d'établir un plan économique quinquennal et a adopté le 'Programme d'ajustement structurel' (Structural Adjustment Program) établi à l'initiative du FMI et de la Banque mondiale et s'est ainsi lancé dans un nouveau type de développement économique.<sup>3</sup> Autrement dit, le Cameroun est passé à un système d'économie libérale reposant sur les principes de l'économie de marché.

Ainsi, le Gouvernement camerounais a-t-il – conformément aux dispositions du programme d'ajustement structurel – restructuré et privatisé les anciennes entreprises étatisées, éliminé divers restrictions, contrôles et réglementations, etc. et accéléré son mouvement en vue de la libéralisation de l'économie. Toutefois, le Cameroun n'est pas parvenu à réformer la structure

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la nationalisation des plantations relevant d'apports financiers étrangers (français et anglais), des entreprises d'Etat (étatisées) créées par la Société Nationale d'investissement (SNI) fondée en 1963 et des entreprises/régies de développement d'Etat (participation au capital), et de la nationalisation, etc. d'entreprises dans les secteurs de l'alimentation en eau, de l'électricité, du téléphone, de la finance, de l'hôtellerie et des services.

<sup>2</sup> En ce qui concerne la crise économique, elle a été provoquée par la chute du cours du pétrole et du prix des produits agricoles (cultures de rapport) sur les marchés internationaux à cause des effets directs des fluctuations des cours du change après l'Accord de Plaza. Ceci a eu pour résultat de mettre en évidence une dépendance excessive à l'égard des produits primaires, l'hypertrophie du rôle du gouvernement et de l'Etat dans les entreprises gérées par l'Administration, le caractère éloigné des principes du marché des interventions du gouvernement, etc.

<sup>3</sup> En août 1988, le Cameroun a conclu un accord 'Stand-by' avec le F.M.I., et l'année suivante au mois de juin, le Cameroun a obtenu l'accord de la Banque mondiale pour l'obtention d'un Prêt d'ajustement structurel (Structural Adjustment Loan) de type primaire.

économique de type ‘‘mono-culturel’’ et les problèmes comme la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois, la diversification de l’industrie, etc. demeurent toujours des questions d’actualité auxquelles le pays est confronté. Durant la période allant de 1986 à 1994, le Cameroun a connu une période de récession économique de longue durée en raison également de facteurs économiques extérieurs et le P.I.B. par habitant a chuté d’environ 60M durant cette période.

Suite à ces difficultés, le Cameroun s’est vu appliqué en décembre 2000 l’Initiative concernant les Pays pauvres très endettés (HIPC/Highly Indebted Poor Country) et a commencé à mener un nouveau type de développement économique axé sur l’ajustement structurel et la réduction de la pauvreté. Le Cameroun qui s’étant vu appliquer les dispositions de l’Initiative susmentionnée, il a formulé en 2003 le Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP). Ce DSRP se propose comme but ultime de réduire la pauvreté mais ne propose pas de mesures ou d’actions concrètes en vue de promouvoir le développement économique. Ceci dit, il indique concrètement les thèmes de développement prioritaires et les objectifs à atteindre et on peut dire qu’il constitue ‘‘un plan de développement économique et social’’ d’un nouveau type.

### **5.1.2 Lois et agences gouvernementales pertinentes en matière de développement des PME**

#### **(1) Agences gouvernementales pertinentes**

Parmi les agences du gouvernement, le MINPMEESA est supposé jouer un rôle central dans le développement des PME. Cependant, étant donné que les PME et les micro entreprises se retrouvent dans plusieurs industries, chaque agence gouvernementale assume sa propre responsabilité vis-à-vis des PME dans les secteurs qui le concerne tout en restant conforme avec les politiques respectives sur le secteur

Etant donné que la plupart des entreprises au Cameroun sont des PME, les deux Ministères Ministère de l’Industrie et Ministère du Commerce ont leurs politiques et mesures en rapport avec le développement des PME, même s’ils ne déclarent pas explicitement ces politiques liées à la PME .

Dans le cas du Ministère de l’Industrie, parmi 22 projets industriels proposés, il y a 5 projets majeurs qui intéressent fortement le Gouvernement pour leur promotion, pendant que d’autres sont supposés être promus à l’initiative du secteur privée y compris le capital étranger. Ces projets majeurs sont:

- Projet d’Extension ALCAN
- Projet intégré depuis l’exploitation de mines de bauxite jusqu’au raffinage de l’aluminium, en passant par le projet d’accroissement de l’offre d’énergie électrique

- Le projet minier de fer, projet minier incluant le développement de mines, la construction de routes d'accès et la fabrication du matériel de transport
- Projet Minier d'exportation de nickel et de cobalt
- Projet d'expansion de la culture de banane plantain en vue de sa transformation et de son exportation

Tous ces projets supposent la participation des PME, en particulier le développement de la sous-traitance. Cependant, il est reconnu de plus en plus par les agences concernées du gouvernement et les organisations que la participation de PME dans ces projets ne sera pas matérialisée sans des appuis bien adaptés qui prennent en considération les contraintes de PME dues à leur petite dimension d'opération et la faiblesse de leur capacité technologique et managériale. Donc, une proche coopération et une collaboration accrue entre ces agences gouvernementales pertinentes et les organisations sur cette question sont fortement attendues.

Le Ministère du Commerce encourage des commerces à travers les mesures suivantes qui sont aussi pertinentes pour les PME :

- Organisation d'une foire commerciale domestique toutes les 3 années, y compris la fourniture de conseil et l'assistance aux participants pendant le processus de préparation
- Promotion et assistance pour la participation aux foires commerciales à l'étranger
- Établissement et fonctionnement de 2 points de commerce (domestique)

Cependant, les entreprises de petite taille et les micro entreprises ont exprimé les difficultés à satisfaire les exigences des commandes de grande importance après la participation à la foire commerciale, dues à la capacité de la production limitée et au manque de fonds de roulement. Ainsi, il y a encore ici, un fort besoin pour un réglage précis des appuis accordés aux PME avec la proche coopération et la collaboration entre les agences gouvernementales pertinentes et les organisations.

Outre ces deux ministères, le Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP) se charge également de promouvoir la création de nouvelles entreprises et d'assurer la formation professionnelle, tandis que le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) se consacre au développement rural et régional ainsi qu'à la promotion de la transformation des produits agricoles. Le Ministère de l'économie et des finances (MINEFI) s'investit dans le financement à une petite échelle des PME. Comme on peut le voir ces différents ministères entretiennent des liens profonds avec la promotion des PME. En outre, des organismes et agences d'exécution et de mise en oeuvre placés sous la tutelle des ministères en question (par exemple, le Fonds national pour l'emploi (FNE), la Société

nationale d'investissement (SNI), etc. entretiennent également des rapports étroits avec la promotion des PME.

Du point de vue de l'exploitation optimale des besoins des Administrations et du secteur public (demande publique), les agences gouvernementales et les administrations en général n'avaient pas pris de mesures ou d'actions particulières jusqu'à présent. Toutefois, on a commencé à mettre en place depuis l'exercice 2008 certaines actions dans ce but.

En général, en ce qui concerne les projets concernant plusieurs ministères et agences gouvernementales pertinentes, on vise à assurer une bonne coordination entre les diverses administrations concernées en établissant un Comité de coordination, ou bien un Comité technique ou encore un Conseil de coordination auxquels participent des représentants desdits ministères et administrations. Toutefois, on n'a pas encore établi à l'heure actuelle un tel comité ou conseil chargé de la coordination en vue de promouvoir la promotion des PME. En outre, il n'est pas clair du point de vue légal que dans le cas où un tel comité ou conseil serait établi, le MINPMEESA soit en mesure de guider et de diriger les différents ministères et agences gouvernementales concernés et de formuler des propositions du point de vue de la promotion des PME à l'intention dudit comité (ou dudit conseil de coordination.)

Dans un tel contexte, on constate qu'il n'existe pas à l'heure actuelle de " Loi fondamentale " qui prévoit de manière globale et intégrée de telles dispositions. Présentement, le MINPMEESA poursuit les préparatifs visant à instituer ce système légal.

## (2) Principales lois et réglementations pertinentes en rapport avec les PME

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il n'existe pas à l'heure actuelle au Cameroun de "Loi fondamentale " concernant la promotion des PME.

Et en ce qui concerne les autres lois et décrets en rapport avec les PME, il existe (1) deux décrets présidentiels en rapport avec la création du ministère et son organisation interne, ainsi que (2) une loi concernant le secteur de l'artisanat.

Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) a été établi par décret présidentiel (Décret N° 2004/320 en date de décembre 2004) concernant la restructuration et la réorganisation des agences gouvernementales et ministères. Dans le cadre des dispositions de ce décret présidentiel, les missions des différents ministères ont été clairement définies. A cet égard, les missions imparties et confiées au MINPMEESA dans le cadre de ce décret présidentiel portent sur les 10 points suivants.

- Promotion du secteur des PME et des entreprises à caractère artisanal et supervision grâce à la fourniture d'une assistance technique
- Promotion du développement de projets/entreprises à caractère social et économique

- Mise en place de réseaux de services dédiés aux PME ainsi qu'aux entrepreneurs artisanaux
- Promotion active des initiatives prises par le secteur privé et développement de l'esprit d'entreprise chez ceux qui souhaitent créer de nouvelles activités ou entreprises
- Monitoring des activités en rapport avec les appuis destinés aux PME et aux entreprises artisanales
- Promotion des PME et des entreprises artisanales
- Monitoring des activités menées par les organisations professionnelles de PME et d'entreprises artisanales
- Meilleure compréhension de la nature du secteur informel et monitoring
- Promotion de l'officialisation des entreprises de petite envergure du secteur informel en les intégrant au secteur formel
- Formation professionnelle des entrepreneurs appartenant au secteur informel et fourniture d'informations à leur intention

Il est évident que le positionnement du Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) comme ministère de tutelle en charge de la promotion au Cameroun des activités des PME et des activités socio-économiques et de l'artisanat est clairement inscrit dans ce décret présidentiel. Toutefois, il n'est pas explicitement indiqué si ce ministère assume ou non le rôle de coordinateur au regard des questions concernant les PME auprès des autres ministères concernés.

L'autre décret présidentiel (N° 2004/090 en date du 29 mars 2005) définit la structure organisationnelle au sein du MINPMEESA et stipule les missions respectives de chaque organisation. On y traite de chaque poste, en définissant leurs prérogatives, placé sous la direction du Ministre du MINPMEESA et des différentes directions, y compris les bureaux ou directions régionales (les missions respectives de chaque organisation conformément aux dispositions dudit décret présidentiel sont traitées à la section II-5.1.3).

En ce qui concerne le décret présidentiel concernant l'artisanat (Décret N° 2007/004 du 3 juillet 2007, désigné ci-après 'Loi concernant l'artisanat', il a été formulé par le MINPMEESA et celui-ci stipule les dispositions suivantes concernant l'artisanat.

1. Définition de l'artisanat et secteurs inclus dans la définition
2. Artisans et entreprises artisanales
3. Services fournis aux artisans par le gouvernement et les organismes publics
4. Autres dispositions connexes (Représentation des artisans et des entreprises artisanales par les Chambres de commerce et d'industrie et défense de leurs intérêts – garantie de la

coopération entre les Administrations et le secteur privé par le Conseil national de l'artisanat (National Handicraft Board)

### **5.1.3 Ministère des petites et moyenne entreprises, de l'économie sociale, et de l'artisanat (MINPMEESA)**

#### **(1) Mission**

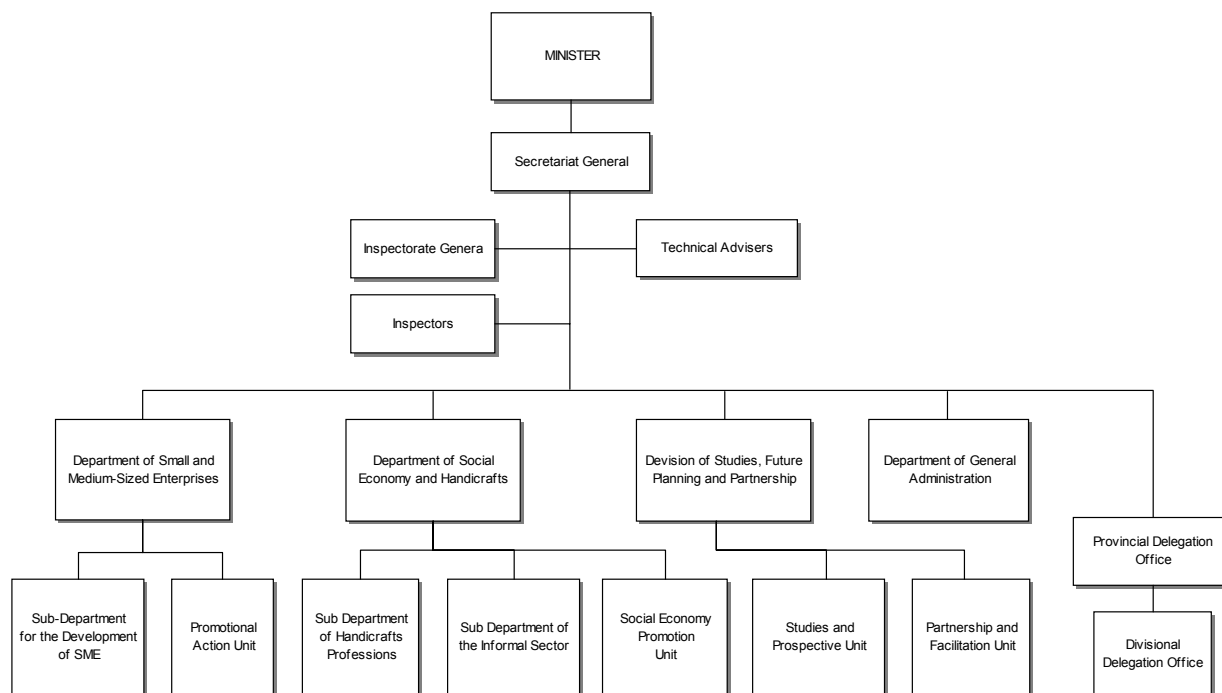
Dans le décret N° 2004/320, publié le 8 décembre 2004, la mission du MINPMEESA est définie ainsi : promotion des PME, y compris les entreprises formelles et informelles, et contient les questions suivantes.

- Promotion et supervision des Petites et Moyennes Entreprises
- Promotion des produits de PME
- Monitoring de l'activité des organisations fournissant des appuis aux PME
- Monitoring des organisations professionnelles de PME
- L'établissement avec les organisations professionnelles, de banques de données et de projets pour les investisseurs dans le secteur des PME
- L'identification, le mentoring et la formation d'acteurs du secteur informel afin de stimuler leur migration vers le secteur des PME

#### **(2) Structure organisationnelle au sein du ministère (organigramme)**

En ce qui concerne la structure organisationnelle (organigramme) du Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA), on trouve sous la supervision du Secrétariat général trois (3) départements et une (1) division qui constituent le ministère en question. Toutefois, à l'heure actuelle, une partie de l'organisation est manquante (en raison d'un personnel manquant). En outre, des conseillers techniques ainsi que des inspecteurs sont placés directement sous la supervision du Secrétariat général.

En ce qui concerne les organisations régionales, il est prévu selon les dispositions en place qu'elles soient constituées par des bureaux provinciaux (Provincial Delegation Office) et des bureaux départementaux (Divisional Delegation Office) mais pour le moment seuls les bureaux provinciaux (Provincial Delegation Office) ont été établis. En ce qui concerne les bureaux départementaux (Divisional Delegation Office), il est prévu de les établir dans le futur en commençant par les mettre en place dans les grandes agglomérations urbaines et de les étendre progressivement aux villes de moindre importance. Quant à la structure organisationnelle interne des organisations régionales (bureaux provinciaux et départementaux), elle comprend des responsables chargés respectivement des PME, du développement social et économique et de l'artisanat, des affaires générales et de la comptabilité.



Source: MINPMEESA

**Graphique 5-1 Organigramme du Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA)**

### (3) Défi stratégique pour le MINPMEESA

Le MINPMEESA est encore à l'étape de construction des bases de sa politique et de ses activités. Ce qui suit, constitue les défis majeurs du MINPMEESA en cours.

#### 1) Développement de la Stratégie du Ministère

Tous les ministères sont dans le processus de formulation de leurs propres stratégies. Le MINPMEESA développe aussi sa stratégie<sup>4</sup>, en déployant des consultants pour rédiger.

#### 2) Etablissement de l'Agence pour la Facilitation et le Développement des PME

L'agence sera établie avec l'objectif de faciliter la mise en oeuvre des appuis pour les PME. L'Agence est prévue pour réaliser des fonctions qu'elle a ciblées elle-même et celles en partenariat avec les agences gouvernementales et les organisations pertinentes.

#### 3) L'établissement de l'Institution Financière spécialisée dans le Financement des PME

Deux concepts sont sous examen en vue de l'établissement de l'institution : l'un consiste en une institution qui assure la fonction de financement ciblant les PME effectivement

<sup>4</sup> La stratégie de développement du secteur de la petite et moyenne entreprise, de l'économie sociale et de l'artisanat

installées ; alors que l'autre consisterait en un financement pour les entreprises individuelles et les micros entreprises. La première proposition a déjà été envoyée à la Présidence pour approbation. La dernière est encore à l'étape d'examen.

4) Enquête complète sur les PME

Afin d'avoir une vision complète et de comprendre globalement les PME, le MINPMEESA projette de réaliser une enquête de grande échelle 30000 PME d'après leur plan original. Cependant, la mise en oeuvre a pris du retard par rapport au programme original dû au délai dans la budgétisation. Le MINPMEESA est forcé de la conduire à une plus petite échelle.

5) Etablissement d'une Définition Standard des PME

Le travail pour l'établissement de la définition est programmé pour être conduite en parallèle avec l'établissement de la Stratégie du Ministère.

6) Etablissement du Fonds de Garantie pour les PME

La réalisation de ce concept est en cours par un groupe de travail avec la Chambre de Commerce, le GICAM et RAMPE. (réseau de PME en Afrique). Il constitue une partie du paquet constitué par l'Établissement de l'Agence pour la Facilitation et le Développement des PME et l'Institution Financière spécialisée dans le Financement des PME.

7) Etablissement de Fonds de Développement pour le Développement des PME

Ce concept consiste à appuyer les PME en utilisant la gestion des gains d'opérations de placement sur les marchés internationaux des surplus de fonds des organisations publiques.

(4) Structure des activités

La DPME est concentrée actuellement sur les activités traitant des questions suivantes, en vue de la promotion des PME du secteur formel :

- 1) Appui à l'Entrepreneurship
  - Dotations financières aux ONGs qui appuient les entrepreneurs
  - Rédaction d'un manuel traitant de la manière de débiter une nouvelle affaire
- 2) Mise à disposition des opportunités sur les marchés
- 3) Renforcement technique des PME à travers la diffusion des opportunités de sous-traitance avec les grandes et moyennes entreprises
- 4) Information sur la provision financière
  - Rédaction d'un document sur les sources de financements (comment accéder aux sources financières)



#### 5) Promotion des organisations professionnelles de PME

Le DESA est concentré actuellement sur les activités traitant des questions suivantes, en vue de la promotion des PME du secteur informel et de l'artisanat :

- 1) Promotion de la transition des PME de l'informel vers le formel
  - Mise à disposition des opportunités de marché
    - Promotion d'achats préférentiels auprès des PME de produits utilisés dans les écoles
    - Arrangement d'une foire commerciale
  - Mise en oeuvre d'appuis visant conjointement les contraintes financières et techniques des PME
- 2) Promotion de secteur artisanal
  - Établissement de centre artisanal
  - Organisation d'une foire commerciale

Le DEPP est concentré actuellement sur les activités traitant des questions suivantes, en vue du soutien aux deux directions (DPME et DESA);

- 1) Collecte de l'information sur les conditions réelles des PME, y compris le secteur informel
- 2) Formulation de la politique du MINPMEESA
- 3) Activités liées aux relations avec les institutions externes telles qu'autres ministères ou donateurs

#### (5) Principales activités

Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) a été créé en décembre 2004 par décret présidentiel, mais en fait la structure organisationnelle de ce ministère n'a été mise sur pied qu'à partir d'avril 2005. En outre, on observe qu'en réalité l'organisation a été en gros mise en place durant l'exercice 2007 ainsi que les enveloppes budgétaires nécessaires pour la mise en oeuvre des actions et mesures décrétées par ledit ministère. D'autre part, en ce qui concerne les actions prévues pour l'exercice 2007 concernant les PME, y compris les actions lancées durant l'année 2007 ; n'ont pour la plupart véritablement été mises en oeuvre que durant l'exercice 2008. Les actions et mesures prévues par le MINPMEESA durant l'exercice 2008 sont indiquées sur le tableau ci-dessous.

**Tableau 5-1 Principales activités à mener par le MINPMEESA durant l'exercice 2008**

Type d'activités	Objet	Contenu des activités	Direction/département/division en charge
Saisir la situation présente – collecter des données	PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude (objectif : environ 5000 entreprises) pour saisir la situation réelle des PME (*)</li> </ul>	DEPP
Elaboration des politiques	PME – Entreprises appartenant au secteur informel – Artisans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler en qualité de ministère une stratégie d'action concernant les actions à mener</li> <li>Formulation et synthèse des actions/mesures à mettre en oeuvre afin de promouvoir les PME, les entreprises du secteur informel et les artisans (à réaliser chaque année)</li> </ul>	DEPP
Appui à la création d'entreprises	Jeunes créateurs d'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fourniture de fonds à l'intention des ONG qui assurent un appui à la création de nouvelles entreprises par de jeunes entrepreneurs</li> </ul>	DPME
	Créateurs de nouvelles entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'un manuel concernant la création de nouvelles entreprises ('' How to start a business '')</li> </ul>	DPME
Appui financier	PME – Entreprises appartenant au secteur informel – Artisans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en oeuvre d'un programme d'appui à la création de PME et à leur développement (il s'agit de projets initiés à la demande et sur proposition des entreprises, et s'ils passent l'examen au niveau local, on leur fournit des appuis financiers et techniques). En 2008, 30 projets sont prévus, et 150 projets pour les 5 années à venir; le budget global pour ces projets étant de 11 milliards de CFA.)(* )</li> </ul>	DEPP/DPME DESA
	PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rédaction d'un manuel concernant l'accès des entreprises au financement ('' How to access financial sources '')</li> </ul>	DPME
Appui marketing	PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion des achats en priorité de fournitures scolaires (tableau de classe, cahiers, crayons, etc.) fabriqués par les PME (projet mené en collaboration avec le Ministère de l'éducation)</li> </ul>	DESA
	Artisans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de foires commerciales consacrées aux produits artisanaux au niveau national</li> </ul>	DESA
Appui pour renforcer les compétences de gestion des entreprises et les capacités techniques	Artisans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une étude de base portant sur 3 provinces (provinces du nord, du nord-ouest, et du centre) en vue d'établir un Centre de l'artisanat où sera fourni une assistance technique et qui pourra servir de lieu d'exposition aux artisans. (*)</li> </ul>	DEPP/ DESA
	PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui en vue de la participation aux projets concernant les PME (Appui à la participation lors de la réalisation du projet d'extension ALCAM et mise en place des formations techniques nécessaires)(* )</li> </ul>	DPME
	Organisations patronales (dirigeants d'entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir à la Fédération nationale des associations des PME (FENAP) qui est une organisation patronale les fonds nécessaires à leurs activités et promouvoir l'établissement d'une nouvelle organisation à laquelle pourront s'affilier les entreprises. (*)</li> </ul>	DPME

(\*) Projet mené en continuité depuis l'année dernière

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## **5.2 Organisations non gouvernementales intervenant dans le développement des PME**

Le Gouvernement a renforcé les arrangements de partenariat avec le secteur privé, ainsi que leur usage dans le processus de mise en oeuvre des politiques. Les organisations non gouvernementales, y compris celles bénéficiant de contributions mineures du gouvernement, impliquées dans le développement de PME se présentent comme suit (pour les organisations non gouvernementales intervenant dans le financement des PME, voir 5.4).

### **5.2.1 Organisations industrielles et économiques**

#### **(1) Chambres consulaires**

Le Cameroun dispose de deux Chambres à savoir : la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCIMA), et la Chambre d'Agriculture (CAAFC).

##### **1) Nature, organisation et ampleur des activités menées par la Chambre de commerce et d'industrie**

La Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat camerounaise a été instituée en 1922 conformément à la Loi sur les chambres de commerce et d'industrie (Chamber of Commerce, Industry, Mines and Crafts : CCIMA). Elle est placée sous le contrôle du gouvernement (Ministère de l'industrie) mais il s'agit cependant d'un organisme public géré et administré indépendamment du gouvernement.<sup>5</sup> La sphère de ses activités est aussi vaste que diverse : coordination et collaboration avec le gouvernement et les collectivités en qualité de représentant des dirigeants d'entreprises commerciales, de services, minières et industrielles et artisanales ; appui aux entreprises, éducation et formation professionnelle, gestion de zones industrielles, gestion d'entrepôts portuaires, contacts et coordination/collaboration avec les chambres de commerce et d'industrie étrangères, promotion des incitations à l'intention des investisseurs étrangers et offre de facilités, etc. Le budget de fonctionnement était de 1,5 milliard de CFA pour l'exercice 2007, 60% étant assuré par des subventions et aides de l'Etat et les 40% restants proviennent des activités propres de la CCIMA (revenus provenant des recettes relatives à la gestion et l'utilisation des entrepôts portuaires, etc.) Aucun droit ou cotisation d'adhésion n'est perçu auprès des entreprises membres de la CCIMA. Si on compare le montant de son budget au montant du budget annuel alloué au MINPMEESA (2,2 milliards de CFA), celui-ci est relativement petit mais si on prend en considération la différence d'effectif du personnel, on

---

<sup>5</sup> La dernière révision de la loi (2001/380) est en date du 27 novembre 2001. Le statut légal de la CCIMA ainsi que son type d'organisation, etc. sont calqués sur le modèle des chambres de commerce et d'industrie françaises.

constate que le budget alloué au fonctionnement et à la gestion des activités et est à peu près de même importance.

Toutes les entreprises appartenant aux secteurs autres que le secteur primaire (agriculture, pêche et élevage) et payant leurs impôts sont qualifiées en principe pour devenir membres de la CCIMA (autrement dit elles ont le droit de participer au vote pour sélectionner les délégués). La mission de la Chambre de commerce et d'industrie est de mener ses activités en ayant en vue le bénéfice de ses membres.

Pratiquement toutes les entreprises - parmi l'ensemble des entreprises et des divers types d'organisations - inscrites sur les registres du commerce sont membres de la CCIMA. Toutefois, en plus de l'inscription sur les registres du commerce, elles doivent en fait remplir les formalités d'inscription à la CCIMA pour être considérées comme membres à part entière de ladite organisation. Comme il existe un certain nombre d'entreprises qui ne s'inscrivent pas comme membres de la CCIMA, on constate que le nombre d'entreprises enregistrées sur les registres du commerce diffère du nombre d'entreprises membres de la CCIMA. Toutefois, il n'existe pas d'entreprises qui serait membre de la CCIMA mais qui ne serait pas enregistrée sur les registres du commerce.<sup>6</sup> En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, les activités de la CCIMA se sont pas limitées uniquement à ses membres. Pour cette raison, il existe parmi les entreprises des différences notoires quant à leur prise de conscience de leur qualité de membre de la CCIMA.

Par ailleurs, parmi les membres de la CCIMA, on retrouve de grandes entreprises, aussi tant locales que multinationales. Celles-ci sont également membres du Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM) et leurs activités sont principalement menées au sein de ce groupement. Aussi, existe-t-il deux groupes de membres au sein de la CCIMA ; la frontière entre ses deux groupes étant fixée par le montant du chiffre d'affaires, inférieur ou supérieur à 100 millions de CFA.

En ce qui concerne la structure organisationnelle (organigramme) de la CCIMA, elle est constituée d'un conseil d'administration, d'une assemblée générale, d'un secrétariat général, de comités/commissions et de délégations provinciales. L'assemblée générale est l'organe chargée de prendre les décisions au final, elle désigne le président, les vice-présidents (3 au total), les présidents des comités/commissions (4 au total), les représentants des délégations provinciales (10 délégués représentant les délégations provinciales au total) ainsi que les

---

<sup>6</sup> Les raisons pour lesquelles la CCIMA enregistre de manière les entreprises membres sont les suivantes : choix des délégués, envoi par la CCIMA des divers documents (brochures, etc.) à leurs membres, ou l'utilisation de la CCIMA comme base de données lors qu'une demande de renseignements ou de recommandation d'entreprises venue de l'étranger.

délégués ordinaires (160 au total) et, entre autres, prend les décisions finales concernant l'orientation des activités, etc. L'effectif du personnel du secrétariat général est de 110 employés dont environ la moitié est constituée d'employés réguliers à plein temps, leur statut étant assimilé à celui de fonctionnaires.

## 2) Organisations régionales

Les organisations ou structures régionales ne sont pratiquement pas encore mises en place au niveau local. Le nombre des délégués représentant les 10 délégations provinciales (Provincial Delegation) ont été choisis en fonction de chaque région et des membres du secrétariat général ont été détachés en mission auprès du directeur de la délégation. Toutefois, il n'existe pas plus d'organisations au niveau régional et en outre les membres également ne sont pas organisés en fonction d'une telle répartition régionale.

Des bureaux sont installés dans chacune des grandes agglomérations urbaines (10 sites). Toutefois, s'il existe des cas où le bureau de la Délégation provinciale est totalement indépendant et autonome, on constate que dans certains cas on utilise une partie de l'espace de l'entreprise du directeur représentant la délégation provinciale. L'importance du bureau des délégations provinciales et la nature des tâches relatives aux activités sont diverses.

En ce qui concerne les délégations provinciales qui ont atteint une certaine envergure déterminée, on nomme un secrétaire général provincial et on détache des employés de bureau afin de permettre aux bureaux de fonctionner de manière adéquate.

On a indiqué sur le tableau ci-dessous le nombre de délégués pour chaque province concernée. Sur l'effectif total de 160 délégués, la province du Centre, où se trouve Yaoundé compte 32 délégués, la province du Littoral où se trouve Douala en compte 68 . En d'autres termes, ceci revient à dire que 62,5% des délégués sont choisis dans ces 2 provinces.

**Tableau 5-2 Distribution régionale des délégués CCIMC**

Secteur concerné		Commerce	Industrie et mines	Artisanat	Autres services	Nb. Total des délégués
		45	55	20	40	160
Provinces	OUEST (Bafoussam)	4	4	3	0	11
	NORD OUEST (Bamenda)	2	2	1	1	6
	NORD (Garoua)	3	5	3	1	12
	ADAMAOUA (Ngaoundere)	1	2	1	1	5
	EXTREME NORD (Maroua)	4	0	1	2	7
	EST (Bertoua)	1	2	1	1	5
	SUD (Ebadowa)	1	2	0	1	4
	SUD OUEST (Limbe)	2	3	3	2	10
	CENTRE (Yaounde)	9	10	5	8	32
	LITTORAL (Douala)	18	25	2	23	68

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### 3) Activités

La CCIMA est l'organisation principale qui représente le secteur privé et joue un rôle de partenaire de l'Etat dans le cadre de ses activités économiques.

En ce qui concerne les activités menées par la CCIMA à l'intention des entreprises, celles-ci ne concernent pas uniquement les entreprises ou les organisations membres de la Chambre. Elles portent également – en sa qualité de représentant du secteur commercial, industriel et artisanal camerounais – sur l'ensemble des entrepreneurs et établissements, y compris ceux appartenant au secteur informel (en ce qui concerne les services fournissant des informations, les services éducatifs et ceux portant sur la formation professionnelle, elle s'adresse également étudiants et aux personnes en recherche d'emploi). Parmi les activités menées par la CCIMA, l'appui aux entreprises, l'éducation et la formation professionnelle, etc. sont dans de nombreux cas des projets conjoints réalisés en collaboration avec l'Etat et les agences d'aide et d'assistance internationales, ou bien encore avec les chambres de commerce et d'industrie étrangères.

Parmi les activités représentatives et caractéristiques en rapport avec la promotion des PME, on peut citer les activités de développement et de formations des entreprises sous-traitantes qui participent aux grands projets industriels. En outre, il existe un plan concernant tout particulièrement parmi les entreprises membres les entreprises de petite envergure la mise en place d'Unités de développement des affaires (Business Development Unit) qui leur apporte un appui adéquat. En ce qui concerne le contenu des activités, il est prévu d'assurer les services suivants à l'intention des PME : formation professionnelle et assistance selon le secteur d'activités concerné (93 types d'activités professionnelles) et fourniture de lettres de recommandations en qualité de chambre de commerce et d'industrie à l'intention des banques, etc.

En outre, dans le cadre de l'appui apporté aux entreprises, on a créé en 2001 à Douala un Centre de documentation économique et d'informations relatives aux activités commerciales (Business Information and Economic Documentation Center). Ce centre a été créé à l'origine sur les conseils de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris et a bénéficié de son aide financière. Toutefois, celle-ci a reçu par la suite de la part du PNUD, des Etats-Unis et du gouvernement français également du matériel (ordinateurs personnels, photocopieuses, etc.) ainsi que des ouvrages de référence et on a ainsi renforcé le contenu et la capacité de ce centre de documentation et d'informations. Celui-ci fonctionne à l'heure actuelle comme le seul centre d'informations au Cameroun fournissant entre autres des informations en rapport avec l'accord commercial de Cotonou avec l'Union européenne, les informations en rapport avec la convention AGOA avec les Etats-Unis et le TICAD, accord

entre le Japon et les pays africains<sup>7</sup>. La CCIMA prévoit en sa qualité de chambre de commerce et d'industrie d'établir un second Centre d'informations à Yaoundé au plus tard en 2008.

## (2) Les organisations d'entrepreneurs

Les organisations d'entrepreneurs les plus importants au Cameroun sont le GICAM, le SYNDUSTRICAM et la MECAM. En plus de ces organisations, la FENAP est l'organisation d'entrepreneurs de PME. Le GICAM regroupe en son sein 200 entreprises et 17 associations commerciales, représentant ainsi 85% de ventes annuelles totales du secteur formel au Cameroun.

### **SYNDUSTRICAM**

SYNDUSTRICAM est l'organisation des industriels créée en 1960. On y retrouve 70 entreprises membres dont l'éligibilité dépend des bonnes performances de l'entreprise, sans se soucier du niveau du capital ni du nombre d'employés.

Ils fonctionnent principalement avec les droits d'inscription, et quelques contributions de donateurs internationaux dans le cas où ils doivent conduire certains programmes.

Leurs activités incluent les activités de lobbying, les expositions, les séminaires et la production d'un magazine interne, etc.

### **5.2.2 Structures privées offrant les services non financiers aux entreprises**

Parmi les structures privées offrant les services non financiers aux entreprises, certaines ciblent concurremment les grandes et les moyennes entreprises et d'autres les petites et les micro entreprises ou alors les start-up. Ces structures privées diffèrent non seulement par rapport à leurs cibles mais également par rapport à leurs caractéristiques.

Le premier groupe compte les structures offrant des programmes de formation aux cadres supérieurs des entreprises (Okalla Ahanda et Associés, etc.) et celles offrant des services de consultation divers (Cible, Strategies...). Leurs compétences proposées concernent entre autres le management, la banque, la fiscalité, le système d'information, le marketing, la gestion des projets, la gestion des ressources humaines, les appels d'offre, la logistique sous forme de formation ou d'appui au développement des affaires.

Le dernier groupe compte des structures telles que AGRO-PME et CFE. Leurs services sont orientés vers les GIC, les micro et les petites entreprises des secteurs de l'agro-alimentaire,

---

<sup>7</sup> En tant que base d'informations et de données concernant le contenu de ces différents accords et conventions, ce centre reçoit régulièrement des ouvrages et des informations fournis par l'Union européenne, les Etats-Unis et le Japon.

la transformation du bois, l'artisanat... dans le cadre des programmes ou projets financés totalement ou en partie par les bailleurs de fonds. En plus des formations sur la création des entreprises, la gestion des entreprises, certains services orientés vers la PME concernent les systèmes d'information, la recherche des opportunités d'affaires par la création des réseaux entre les entreprises et les producteurs. Malheureusement seules quelques PME bénéficient de leurs services du fait de leurs moyens insuffisants provenant pour la majeure partie, des bailleurs de fonds.

### **5.2.3 Structures publiques offrant les services non financiers aux entreprises**

Les appuis apportés aux entreprises par les structures publiques concernent uniquement la création des entreprises à travers les formations en entrepreneuriat et en formulation des plans d'affaires. Ces structures publiques sont : Entreprise Cameroun (projet créé par le PNUD et le Gouvernement en vue d'apporter des appuis multiformes aux entrepreneurs), le Fonds National de l'Emploi (FNE) qui sous la tutelle du Ministère en charge de l'emploi appuie la création des entreprises dans une optique de développement de l'emploi.

Le FNE apporte également un soutien financier à de faibles taux d'intérêt. Il a une agence dans chacune des 10 provinces du Cameroun et appuie des petites structures en matière de création dans les secteurs agricoles, agroalimentaires et de l'artisanat. Les ressources du FNE proviennent d'une taxe créée spécifiquement pour ce faire par le Gouvernement. Ainsi dépend-il pour toutes ses ressources des moyens mis à sa disposition par l'Etat.

### **5.3 Supports internationaux**

Par le passé, de nombreux appuis internationaux en faveur de la promotion des PME ont été mis en oeuvre. Ces appuis avaient été faits, en tenant compte des besoins des PME ou en examinant les avantages attendus dans leurs mises en oeuvre. Beaucoup d'appuis aux bénéficiaires ont donc été initiés principalement par les donateurs à cause du manque de politique de promotion de la PME et du fait qu'il n'existait aucune stratégie spécifique à appliquer.

Dans la mise en oeuvre des appuis, le MINPMEESA s'est habituellement appuyé sur des institutions : locales, privées ou gouvernementales prestataires de services BDS et sur des organisations professionnelles telles que les chambres de commerce et d'industrie ou des associations économiques etc. Après l'achèvement des projets, quelques-unes ont été pérennisées avec succès et de manière indépendante par des institutions privées, à travers la privatisation.



On trouvera ci-dessous une synthèse des principaux programmes et projets en rapport avec la promotion des PME qui ont été réalisés (ou qui sont en cours de réalisation) grâce à l'assistance apportée par les organismes d'aide internationale.

Objectif(s) de l'appui	Organisme fournissant l'aide	Objet/entreprises concernées	Contenu des activités du projet
Appui à la création d'entreprise	PNUD	Entrepreneurs souhaitant créer une nouvelle entreprise	• L'organisme d'appui à la création d'entreprises qu'est Enterprise Cameroon (financé conjointement par le PNUD et le MINPMEESA) organise des stages de formation, des séminaires, etc. à l'intention des personnes qui envisagent de créer une nouvelle entreprise.
Appui financier	AFD	Entreprises en général	• Appui au financement des grandes et moyennes entreprises par le biais des entreprises concernées partenaires (PROPARCO, ACEP) (Appui indirect du point de vue financier)
		Petites entreprises	• Appui direct du point de vue de la garantie du crédit destiné principalement aux PME (L'AFD garantit à hauteur de 50% les prêts consentis aux PME par les banques prêteuses).
	CIDA	Entreprises artisanales	• Appui du point de vue financier à l'égard des établissements financiers actifs dans la microfinance. (PRO – PME)
	FAO	Entreprises artisanales	• Fourniture de prêts du type microfinance dans le secteur en rapport avec l'agriculture (projet consistant à fournir une aide financière non remboursable d'un montant maximum de 10.000 dollars US aux entreprises actives dans le secteur en rapport avec le secteur agricole et qui ont proposé un projet)
Appui	PNUD	PME et entreprises artisanales	• Mise en oeuvre entre autres de stage de formation, etc. pour améliorer et élever le niveau des compétences dans le domaine de la gestion des PME et des entreprises artisanales existantes par l'organisme d'appui à la création d'entreprises qu'est Enterprise Cameroon (financé conjointement par le PNUD et le MINPMEESA).
	UNIDO	PME	• Mise en oeuvre d'un appui technique et d'une assistance en vue de l'élévation du niveau des compétences (sélection d'environ 30 grandes ou moyennes entreprises désireuses d'exporter dans le domaine de la transformation de produits agro-alimentaires, des textiles et du bois) et pour les entreprises de chaque secteur d'activités concerné fourniture d'un appui technique afin de suppléer aux manques et insuffisances de caractère technique (contrôle et gestion de la qualité, gestion de la production, techniques de production, développement des marchés, etc.) (L'Union européenne fournit les fonds alors que dans la pratique l'UNIDO assure l'appui nécessaire : durée prévue du projet (3 ans) à partir d'avril 2008).

Objectif(s) de l'appui	Organisme fournissant l'aide	Objet/entreprises concernées	Contenu des activités du projet
	UNIDO	PME et entreprises artisanales	• Appui technique ( Exemples: amélioration du système de distribution: grâce à l'expédition des produits agricoles produits vers un centre où ils seront concentrés et à la mise en place d'un système se chargeant de la transformation, on pourra réduire les coûts de distribution et de transformation desdits produits, augmenteur leur compétitivité en tant que produits commercialisés et viser à augmenter les opportunités d'affaires offertes aux agriculteurs produisant lesdits produits agricoles. Ce projet a pris fin en 2007.)
Meilleure compréhension de la situation actuelle et collecte d'informations	SNV, GTZ	PME	•Réalisation d'une enquête portant sur une meilleure compréhension de la situation des PME par SNV, GTZ, et le GICAM (2007: enquête portant sur 700 entreprises)

## 5.4 Services financiers disponibles pour la PME et principales contraintes

### 5.4.1 Situation d'ensemble et recommandations

#### (1) Situation d'ensemble

Le tableau ci-dessous, résultat de l'enquête menée par le Consultant auprès d'un échantillon de PME, montre la nature des relations entre les sources de financement et la taille de l'entreprise.

**Tableau 5-3 Source de fonds par catégories d'entreprises**

Nombre d'employés	Banques d'Etat & banques commerciales	Etablissements de Microfinance et Structures informelles de financement	Autres sources	Total
10 au plus	14.8	42.0	43.2	100.0
11-50	26.2	47.3	26.5	100.0
51-150	44.4	31.8	23.8	100.0
151 ou au-dessus	56.4	33.3	10.3	100.0
Total	27.2	66.0	6.8	100.0

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

La principale source de financement de la PME au Cameroun n'est pas le système bancaire classique mais plutôt les Etablissements de Microfinance (EMF) et les sources non officielles telles que les parents et amis. De même, s'il est fréquent que la seule source de financement de la PME soit ses fonds propres, cela ne signifie aucunement que la PME n'ait pas besoin de financement extérieur. Au contraire, ses besoins en financement sont importants quelque soit sa taille. La quasi majorité des PME affirment que si leur accès aux financements est facilité, elles pourront aisément mener leurs activités.

L'enquête relève également la relation entre la taille de l'entreprise et la source de financement. Ainsi, les entreprises dont le nombre d'employés est supérieur à 50 ont pour principale source de financement les banques commerciales quoique l'apport des sources non officielles telles que les parents et amis soient effectives dans certains cas ; les PME dont le nombre d'employés est inférieur à 50 bénéficient le plus des financements des EMF et des sources non officielles.

Ces observations, résultats de l'enquête par le biais d'un questionnaire, coïncident avec ceux obtenus par le Consultant lors des entretiens semi directifs et lors des visites d'entreprise ; même s'il est vrai que les entreprises n'ont pas été tirées au hasard et que leur nombre est congru.

**Tableau 5-4 Financement des PME**

PME	Secteur d'affaire	Dimension d'affaire (No. d'employés)	Prêteur	Usage de fonds	Taux d'intérêt	Maturité	Aval ou garantie	Remarque
A	Médicament	45	Aucun		None			Multinationale
B	Mécanique	32	Banque	Fonds de Roulement	13	1 année renouvelable	Aucun	Locale
C	Produits alimentaires	320	Banque	Fonds de Roulement	6-7	1 année renouvelable	Aucun	Multinationale
D	Produits alimentaires	8	Microfinance	Expansion d'usine	20	4 années	Usine	Locale
E	Produits alimentaires	10	Aucun		None			Locale
F	Produits alimentaires	34	Aucun		None			Locale
G	Vêtements	4	Microfinance	Fonds de Roulement	16	1 année	Terrain bâti	Locale
H	Salon de beauté	4	Microfinance	Fonds de Roulement	16	1 année	Automobile, garantie personnelle	Locale
I	Magasin de solde	85	Banques commerciales	Investissement	n.a	Long terme	Aucun	Multinationale
J	Papeterie	150	Fournisseurs de la matière première	Fonds de Roulement	--	Court terme		Locale
K	Produits textiles	15	Aucun		None			Locale
L	Produits alimentaires	40	Non officiel (80%) Banques commerciales (20%)		--			Locale
M	Equipment	20-30	Microfinance	Fonds de Roulement	19.25	Court terme		Local
N	Matières de la construction	18-20	Microfinance	Fonds de Roulement	16	Court terme		Local

Note: Les microentreprises sont prises en compte  
Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

Il ressort de ce tableau que seules les entreprises multinationales et quelques entreprises locales ont accès aux financements des banques commerciales et que ces financements sont peu accessibles aux PME. La plupart des PME lors des entretiens ont exprimé le souhait d'avoir accès aux financements à des conditions plus souples en ce qui concerne les taux d'intérêts et les garanties. En plus de cela si la maturité des financements était allongée, ces entreprises entreprendront des investissements d'expansion et de renouvellement de leurs immobilisations. C'est la preuve que la non expansion de la PME avec son corollaire qu'est la non création de nouveaux emplois sont tributaires de l'absence de mécanismes appropriés de financement

## (2) Contraintes

Pour faire face aux problèmes financiers et structurels de la PME, les trois mesures suivantes sont nécessaires :

D'abord la création d'une institution financière adaptée aux besoins financiers de la PME en termes de taux d'intérêt, de maturité des financements et de politique des garanties ;

Ensuite, la mise en place d'un mécanisme de financement des services non financiers de la PME qui éprouve d'énormes difficultés à financer de tels services. De nombreux experts citent entre autres raisons du difficile accès de la PME aux financements, sa faible maîtrise de la gestion financière et la non disponibilité d'une information financière consistante sur sa situation. Certaines PME ne comprennent pas vraiment ce qu'est la gestion financière, l'importance de l'information financière et comment la préparer. Un accent doit être porté sur ces aspects. Car seule une amélioration de la capacité de gestion de la PME amènera les banques commerciales à juger avec plus de confiance les sollicitations financières de cette dernière.

Enfin, la création d'un mécanisme flexible et performant d'inscription des garanties et d'un marché hypothécaire.

### **5.4.2 Financement de la PME par les banques commerciales**

#### (1) Situation actuelle

Le paysage bancaire camerounais comprend onze banques commerciales :

- Amity Bank
- Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC)
- Afriland First Bank
- Commercial Bank of Cameroun
- Citibank
- Société Générale de Banque au Cameroun

- Standard Chartered Bank
- Société Commerciale de Banque Crédit Lyonnais
- Union Bank of Cameroun
- Ecobank of Cameroun
- NFC Bank S.A

L'octroi des prêts à la PME par les banques commerciales au Cameroun est limité. La banque la plus active signale que son portefeuille d'engagement au profit de la PME représente 90% du total de ses engagements alors que les autres banques signalent un niveau d'engagement de moins de 10% au profit de la PME. Ces deux chiffres traduisent la même réalité. Leur différence provient du mode de calcul : le premier chiffre est calculé par rapport au nombre de prêts octroyés et le second représente la part des financements de la PME par rapport à l'ensemble de financements octroyés.

Plusieurs facteurs sont cités pour justifier le caractère marginal du financement en faveur de la PME : les banques les plus influentes de la place sont des filiales des multinationales et ne sont pas enthousiastes quant au financement des PME qu'elles considèrent comme présentant un risque élevé, notamment à cause de l'absence ou de l'insuffisance des garanties à adosser aux prêts à longs termes.

Les caractéristiques patentes des banques commerciales sont : (i) le montant faible des actifs (la banque la plus importante en terme d'actifs est la BICEC avec US\$ 60 millions) ; (ii) en dehors de Afriland, UBC et NFC, toutes les autres banques orientent leurs activités de préférence vers les transactions extérieures délaissant par là même les activités internes ; (iii) le réseau bancaire est faible en terme de déploiement des agences sur l'ensemble du territoire (la plus grande banque, la BICEC, ne compte que 27 agences) ; (iv) le nombre d'employés est insuffisant ce qui dénote d'une orientation d'activités vers de gros clients ( l'exemple de la Citibank avec 51 employés et 2 agences y compris le siège est évocateur de cette situation) et un faible intérêt pour le développement de la finance locale.

Le dernier Working Paper du FMI relève les faits importants suivants du système bancaire camerounais : (i) la grande influence des banques étrangères (6 banques étrangères détiennent 75% du total des actifs des banques) ; (ii) le classement des banques en 4 groupes en fonction de l'origine de l'actionnariat : Groupe 1 : banques dont l'actionnariat dominant est étranger ( hors de l'Afrique) ; Groupe 2 : banque dont l'actionnariat dominant est régional (autres pays africains) ; Groupe 3 : banques à actionnariat local (Cameroun) et Groupe 4 : banques dont

l'actionnaire majoritaire est l'Etat ; (iii) le ratio NPLs (net of provisions/gross loans) qui est un indicateur de la qualité des actifs est meilleur pour les Groupes 1 et 3 (compris entre 2 et 2,2%) contre 3,4% et 5,6% respectivement pour le Groupe 2 et le Groupe 4.

Ce même document du FMI fait une évaluation des performances du système bancaire camerounais. Malgré la robustesse de ce système, le niveau d'intermédiation financière demeure faible. Bien que l'encours des mauvais prêts ait baissé de % par rapport à l'ensemble des prêts, il reste encore élevé. Corollairement les provisions sur ces prêts sont importantes. Le rapport met en exergue les informations ci-dessous :

En 2005, sept banques sur les onze sont considérées comme en bonne situation financière, deux banques en situation financière critique ;

Une vigilance soutenue est conseillée pour faire face aux potentiels risques causés par les petites banques ;

Les obstacles majeurs empêchant l'optimisation des performances du secteur financier sont : le fonctionnement du système judiciaire, les procédures floues d'établissement des titres fonciers, l'insuffisance des moyens de la COBAC et son indépendance relative à l'origine de la non observance par des établissements bancaires de certaines directives.

## (2) Rôle limité de banques commerciales dans le financement de la PME

Malgré une volonté affichée par le système bancaire camerounais dans le passé, pour améliorer le niveau de ses engagements auprès de la PME, les promoteurs considèrent ces efforts comme insuffisants. Un cadre d'Ecobank justifie cette situation par

- Faible densité du réseau bancaire
- Manque d'infrastructures bancaires
- Peu d'intérêt porté au secteur des PME
- Absence de produits adaptés au secteur informel
- Capacité de fournir le montant minimum exigé comme dépôt
- Faible niveau de concurrence
- Marchés dominés par l'utilisation de la monnaie fiduciaire
- Eloignement des communautés concernées
- Faiblesse de l'intermédiation financière
- Gamme limitée des produits bancaires

Source: Mr. Albert Essien " Finance for All What's Next & How to Get There" (Ecobank)

De même, nos entretiens avec les dirigeants des PME et les officiels de la Chambre de Commerce ressortent les raisons ci-après pour justifier le faible engagement des banques commerciales envers la PME :

- Non prise en compte de la spécificité de la PME,
- Exigence des garanties pour couvrir les prêts ;
- Absence des financements de longs termes ;
- Taux d'intérêts élevés.

Parmi les problèmes précités, l'attitude indifférente face à la PME peut être attribuable au style de gestion des banques commerciales. La majorité de ces banques se sont installées pour fournir des services financiers aux entreprises américaines et européennes localisées au Cameroun et de ce fait ne jugent pas intéressant de s'engager auprès de la PME. Leur système de gestion obéit aux standards internationaux et veulent appliquer les mêmes standards à la PME. Entre autres préalables, ces banques demandent à la PME d'améliorer son système de gestion.

En ce qui concerne les conditions d'éligibilité jugées draconiennes, les banques justifient l'exigence des garanties comme une conséquence du risque élevé que représente la PME. Par ailleurs, elles justifient le manque de financements à longs termes par l'absence des mesures de sécurisation de ces derniers dans les banques.

Le niveau élevé du taux d'intérêt est attribuable à deux facteurs. D'abord le risque élevé que représente la PME, comparativement à la grande entreprise, le coût de l'administration des prêts est plus élevé du fait de la non maîtrise des relations avec le banquier et la qualité de la gestion interne. L'illustration de cette situation est donnée ci-dessous.

Comme pour les termes stricts et les conditions, les banques commerciales justifient la situation actuelle ainsi qu'il suit. L'exigence stricte de garantie est due au haut risque impliqué dans un emprunt pour une PME. Le manque de financement à long terme est dû aux banques commerciales au manque de mesures pour sécuriser les fonds à long terme.

Taux d'intérêt pour les grandes entreprises

IR= taux du marché international + facteur local (petit)

Taux d'intérêt pour la PME

IR= taux du marché international + facteur local + *risk premium* + *prime de gestion* + *coût de la transaction*

Ici, le facteur local dépend du risque pays, ainsi il paraît infime pour les entreprises internationales ou multinationales.

Les grandes entreprises internationales ou multinationales sont capables d'obtenir les financements nécessaires sur le marché financier international et le taux d'intérêt est celui du marché international auquel est ajouté le risque-pays. Par contre, pour la PME, sur le taux de marché international et facteur local, on ajoute une prime de risque, la prime de gestion et le coût de la transaction. C'est ce qui justifie des taux d'intérêt de 16 -17% pour la PME contre 6-7% pour les grandes entreprises.

Le faible niveau de concurrence entre les banques commerciales et l'accès limité à celles-ci sont également des facteurs qui justifient le niveau élevé des taux d'intérêts. Lorsque la concurrence entre les banques sera effective ; la différence des taux se rétrécira.

Les différents facteurs cités comme étant limitatifs du financement de la PME par les banques commerciales militent en faveur de la création d'une institution financière spécialisée dans le financement de la PME.

### **5.4.3 Les institutions financières non bancaires**

#### **(1) PRO-PME**

PRO-PME a été créé comme fonds de financement de la PME au Cameroun suite à une initiative du gouvernement canadien avec 3,5 milliards de F CFA en 1994. La mission de ce fonds était de prêter de l'argent aux PME qui rencontraient d'énormes difficultés d'accès aux financements du système bancaire, alors en cours de restructuration. 55 PME avaient été sélectionnées comme éligibles aux prêts. Le succès de l'activité a conduit à la transformation du fonds en une institution financière qui fut privatisée en 2000. Le fonds a été vendu aux acteurs tels que le Gouvernement du Cameroun, la Chambre de Commerce et les opérateurs privés pour un montant de 4 milliards FCFA dont 0,5 milliard sous forme de titres et 3,5 milliards de prêt à long terme de 30 années. Après sa transformation, PRO-PME s'est lancé dans de nouveaux prêts ciblant la PME portant de ce fait le niveau total de ses engagements à 7 milliards FCFA pour un portefeuille de 200 entreprises. Les conditions et les termes de ces engagements sont semblables à ceux des banques commerciales. Le Directeur de ce fonds signale que la principale difficulté à laquelle PRO-PME fait face est celle de la gestion non professionnelle des PME. Environ 20% de leurs engagements sont provisionnés. Le concept d'une nouvelle banque de PME promue par le Ministère des PME est semblable à PRO-PME : Mise en place d'un Fonds et privatisation quelques années plus tard.



## (2) Société Nationale d'Investissement (SNI)

La SNI a été créée au début des années 60 par le Gouvernement camerounais avec pour principal objectif le développement des industries stratégiques au Cameroun. Une partie de son portefeuille a été privatisée. Depuis sa création, la SNI a participé activement à la mise en place d'environ 150 entreprises pour la plupart en joint-venture avec les entreprises étrangères. Son portefeuille compte aussi bien les grandes entreprises que les PME. Elle est actuellement engagée auprès de 35 entreprises pour un montant total de 50-60 milliards FCFA au titre des prêts participatifs ou directs. Le principal problème auquel elle fait actuellement face est celui des garanties de ses engagements.

## (3) PIAASI

C'est un projet créé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et géré par lui sur Fonds PPTE. Il cible le secteur informel dans les zones rurales avec pour ambition la création d'emplois. Le montant de chaque emprunt varie de 100 000 F à 1,5 million de FCFA. Le taux d'intérêt est un taux préférentiel de 6%. Les garanties ne sont pas exigées. Un différé de 12 mois est consenti et la maturité du prêt dans les 15 mois qui suivent. Ce fonds peut être considéré comme « social ». De 2006 à 2007 environ 2800 microentreprises ont reçu un concours financier de PIAASI. Seules les micro entreprises existantes sont éligibles.

## (4) Fonds National de l'Emploi

Le fonds a été créé en 1992 et est sous la tutelle du Ministère de l'Emploi. Le but du fonds est la création d'emplois. Le fonds consent des prêts aux microentreprises du secteur informel et de l'artisanat. Tous les secteurs d'activités sont éligibles aux concours. Le montant maximal du prêt est d'1 million de FCFA, le taux d'intérêt 6%. Aucune garantie n'est exigée par contre un aval est nécessaire. Ces conditions avantageuses font que le Fonds est très sollicité. Cependant du fait de la modicité de l'enveloppe globale disponible la sélection est rigoureuse et jugée très longue.

### **5.4.4 Microfinance**

#### (1) Situation actuelle

La Microfinance a connu une croissance rapide ces dernières années. Cependant avec un total des encours des prêts de 3,6% du total des crédits à l'économie, sa contribution au développement du secteur productif reste marginale.

En fin 2007, on dénombre 440 institutions qui ont reçu un agrément du Ministère des Finances. Elles proposent des services financiers aux microentreprises et aux PME.

La réglementation de la microfinance regroupe les établissements de la microfinance en 03 catégories

Catégorie 1: Opération de mobilisation de l'épargne et d'octroi de crédit uniquement entre membres

Catégorie 2: Mobilisation de l'épargne et octroi de crédit aux tiers

Catégorie 3: Ne mobilisent pas l'épargne mais octroi des crédits aux tiers

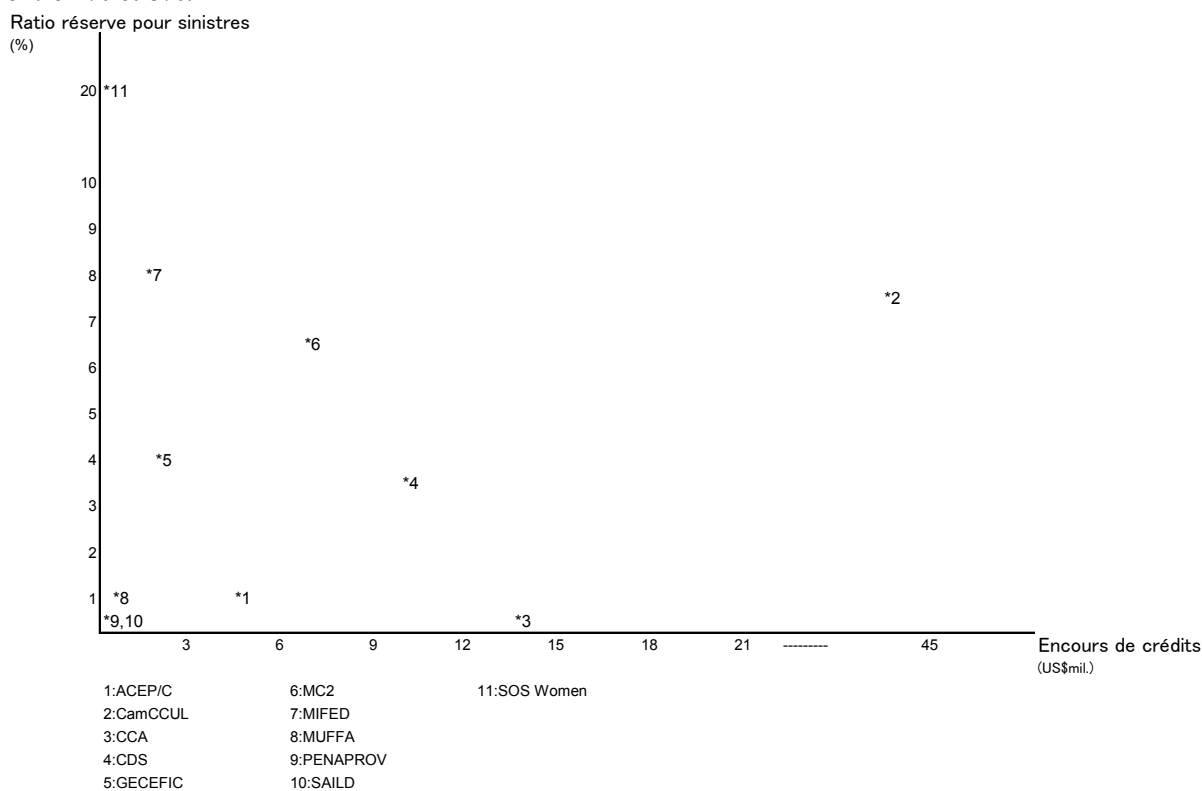
Pour protéger les différentes parties, le Ministère des Finances a renforcé son contrôle sur ces établissements. Par exemple, la condition de disposer d'une réserve minimum à la Banque Centrale est plus stricte pour les EMF des Catégories 2 et 3 que pour ceux de la Catégorie 1. En terme d'opérations, la Catégorie 1 représente 70% alors que les Catégories 2 et 3 représentent respectivement 25% et 5%. Bien que la priorité des activités des prêts des EMF soit orientée vers les microentreprises, les EMF des Catégories 2 et 3 ciblent également les PME.

Les EMF les plus connus sur le marché camerounais sont :

- ACEP/C
- Advance Cameroon
- CamCCUL
- CCA
- CDS
- GECEFIC
- MC2
- MIFED
- MUFFA
- PENAPROV
- SAILD
- SOS Women
- CCED

Le nombre d'emprunteurs varie de 300 à 38 000 selon leur historique d'opérations. Le montant de l'emprunt par emprunteur se situe entre US\$300 à US\$ 1300. Le fait saillant est le pourcentage élevé des femmes parmi les emprunteurs. Certains EMF ont été créés pour soutenir les activités génératrices de revenus de la femme.

Des indicateurs sectoriels comme le ratio des mauvais prêts prouvent la performance des EMF en matière d'administration des prêts. Ce ratio varie de 0% à 20% et se situe en moyenne entre 4% et 8%.



Source: Data are derived from The Mix market

### Graphique 5-2 Situation des EMF

Une expérience déterminante est celle des MC2 et du MUFFA, toutes deux affiliées à une banque commerciale, Afriland First. Le concept MC2 a été créé en 1992 comme une banque de développement rural par Afriland First pour lutter contre la pauvreté dans les zones rurales. Par ailleurs, MUFFA a été créé comme une institution ciblant spécifiquement la femme par la même banque. Cette expérience est importante à répliquer. De plus en plus on observe une plus grande propension à la collaboration entre les EMF et les banques commerciales.

Un autre expérience significative est la création d'une banque commerciale à l'initiative d'un réseau des EMF. C'est l'exemple de l'Union Bank of Cameroon.

#### (2) Rôle limité EMF dans le financement de la PME

Quelques EMF financent la PME. Toutefois, celle-ci ne constitue pas leur principale cible. Les raisons suivantes expliquent leur faible intérêt pour la PME : (i) le montant des prêts qu'ils sont capables de consentir à chaque client est faible par rapport aux besoins de la PME ; (ii) les EMF font face à la modicité de leurs fonds du fait de la qualité de leurs déposants : ils n'ont pas

la flexibilité nécessaire pour octroyer des prêts de moyen et long termes et (iii) la nature des prêts des EMF qui sont à majorité des prêts individuels alors que la PME sollicite des prêts à l'entreprise dont le mode de gestion est différent. Ce dernier point rend compte des problèmes que rencontrent les EMF qui sont engagés auprès de certaines PME.

Bien que les besoins de la PME ne soient pas appropriés à la logique et principes de gestion des EMF, le rôle joué par ces derniers dans le développement des affaires au Cameroun est déterminant. Lorsqu'un client des EMF prend de l'envergure il faut bien qu'il bénéficie des services d'une institution spécialisée dans le financement de la PME.

#### **5.4.5 Capital-risque**

Le capital risque n'est pas assez développé au Cameroun. Toutefois on note quelques expériences engagées par des banques commerciales

Afriland First Bank est la plus active dans le domaine du capital-risque en voie de développement. Elle est propriétaire de trois structures. L'analyse des activités de ces structures ressort le fait qu'elles traitent de préférence avec des entreprises performantes de certains secteurs de pointe technologique.

Il n'existe pas dans le paysage financier camerounais des institutions spécialement orientées vers les prêts participatifs.

### III Proposition de programme de developpement pour PME

- 1 Etablissement des concepts de base concernant  
la politique menée en faveur des PME
-

### **III Proposition de programme de développement pour PME**

#### **1 Etablissement des concepts de base concernant la politique menée en faveur des PME**

##### **1.1 Positionnement du développement des PME dans le cadre du développement de l'économie et de l'industrie**

###### **1.1.1 Positionnement du développement des PME dans le cadre du DSRP (Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté, PRSP en anglais)**

Dans le DSRP qui indique les orientations de base et les directions fondamentales du développement socio-économique du Cameroun, les 7 objectifs stratégiques à moyen terme suivants ont été mis en avant (Pour plus de détails concernant le DSRP, voir II-1.3.)

Objectif prioritaire 1 :	Promouvoir un cadre macro-économique stable
Objectif prioritaire 2 :	Promouvoir la croissance grâce à la diversification de l'économie
Objectif prioritaire 3 :	Dynamiser le secteur privé comme moteur de la croissance économique
Objectif prioritaire 4 :	Infrastructures de base et protection de l'environnement
Objectif prioritaire 5 :	Promouvoir l'intégration régionale dans le cadre de la CEMAC
Objectif prioritaire 6 :	Appui aux mesures/actions destinées à renforcer les ressources humaines et le secteur social et au cycle à l'intention des personnes défavorisées et faibles économiquement
Objectif prioritaire 7 :	Amélioration du cadre systémique, de la gestion administrative et de la gouvernance

En ce qui concerne la promotion des PME, on considère qu'il s'agit d'une question de la première importance et dans la perspective des objectifs prioritaires 3 (Dynamiser le secteur privé comme moteur de la croissance économique) et 6 (Appui aux mesures/actions destinées à renforcer les ressources humaines et le secteur social et au cycle à l'intention des personnes défavorisées et faibles économiquement), on souligne l'importance de promouvoir les PME.

Dans le cadre de la ‘‘ dynamisation du secteur privé ‘‘, on a fixé les 5 objectifs suivants qui visent tout particulièrement les PME et les petites et moyennes industries.

- |     |  |
|-----|--|
| (1) | Renforcement de la participation du secteur privé au développement des capacités et compétences  |
| (2) | Renforcement de la compétitivité   |
| (3) | Diversification des produits financiers et développement de la micro finance   |
| (4) | Promotion de l’organisation des PME et du secteur artisanal et renforcement des technologies spécialisées  |
| (5) | Amélioration du programme de privatisation concernant les services contractuels de consignation destinés aux PME et aux petites et moyennes industries |

En outre, en ce qui concerne ‘‘ l’Appui aux mesures/actions destinées à créer des emplois et à renforcer le cycle économique à l’intention des personnes défavorisées et faibles économiquement ‘‘, on a souligné la nécessité d’actions d’appui destinées à promouvoir efficacement et de manière adéquate les PME et les PMI.

En 2005, la troisième année après la formulation du DSRP, le F.M.I. et la Banque mondiale ont procédé à une évaluation de la progression de la mise en oeuvre et reconnu que les actions/mesures mises en oeuvre avaient produit des performances/résultats déterminés.<sup>1</sup>

En ce qui concerne la dynamisation du secteur privé, il a été estimé que les actions pour éliminer les facteurs faisant obstacle au développement des capacités et compétences des PME et des PMI et au développement du secteur privé étaient mises en oeuvre de manière continue. Toutefois, en tant que facteurs faisant obstacle à la réalisation du DSRP, on a souligné - au regard du renforcement de la compétitivité économique – le manque d’une structure de garantie du crédit pour la fourniture de fonds destinés au financement des PME et des industries petites et moyennes. On a également souligné entre autres comme facteur faisant obstacle le fait de l’organisation insuffisante du secteur privé.

En outre, on a également apprécié qu’afin de mener à bien la promotion des PME, il était prévu d’allouer une enveloppe budgétaire en hausse de 270% par rapport à l’année précédente au Ministère des PME. On a fait des propositions relatives à l’adoption et à la mise en place de services administratifs supervisant les PME et souligné la nécessité de formuler un plan stratégique sectoriel afin de promouvoir les PME et les PMI.

Présentement, en août 2008, le Gouvernement camerounais a entrepris la révision du DSRP, et prévoit de formuler un DSRP II.<sup>2</sup> En rapport avec la promotion des PME, en ce qui concerne

<sup>1</sup> Gouvernement camerounais (2006) ‘‘ PRSP Progress Report on the Implementation of the PRSP ‘‘

le point visant à apporter un appui pour la mise en place de réseaux de PME et de petites/moyennes industries (PMI) et de mettre en oeuvre efficacement des partenariats entre l'Administration et le secteur privé, etc., on a souligné le fait que ces actions devaient être incluses dans le DSRP II. En outre, en ce qui concerne l'objectif prioritaire 4. " l'aménagement des infrastructures de base (tout particulièrement dans le domaine routier) ", on l'avait considéré précédemment comme l'un des facteurs permettant le développement du secteur privé. Toutefois à cet égard, on a souligné que l'appui destiné au développement des compétences et du savoir-faire technologiques destinés aux PME et PMI n'était pratiquement pas assuré et que ce point devait donc être amélioré.

### **1.1.2 Espoirs mis dans les PME au regard du développement de l'industrie et de l'économie**

Les PME, cibles de la politique des PME, sont celles qui ont en général des handicaps par rapport aux entreprises "ordinaires" du fait de la petite taille de leurs opérations. Il s'agit de entreprises dont on considère que les activités sont insuffisantes si elles ne dépendent que des mécanismes du marché.<sup>3</sup>

L'économie du Cameroun fonctionne selon les principes de base de l'économie de marché et elle est ouverte au marché international et aux activités économiques libres. Sur cette base et dans la perspective d'assurer une gestion stable et la croissance et en vue également de promouvoir la création de nouvelles entreprises, il convient de considérer véritablement une partie des entreprises de taille moyenne que l'on n'avait pas jusqu'à présent assimilés selon les concepts en vigueur au Cameroun comme des PME (autrement dit, il s'agissait des entreprises classées dans la catégorie des grandes entreprises). Par conséquent, si on inclut lesdites entreprises dans la catégorie des PME, les "PME" camerounaises seront variées et diversifiées. Ainsi, pour s'adapter à cette situation, les espoirs mis dans le développement économique des PME ne seront pas limités.

Le Cameroun a fait des efforts concertés pour relever les défis de son développement contenus dans le DSRP. La diversification de l'économie est l'un des défis majeurs à relever dans les domaines économique et industriel.

---

<sup>2</sup> MINPLAPDAT(2007) 「Revision of PRSP」

<sup>3</sup> Présentement, non seulement dans les pays industrialisés mais également dans les pays en voie de développement, on constate dans de nombreux cas que l'on met en place des politiques pour les PME centrées sur les points forts des PME par rapport aux grandes entreprises. Dans ce cas, ce que l'on veut souligner ici, c'est qu'il ne serait pas suffisant de proposer uniquement des méthodes de formulation qui porteraient seulement sur les handicaps ou les faiblesses dont souffrent les PME. Toutefois, on peut estimer que dans la mesure où l'on examine la situation présente des PME camerounaises, la formulation de mesures centrées sur les handicaps ou les faiblesses dont souffrent les PME peut s'appliquer en l'occurrence.



Les principaux acteurs de l'économie camerounaise sont pour l'essentiel constitués d'un petit nombre de grandes entreprises dans le secteur industriel et des plantations dans le secteur agricole tourné à l'exportation. La plupart des autres entreprises n'a joué qu'un rôle mineur dans les activités économiques du pays. La majeure partie des matériels et des équipements nécessaires à la production est importée et les industries locales ne sont pas toujours capables de satisfaire les besoins qui se présentent à elles. En conséquence, le niveau de vie des populations a été sérieusement affecté par les coûts élevés des matières et le bas niveau des salaires.

En tant que base de la politique de développement des PME, il est important de développer et d'analyser le rôle attendu des PME au Cameroun pour le développement économique et social du pays. Les PME, cibles de la politique des PME, sont celles qui ont des handicaps par rapport aux entreprises "ordinaires" du fait de la petite taille de leurs opérations. Elles ne peuvent pas être compétitives dans les mécanismes de marché actuels si elles ne sont pas soutenues.

Il a été reconnu à travers le monde entier que les PME jouent un rôle important voire critique dans le développement économique et social d'un pays. Ceci est aussi valable dans le cas du Cameroun au regard des aspects suivants.

- 1) Les PME sont relativement faciles à créer et elles jouent un rôle complémentaire dans la fourniture des petits services ou services de "niche", fonctions qui ne peuvent pas être assurées par les grandes entreprises. Les PME apparaissent alors comme des pépinières (ou semis) de nouvelles entreprises.

Comme il a également été mentionné dans le DSRP, la diversification de l'industrie est importante en vue de garantir la croissance économique du Cameroun. Dans le contexte actuel où l'on observe que l'importance de la contribution à l'économie nationale du secteur pétrolier diminue, la question de la réforme du secteur non pétrolier ne peut être évitée au regard des trois points suivants : (1) le secteur industriel constitue le moteur et la principale force pour permettre une réduction continue de la pauvreté, (2) il existe en Afrique centrale et au Nigéria un marché potentiel d'environ 200 millions de clients, (3) le taux de croissance économique moyen pour les dix années à venir (2005 – 2015) a été fixé à 6% (objectif visé). Dans le DSRP, il a également été souligné que parmi les industries manufacturières, l'industrie de transformation agro-alimentaire, l'industrie du textile et l'industrie de la transformation du bois sont prioritaires, car elles constituent autant de secteurs particulièrement prometteurs. Ainsi, leur développement est donc essentiel. Dans tous les cas, en incluant les grandes entreprises, les domaines d'activités suivants sont prometteurs : la réponse aux besoins et à la demande de marchés "niche" par les PME, la

fourniture de pièces, la sous-traitance par celles-ci d'une partie des tâches, les activités menées en aval, etc.

La prise de décision par les PME est plus rapide si on la compare à celle des grandes entreprises. Les PME se caractérisent aussi par leur possibilité de produire des petits lots de produits et leur diversification au regard de la production qui peut être multiple et variée. Elles sont aptes et adaptées pour créer de petites industries de base qui sont en mesure de fournir des services intermédiaires (niches). Si on parvient dans le futur grâce à une bonne collaboration et à une coordination efficace avec les grandes entreprises à développer des petites industries de base qui possèdent une compétitivité internationale, on peut espérer pouvoir ainsi renforcer les principales industries camerounaises qui sont caractérisées par l'importance des grands entreprises qui elles seules possèdent actuellement un pouvoir de pénétration des marchés extérieurs. Grâce à cela, on peut s'attendre à une contribution importante au renforcement et l'affermissement de l'industrie camerounaise considérée dans son ensemble.

- 2) Le développement des PME va contribuer à la diversification de l'industrie et à l'augmentation de la valeur ajoutée locales. Une partie de la production de produits locaux pourra remplacer les produits importés jusqu'à présent et répondre aux besoins de la consommation locale. Ceci permettra de créer de nouveaux emplois au niveau régional et local. Et comme autres aspects positifs et utiles, on sera en mesure de réduire les écarts existant entre les grandes agglomérations urbaines et les zones régionales/rurale. Ainsi, on pourra prévenir d'une part, l'exode rural de la population se concentrant en zone urbaine et d'autre part, la crise du chômage que connaissent les agglomérations urbaines à cause de la grande concentration de chômeurs.
- 3) Le coût du capital par emploi créé est habituellement plus bas dans le cas des PME que celui des grandes entreprises et il est évident que la capacité d'absorption du travail des PME est grande. Le développement des PME génère des emplois et contribue à la réduction de la pauvreté. Le taux de chômage au Cameroun est resté élevé durant plusieurs années. L'augmentation et l'amélioration de la distribution du revenu contribuent à augmenter la demande locale des produits industriels et à former une base solide du développement industriel.

## **1.2 But du développement des PME au Cameroun**

La politique des PME est celle qui vise à promouvoir leurs potentiels en contribuant au développement économique et social et en permettant aux PME d'exercer efficacement leur capacité. Il est recommandé à cet effet d'adopter des politiques de PME qui ciblent les buts de développement suivants.

Premièrement, la politique qui permet aux PME de jouer un rôle positif dans la croissance et la stabilité de l'économie, la diversification et la solidification (deepening) de l'industrie dont seules les grandes entreprises ont joué un rôle majeur jusqu'à présent.

Deuxièmement, la politique d'aide aux petites et micro-entreprises qui ont des difficultés à se maintenir, notamment en élevant le niveau de leurs gestions pour leur permettre, au moins, de continuer leurs opérations en contribuant à éviter l'insécurité sociale à travers un nombre significatif d'emplois absorbants, même si elles ne peuvent pas contribuer de manière significative au développement économique.

Troisièmement, la politique permettant de faciliter la création de nouvelles entreprises et d'aider à rendre stable les nouvelles opérations en vue d'assurer et de développer la contribution des PME au développement économique et social.

### **1.3 Définition de la PME**

#### **1.3.1 Situation actuelle de la définition des PME au Cameroun**

On traitera ici de la définition que l'on doit donner aux PME qui font l'objet de la politique destinée à atteindre les objectifs de développement susmentionnés. Dans de nombreux pays, on a formulé au préalable une définition standard s'appliquant aux PME concernées par la politique de promotion et autres actions dédiées à celles-ci et défini ainsi clairement les entreprises faisant l'objet de cette politique.<sup>4</sup>

La définition de la PME standard est encore à établir dans le cas du Cameroun. Le MINPMEESA est dans le processus de formulation de la Stratégie du Ministère, et l'établissement de la définition standard qui inclut celle des PME, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale est une partie de ce travail.

Dans le document intitulé (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ECONOMIE SOCIALE ET DE L'ARTISANAT - Document 1), on propose les définitions suivantes.

---

<sup>4</sup> De manière normative, on utilise cette définition comme norme standard, mais cela signifie également que l'on peut appliquer une définition différente selon les objectifs de la politique menée. D'autre part, tous les pays ne donnent pas une définition précise de ce qu'ils considèrent comme des PME. Et dans certains cas comme en Angleterre on se contente d'utiliser une définition approximative puisque le sens commun veut que l'on estime comme difficile d'avoir recours à la formulation d'une seule et unique définition. En outre, en Allemagne, on ne voit pas l'intérêt de donner une définition précise de ce qu'est une PME et cette approche reçoit le soutien des parties concernées.

**Tableau 1-1 : Critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME**

Catégorie Critères	Micro Entreprise	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise	Grande Entreprise
Effectifs Employés	0-5	5 – 20	20 – 50	plus de 50
Investissement initial (Fcf)	Jusqu'à 200.000 de Fcf	Jusqu'à 500.000	Jusqu'à un milliard	plus d'un milliard
Chiffre d'affaires (Fcf)	jusqu'à 500 millions de Fcf	Jusqu'à 500 millions de Fcf	jusqu'à un milliard	plus d'un milliard

En outre, dans le cadre de la Loi sur l'Artisanat, on observe que celle-ci concerne les entreprises à caractère artisanal (Décret présidentiel N° 2007/004) dont l'effectif du personnel (salarié) est égal ou inférieur à 10 employés et dont le montant du capital investi minimum est égal ou inférieur à 1 million de FCFA.

D'autre part, l'Institut National de la Statistique (INS) utilise la classification suivante pour les données statistiques concernant l'industrie.

Grandes entreprises: Effectif du personnel égal ou supérieur à 51 employés

Entreprises moyennes : Effectif du personnel compris entre 21 et 50 employés

Petites entreprises : Effectif du personnel inférieur à 20 employés

### **1.3.2 Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport**

#### **(1) Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport**

Le problème majeur dans l'établissement de la définition des PME est le manque de données suffisantes sur les PME. Le MINPMEESA est engagé dans le processus de préparation par ses propres soins d'une enquête sur les PME, mais il faudra du temps pour aboutir à la conclusion.

Une enquête par questionnaire a été effectuée sur les PME en tant qu'une partie de la présente étude. Elle visait à comprendre la situation actuelle des PME. Les réponses ont été recueillies auprès de 430 PME (Voir II-2.3 pour les résultats de cette enquête.) Le résultat provisoire de l'étude est présenté en 2.3 dans ce Rapport d'avancement. D'autre part, les traits caractéristiques des PME et leurs contraintes au niveau des affaires ont été analysés sur la base de l'enquête par questionnaire et des enquêtes par interview qui ont aussi été menées en même temps auprès de nombreuses PME. (Voir vue d'ensemble de la situation des PME présentée en II-2.1, et II-4.2 pour les défis à leur développement.)

Sur la base de ces définitions et considérations, on utilise dans le présent rapport la définition des PME donnée ci-dessous.

Cette définition a été établie en fonction des traits caractéristiques des entreprises mis en évidence lors de l'enquête et du questionnaire ainsi que des conditions contraignantes et restreignantes rencontrées et en prenant comme indicateur ou indice standard l'effectif du personnel dans ces entreprises.

Autrement dit, " les micro-entreprises, petites et moyennes entreprises sont définies comme celles avec moins que 150 employés, à l'exclusion des filiales des entreprises étrangères et des entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises d'Etat."

Taille de la catégorie en terme de nombre d'employés	Définition	Traits typiques et contraintes des entreprises sous la catégorie
Entreprises avec moins de 150 employés, mais 50 employés ou plus	Niveau supérieur des entreprises de taille moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes à travers ses propres réseaux de commercialisation ou à travers le secteur de la distribution moderne</li> <li>• L'organisation interne existe, mais l'habileté à l'organisation du marketing, de la collecte et de l'analyse de l'information, et du développement de la ressource humaine est encore faible au vu de la compétitivité internationale</li> <li>• La technologie de production dépend des installations de la ligne de transformation installées qui sont conçues pour la production de produits spécifiques et par conséquent, presque aucune capacité de développement technologique</li> <li>• La dimension de production est vraiment plus petite que l'échelle d'économie du point de vue de la compétitivité internationale</li> <li>• Les fonds peuvent être disponibles par emprunts auprès des banques commerciales</li> </ul>
Entreprises avec moins de 50 employés, et 30 employés ou plus	Entreprises de taille moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes en partie à travers le secteur de la distribution moderne</li> <li>• L'organisation interne existe peut être, mais fonctionne incomplètement</li> <li>• La technologie de production dépend des installations de la ligne de transformation installées qui sont conçues pour production de produits spécifiques</li> <li>• Obligé de fonctionner à basse capacité d'utilisation du fait de la dimension limitée du marché local, et de la sévère concurrence des marchandises importées, résultant de l'infléchissement avancé de compétitivité</li> <li>• Capable de fournir des garanties pour les emprunts, mais peu disposé à accéder à des fonds extérieurs à cause des niveaux élevés de coûts (taux d'intérêt)</li> </ul>

Taille de la catégorie en terme de nombre d'employés	Définition	Traits typiques et contraintes des entreprises sous la catégorie
Entreprises avec moins de 30 employés, et plus de 10 employés	Entreprises de petite taille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ventes dépendent principalement de la demande limitée de la région environnante</li> <li>• Petite organisation interne ou personnel spécialisé dans quelques fonctions tel que ventes et comptable</li> <li>• Motivation positive pour l'expansion et l'amélioration de l'affaire, mais sont découragé par les contraintes des fonds</li> <li>• Capable de fournir des garanties pour les emprunts, mais peu disposé à accéder à des fonds extérieurs à cause de niveaux élevés de coûts (taux d'intérêt)</li> <li>• Technologie provenant de l'expérience du propriétaire</li> </ul>
Entreprises avec moins de 10 employés	Micro- Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ventes dépendent de la demande limitée de la région avoisinante</li> <li>• fonctionnement par auto emploi ou emploi familial, sans organisation interne</li> <li>• Difficulté pour obtenir le fonds de roulement</li> </ul>

En outre, en ce qui concerne ladite définition, quelques PME, (en particulier celles avec plus de 50 employés), n'ont jamais été considérées comme PME dans les définitions qui prédominaient auparavant au Cameroun (par exemple selon la définition de l'INS). Elles peuvent être considérées comme des entreprises "ordinaires", si on les compare seulement avec les entreprises locales au Cameroun. Cependant, si elles sont évaluées en comparaison avec les entreprises de la scène des affaires internationales, elles font face sans aucun doute à des contraintes causées par la dimension des opérations et devraient par conséquent être considérées de ce point de vue comme la cible de la politique de promotion des PME.

## (2) Définition de la PME

"Comment la définition des PME devrait être faite" est fortement lié à "pourquoi la définition est exigée." La définition de PME est appliquée pour spécifier les PME qu'une politique spécifique, qu'une mesure de politique, qu'un système institutionnel, et/ou qu'une organisation cible. Les PME de la cible sont supposées être définies lorsque les besoins surviennent, en fonction de la nature des cibles retenues par les politiques, etc. Cependant, si les PME ciblées sont définies sur la base des besoins, le système confondra les deux côtés celui de la mise en oeuvre et celui du bénéficiaire. Pour Éviter une telle confusion et dérangement, une définition standard est établie à l'avance en général, et appliquée en cas de besoin. Avec l'utilisation de la définition standard, la consistance et la coordination des différentes politiques est rendu possible. De Plus, ceci rend aussi possible la présentation statistique claire des conditions des PME.

Beaucoup de pays donnent la définition des PME au travers de leur loi de base, qui est une déclaration de la politique de base sur le développement de PME. Cependant, c'est aussi un fait que différentes agences définissent en même temps leurs propres cibles de PME avec leurs propres méthodes. Leurs définitions sont développées principalement en utilisant la définition standard comme point de départ et à laquelle on adjoint certains facteurs.

Pour définir la PME, il est en premier nécessaire d'étudier les traits et contraintes des entreprises que la politique a pour ambition de cibler comme PME. Par la suite, l'analyse devrait être faite avec soin sur les indicateurs pouvant représenter de telles PME, en recherchant les entreprises qui ont de tels traits et des contraintes.

En général, les traits de base des PME que cible la politique de PME, sont les inconvénients et les contraintes des entreprises, causés par leur petite taille d'opération et pouvant difficilement être résolu à travers les mécanismes de marché dominants.

### (3) Les indicateurs utilisés pour la définition

Il y a deux types d'indicateurs utilisés dans la définition de la PME, à savoir les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont meilleurs que les indicateurs qualitatifs au vu de leur facilité d'application. Les indicateurs qualitatifs sont souvent utilisés comme des indicateurs supplémentaires aux indicateurs quantitatifs, lorsque ces derniers ne sont pas à eux seuls suffisants pour définir clairement les PME ciblées.

Les indicateurs quantitatifs les plus connus et généralement utilisés sont : le nombre d'employés, le montant du capital, la valeur des investissements et la valeur de ventes annuelles (du chiffre d'affaires). Cependant, à cause du fait que la valeur des investissements est difficile à définir, et que la valeur des ventes annuelles a tendance à fluctuer car il est affecté par la tendance des affaires à un moment donné, ces indicateurs ne sont pas adéquats dans le cadre de la définition des PME.

Dans le cas du nombre d'employés et du montant de capital, il est nécessaire pour ces deux indicateurs d'avoir une corrélation significative entre eux afin de les utiliser simultanément. En pratique cependant, dans le cas de Cameroun, une variation considérable est observée entre ces deux indicateurs. Par exemple, on retrouve des entreprises de 1 million de FCFA de capital qui emploie 5 à 50 employés. Si c'est 10 millions de FCFA, le nombre d'employés est 5 à 40, avec une entreprise qui emploie 201 personnes. Plus loin, les employés sont 15 à 100 dans le cas de 100 millions de FCFA de capital. Les graphiques x à x montrent la corrélation entre le montant de capital et le nombre d'employés. Basé sur ces chiffres, il peut être conclu qu'il y a un besoin

de rassembler plus de données et de conduire une analyse statistique de corrélation plus poussée, avant d'utiliser ces indices simultanément, bien qu'un certain niveau de corrélation entre les deux indices soit estimé.

Plus loin, il est remarqué que si les entreprises sont classées par nombre d'employés, les caractéristiques et contraintes des entreprises de la même classe, paraissent significativement se ressembler. Dans ce contexte, il est recommandé de retenir le nombre d'employés comme indicateur pour la classification de la taille des entreprises.

Dans le cas des entreprises au Cameroun, beaucoup d'entreprises filiales d'entreprises étrangères se retrouvent dans la classe de 40 employés ou plus. Ces entreprises ont la capacité d'organisation suffisante pour mobiliser les fonds exigés, collecter et analyser l'information sur les marchés, et développer les ressources humaines, sous la surveillance de la société mère à l'étranger, même si la taille de leurs opérations au Cameroun est négligeable. Les entreprises qui se sont établies avec la privatisation d'anciennes entreprises d'Etat paraissent aussi avoir assez de capacité d'organisation comme le cas des filiales d'entreprises étrangères. Dans ce contexte, il est recommandé pour la définition de PME d'utiliser la formulation qualitative suivante "à l'exclusion des filiales d'entreprises étrangères et des entreprises nées de la privatisation des entreprises d'Etat".

#### (4) Traitement des types d'activités et des entreprises appartenant au secteur informel

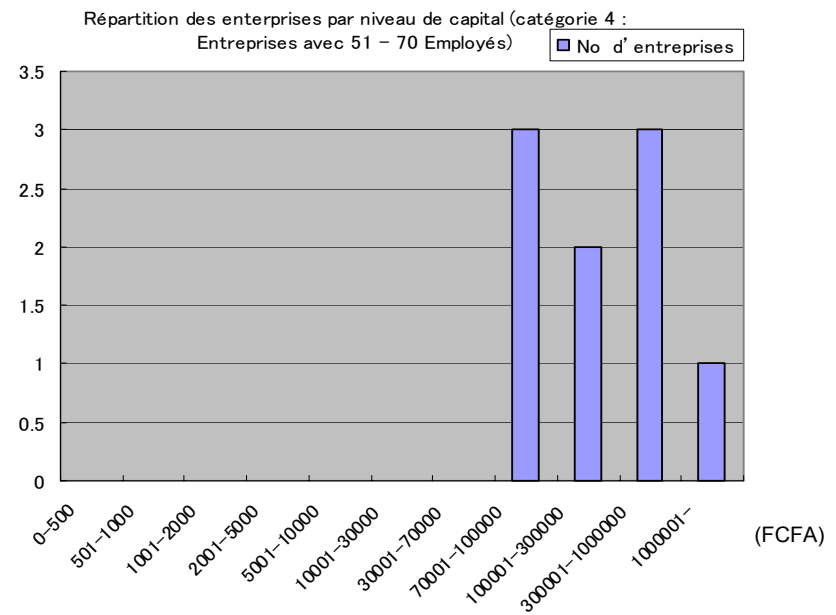
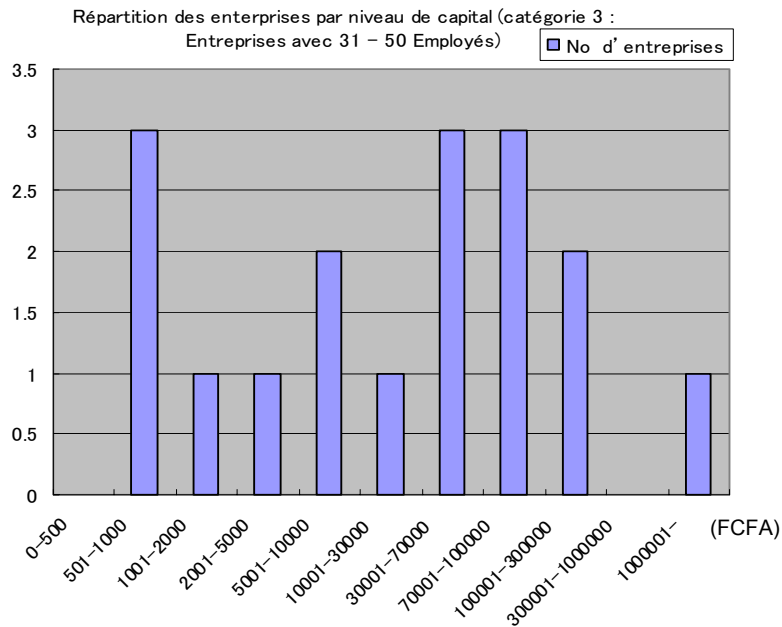
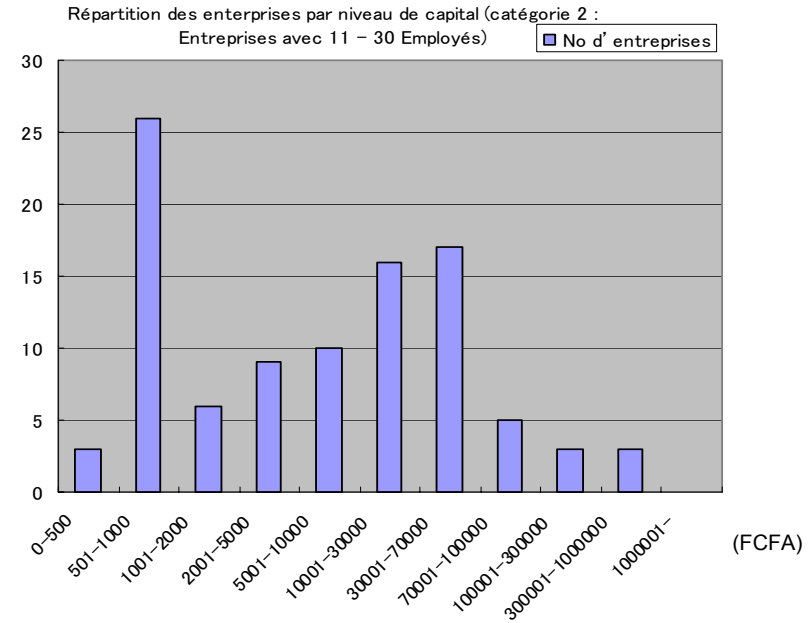
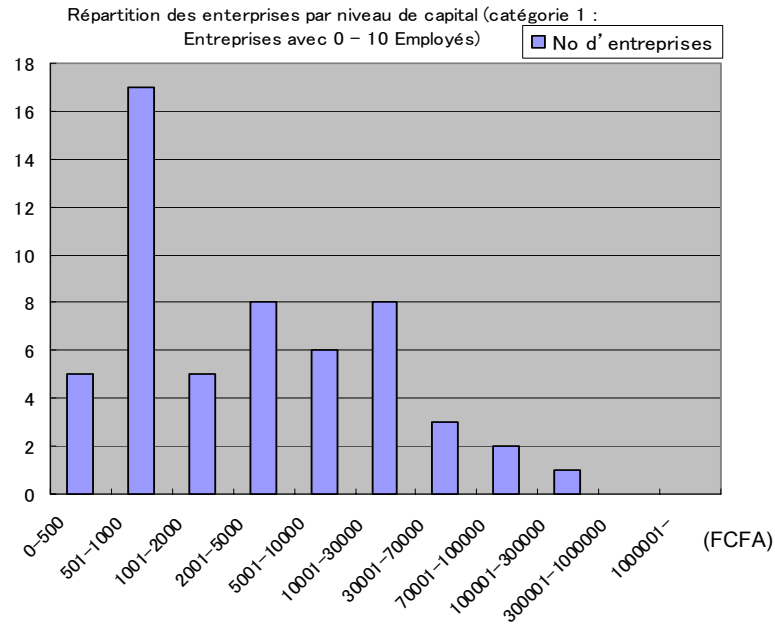
Dans le cas du Cameroun, il existe de nombreux GICs et des activités à caractère social ou économique qui sont menés par de petits établissements (petites entreprises ou micro-entreprises à caractère familial ou artisanal). Il est donc nécessaire de définir clairement comment on traitera lesdits établissements au regard de la définition des PME lorsqu'on fixera le contenu de la politique d'appui destinée aux PME. Toutefois, si ces établissements comme des GIC ou des acteurs d'activités à caractère social ou économique, elles ne sont pas enregistrées à part entière en qualité d'entreprises. Il est convenu que dans le cas où ces établissements ont la volonté de mener des activités comme des entreprises et qu'ils sont reconnus comme entreprises après s'être faits dûment enregistrés, lesdits établissements reconnus comme entreprises feront l'objet de la politique de promotion des PME.

Cette manière de voir s'applique également aux entreprises appartenant au secteur informel. Autrement dit, les entreprises qui se seront enregistrées et ainsi officialisées comme par l'inscription sur les registres du commerce seront considérées comme faisant l'objet de ladite politique.

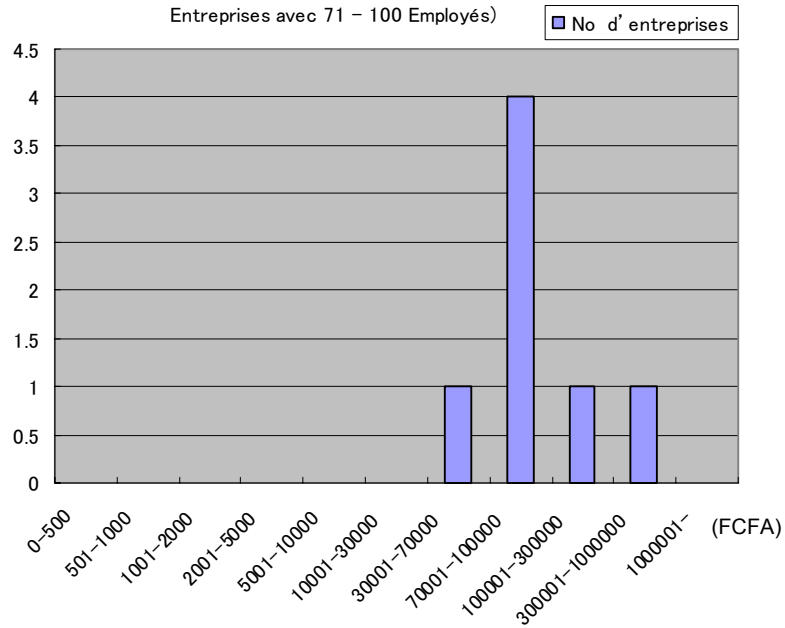


Ceci dit, étant donné que bon nombre de PME ressentent des difficultés au regard de leur enregistrement comme entreprise, il est nécessaire de prendre des mesures pour faciliter cette procédure. Ce dernier point est évoqué à la section III-2.5.

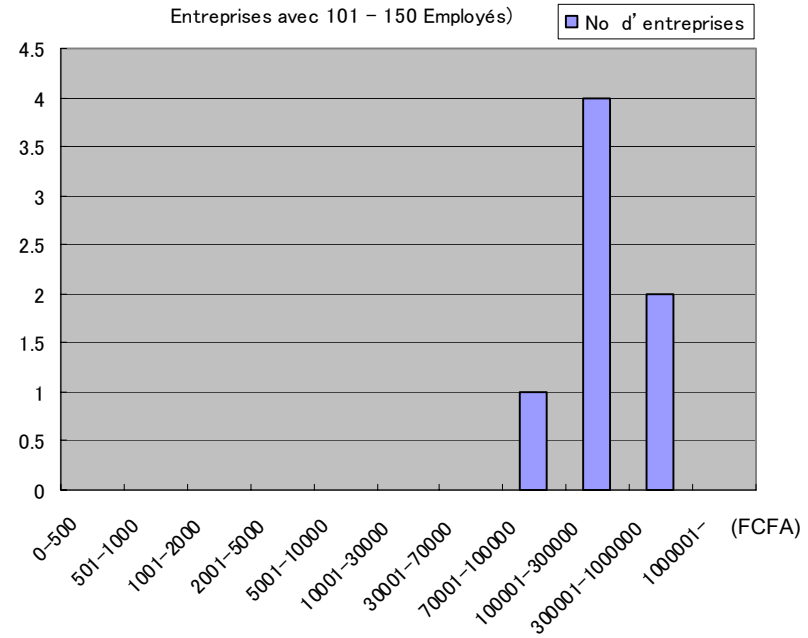
**Graphique 1-1 Distribution des entreprises en fonction de leur taille**



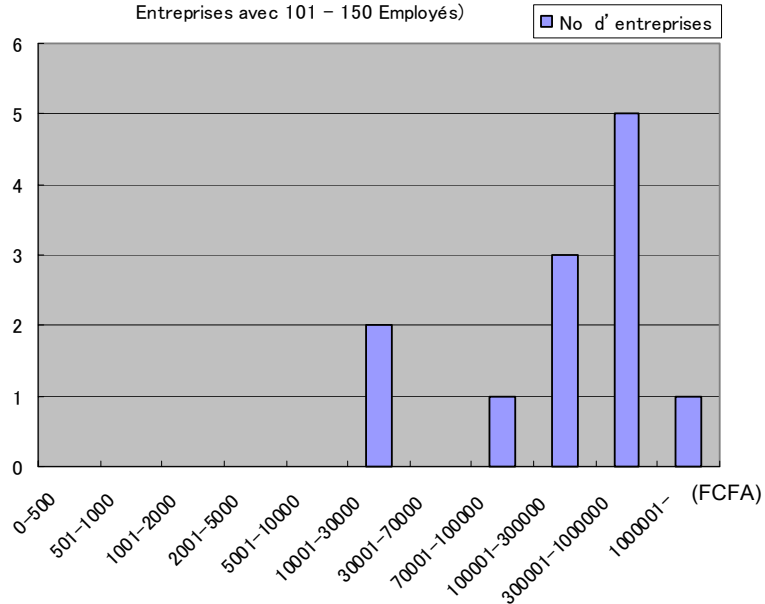
Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 5 :  
 Entreprises avec 71 – 100 Employés)



Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 6 :  
 Entreprises avec 101 – 150 Employés)



Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 7 :  
 Entreprises avec 101 – 150 Employés)



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA "Enquête par Questionnaire sur les PME"

#### **1.4 Rôle du plan directeur de développement des PME**

Beaucoup de Ministères et Agences Gouvernementales ont été impliqués dans le développement de PME au Cameroun. Ils s'attèlent à planifier et à mettre en œuvre des politiques jugées pertinentes pour l'érection des PME au Cameroun. Cependant, de nombreuses questions demeurent encore non résolues, telles que celles analysées dans le Rapport d'avancement. Les moyens financiers et les ressources humaines disponibles pour développement de PME restent encore limités, en dépit de l'importance significative du développement des PME dans le développement social et économique de ce pays.

Au vu de ce qui précède, les fonds et ressources humaines ont besoin d'être judicieusement et sélectivement orientés vers les politiques et programmes stratégiques, afin d'optimiser leurs effets. La convergence et la collaboration des différentes agences d'appui doivent être nécessairement recherchées, en cohérence avec un cadre stratégique national clairement défini.

Le Plan Directeur envisagé pour le Développement des PME exhibera la feuille de route pour les activités de soutien, nécessaires au développement des PME dans ce pays. Ainsi, il définira les priorités dans les politiques et les mesures pour le développement des PME qui, pour leur part, seront identifiées à partir d'une analyse complète des questions pertinentes que soulèvent la problématique de leur développement. Le Plan Directeur jouera aussi un rôle important dans le développement des PME à travers le processus de planification et de mise en œuvre de ce Plan, ainsi qu'il suit :

- 1) A l'étape de planification, le Plan Directeur par le biais de son processus de la validation permettra de gagner la reconnaissance et le consensus des agences gouvernementales et des organisations impliqués dans ce secteur, sur la nécessité de développement des PME,
- 2) Le Plan Directeur définit les domaines prioritaires d'appui et rend l'allocation des ressources plus efficiente et plus efficace
- 3) Le Plan Directeur identifie aussi les agences et institutions responsables permettant ainsi l'établissement d'une coordination et d'une coopération parmi ces agences et institutions
- 4) La revue à mi parcours du Plan Directeur permettra aux planificateurs d'identifier les écarts entre le plan et les résultats de la mise en œuvre et leur offrira l'opportunité de prendre des actions nécessaires pour l'amélioration.

### III Proposition de programme de développement pour PME

- 2 Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement
-

## 2 Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement

Le présent plan directeur des PME a pour objectif final d'exploiter le potentiel des PME (comprenant les micro entreprises, les coopératives et les artisans) pour leur permettre de contribuer au développement social et les mettre en valeur d'une manière efficace. Cependant, les PME étant très variées, les perspectives de développement diffèrent selon leurs natures. D'après la situation actuelle des PME et les analyses des problèmes de développement, les perspectives de développement ont été élaborées comme suit (III-1.2).

Premièrement, la politique qui permet aux PME de jouer un rôle positif dans la croissance et la stabilité de l'économie, la diversification et l'amélioration de l'industrie dont seules les grandes entreprises ont joué un rôle majeur jusqu'à présent.

Deuxièmement, la politique d'aide aux petites et micro-entreprises qui ont des difficultés à se maintenir en élevant le niveau de leurs gestions pour leur permettre au moins de continuer leurs opérations en contribuant à réduire l'insécurité sociale à travers un nombre significatif d'emplois absorbants bien qu'ils ne puissent pas contribuer considérablement au développement économique.

Troisièmement, la politique permettant de faciliter la création de nouvelles entreprises et d'apporter la stabilité de leur gestion en vue d'assurer et de développer la contribution des PME au développement économique et social.

Etant donné que les objets des entreprises ne sont pas nécessairement uniques selon leurs objectifs de développement, les perspectives de développement sont différentes. Le tableau suivant montre les perspectives de développement correspondant à chaque objet et les thèmes en rapport avec le développement.

Perspectives de développement (Objectifs)	PME faisant l'objet des mesures	Thèmes en rapport avec le développement
Mesures destinées aux PME dont on peut espérer qu'elles renforceront leur compétitivité internationale dans le futur et pourront appuyer le développement économique du Cameroun	Principalement les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure	Développer les activités dans le cadre de nouveaux domaines d'activités
	Principalement des entreprises de petite envergure fortement motivées en vue de développer leurs activités	Elargir le marché afin de passer d'un marché limité à un vaste marché
Du point de vue du maintien de l'emploi et de la réduction de la pauvreté, assurer leur pérennité en leur apportant un appui visant à élever globalement leur niveau	Petites entreprises et micro-entreprises(entreprises artisanales)	Renforcer les infrastructures et les base de gestion

Perspectives de développement (Objectifs)	PME faisant l'objet des mesures	Thèmes en rapport avec le développement
Promouvoir la création de nouvelles entreprises et formaliser	Nouvelles entreprises et entreprises dans le secteur informel	Appréhender la situation actuelle et promouvoir la formalisation (officialisation des activités)
	Entrepreneurs potentiels désirant créer une entreprise	Créer un environnement d'affaires facilitant la création d'entreprises

Nous montrons ci-après comment déployer les opérations en associant les mesures d'une manière efficace en vue d'atteindre les objectifs à réaliser :

## **2.1 Recommandations portant sur le développement des activités dans de nouveaux domaines d'activités : Centrées principalement sur les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure**

### (1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Seront traitées dans ce paragraphe la catégorie d'entreprises de moyenne d'envergure qui peuvent jouer un rôle actif dans la dynamisation de l'économie. Selon la définition donnée précédemment (Chapitre III-1.3.2 "Définition des PME"), il s'agit des entreprises dont l'effectif du personnel se situe entre 30 et 150 employés. Ces entreprises ont été fondées principalement dans l'optique de la demande intérieure et leurs activités sont centrées d'une manière élargie sur le marché intérieur ainsi que sur le marché de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Toutefois, la compétitivité des ces entreprises a d'ores et déjà atteint ses limites car des produits importés à bas prix entrent dans le pays et la base de leurs opérations est d'une envergure limitée au regard de la demande. On n'observe pas au niveau de ces entreprises dans les domaines actuels d'activités le désir ou la volonté de développer leur capacité de production ou leur productivité ou d'améliorer les installations et équipements existants.

Toutefois, en ce qui concerne cette catégorie d'entreprises, il s'agit d'entreprises établies par des entrepreneurs et des chefs d'entreprise qui sont positionnés au centre de l'industrie camerounaise, qui possèdent relativement certains fonds propres et ont la volonté de procéder à de nouveaux investissements, si de nouvelles opportunités d'activités s'offrent à eux. Ces entreprises n'espèrent pas en principe de soutien direct de la part du Gouvernement. Elles souhaitent plutôt déployer leurs affaires d'une manière autonome dans un cadre industriel et commercial bien aménagé.

D'autre part, le gouvernement compte fortement sur la vitalité de ces entreprises et leurs exportations actives pour le développement social et économique. Elles sont souvent

considérées comme différentes des PME au Cameroun, même s'il est difficile de dire qu'elles ont une compétitivité suffisante au point de vue international. Par conséquent, il faudra formuler les mesures permettant à des entrepreneurs de faire preuve de leur esprit d'entreprise et de déployer leurs activités d'une manière active.

## (2) Comment déployer les mesures à prendre

De ce point de vue, il faut en général prendre les mesures suivantes destinées à cette catégorie d'entreprises :

1. avoir pour thème principal d'améliorer l'environnement des affaires,
2. apporter le soutien permettant de découvrir de nouvelles opportunités d'affaires et d'améliorer la performance de gestion par leurs propres efforts,
3. fournir des dispositions d'encouragement et de soutien leur permettant de ne pas rester enfermées dans le marché intérieur ou celui de la CEMAC, d'avoir une compétitivité internationale et de démarrer une exportation dans d'autres marchés.

### 1) Amélioration de l'environnement des affaires

Bien que ces entreprises de moyenne envergure et entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, considèrent la limite du développement de leurs affaires dans leurs activités actuelles ; elles ont la volonté d'élargir leurs activités dans les secteurs connexes. Cependant, elles hésitent à s'y lancer puisque l'environnement des affaires est mauvais. Par conséquent, l'amélioration de cet environnement permet d'inciter leur esprit d'entreprise, ce qui apportera un effet positif certain.

Il y a deux grands thèmes pour l'amélioration de l'environnement des affaires. Le premier consiste à améliorer le cadre d'accès aux finances à cause des difficultés d'approvisionnement de fonds à long terme pour l'investissement des équipements et du coût élevé imposé au rassemblement des fonds. Le deuxième est de remédier aux problèmes de droits de douane. Ces améliorations ont pour but d'élever la compétitivité des industries et de les inciter à développer de nouvelles activités en vue de réduire l'inégalité des droits de douane sur les matières premières importées.

Pour améliorer le cadre d'accès aux finances, il est indispensable de créer une institution spécialisée dans les PME (Voir II-5.4). Pour mettre en vigueur cette application, il faut instituer un système de garantie de crédit.

Par ailleurs, toujours en ce qui concerne les mesures pour améliorer l'environnement des affaires, il est important de formuler les dispositions pour le développement des industries intérieures grâce à l'aménagement des infrastructures industrielles et à la promotion de l'investissement. Cependant, ces dispositions sont importantes non seulement pour les



PMEs, mais aussi pour l'ensemble des activités camerounaises. C'est la raison pour laquelle elles ne sont pas citées dans les mesures ciblées pour les PME.

2) Soutien au développement de nouvelles opportunités de vente

Les entreprises de moyenne envergure et entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure considèrent la limite du développement de leurs affaires dans leur activités actuelles et elles s'intéressent plutôt à chercher de nouveaux marchés ou opportunités d'affaires pour se développer. Cependant, leurs capacités de collecte d'informations sont insuffisantes pour trouver de nouvelles opportunités d'affaires.

Si on observe la situation des affaires des entreprises de moyenne envergure et des entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, le marché intérieur est étroit, d'autant plus que les produits importés y sont en concurrence avec leurs propres produits. D'autre part, pour ce qui est des conditions intérieures de ces entreprises relatives aux procédés de fabrication qui utilisent des équipements, leur taux de fonctionnement qui s'avère être très inférieur peut réduire considérablement leur compétitivité. En plus, elles utilisent les produits semi-finis comme matière première, ce qui rend le coût élevé. Par conséquent, elles n'ont pas de potentiel suffisant pour se lancer dans le secteur de l'exportation.

En outre, cette catégorie d'entreprises recherche surtout les marchés et les clients intérieurs. Cependant, le soutien doit cibler les marchés non développés ou en voie de développement, difficiles à pénétrer pour une seule entreprise. De ce point de vue, il faut viser l'aide permettant de trouver les secteurs non développés dans les marchés de la CEMAC ou les opportunités de vendre dans les pays voisins (tout particulièrement la Guinée équatoriale et le Nigeria qui renferment de grandes potentialités) qui offrent un équilibre de l'offre et de la demande en vue d'obtenir encore un créneau dans ces marchés.

En ce qui concerne les mesures à court terme, on peut collecter des informations ciblées pour ces marchés. En se référant à ces résultats obtenus, on continuera à examiner les mesures à prendre pour rendre les produits camerounais attrayants.

3) Collecte et fourniture des informations pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires

Une autre clé pour découvrir de nouvelles occasions des affaires porte sur l'importance des informations concernant les sources d'affaires inconnues. Les entreprises en question ayant une forte volonté de se lancer dans de nouveaux secteurs d'activité, elles ne sont pas capables de découvrir des affaires rentables. Ceci constitue un facteur limitatif quant à leur lancement. Au Cameroun, les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, considérées comme grandes sociétés jusqu'à présent,

ne disposent pas de structures propres importantes pour recueillir les renseignements. Par conséquent, les opportunités pour découvrir les nouvelles affaires sont bien limitées.

En outre, la diversification des industries n'étant pas avancée, on ne peut pas espérer les effets secondaires donnés par les informations relatives.

En effet, il y a des contraintes importantes à des organisations publiques pour découvrir ces informations et les fournir aux entreprises et il sera donc nécessaire que le Gouvernement prenne la responsabilité de collecter ces données de sources, au moins jusqu'à ce que la diversification industrielle atteigne un certain niveau. Il faut penser que les informations ainsi collectées seront utilisées en combinaison avec l'organisation des PME et le renforcement des points de contact entre le Gouvernement et des PME pour que ces dernières puissent en profiter.

#### 4) Appui à l'amélioration de la gestion et de l'administration des entreprises

Bien que les sociétés concernées soient les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, elles n'ont pas de compétitivité au point de vue international. Comme indiqué ci-dessus, elles n'ont pas de structure importante pour recueillir des informations (en particulier sur les marchés, les techniques et les ressources). En plus, ces entreprises doivent augmenter davantage leur compétence administrative et la capacité technique de gestion de production en vue de déployer leurs actions sur la scène internationale à l'avenir.

Cependant à présent, elles ne reconnaissent pas la grande nécessité d'avoir les techniques pour développer les nouveaux marchés ou nouvelles affaires, d'améliorer les méthodes d'exploitation et d'avoir le soutien de la part du Gouvernement. Parce que d'abord, elles n'ont pas besoin d'améliorer les compétences administratives et techniques à l'égard des marchés existants avec lesquels elles travaillent, deuxièmement, les équipements actuels ont été conçus pour les produits destinés à ces marchés ne nécessitant pas de valeur ajoutée technique originale, enfin, elles n'apprécient pas la capacité d'aide du Gouvernement.

Si on rencontre la situation qui exige l'amélioration de ces capacités dans la vie réelle, on reconnaît enfin la nécessité d'y répondre d'une manière effective. Tenant compte de leur situation, ce n'est pas le moment de leur proposer le soutien à l'heure actuelle. Il est donc nécessaire de préparer des systèmes disponibles permettant aux entreprises de les utiliser quand elles en auront besoin.

#### 5) Renforcement de la compétitivité internationale et encouragement/promotion de l'exportation

Les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure visent uniquement les marchés intérieurs et les marchés de la CEMAC.

Cependant, les demandes correspondant à ces marchés sont trop minimes pour introduire les équipements de production performants au niveau international. Face aux produits fabriqués en série dans d'autres pays, les entreprises camerounaises sont confrontées à des difficultés pour atteindre la compétitivité internationale. A ce point de vue, elles doivent déployer leurs activités tout en répondant à une demande limitée et faire de l'exportation, tout en cherchant les secteurs qui ne sont pas en concurrence avec les produits en série et en atteignant une compétitivité internationale au cours de cette procédure. Pour cela, parallèlement au renforcement du soutien à l'exposition internationale par le ministère du Commerce, on leur fournira une aide pour atteindre la compétitivité internationale. Par exemple, on leur conseillera et proposera l'amélioration et le développement du produit, de la conception et du conditionnement et le perfectionnement des méthodes de marketing ainsi que le soutien à la formation du personnel.

## **2.2 Appui au développement des activités afin de passer d'un marché limité à un vaste marché : centré principalement sur la catégorie d'entreprises de petite envergure très désireuses de développer leurs activités**

### **(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement**

Nous traiterons ici de la catégorie d'entreprises prometteuses qui pourront se développer et arriver à une maturité dans le futur. Selon la définition des PME données précédemment, l'effectif de leur personnel se situe entre 10 et 30 employés. Naturellement, nous incluons dans celles-ci les entreprises artisanales, les entreprises unipersonnelles et l'ensemble d'entreprises apparentées par leur nature que nous traiterons ultérieurement. Généralement, les entreprises qui souhaitent améliorer et accroître leurs activités sont nombreuses.

Cependant, dans la catégorie des entreprises de petite envergure dépendant de la capacité individuelle et de son expérience, il n'y a presque pas de structure de gestion ou s'il y en a une, elle n'est pas mature. Par conséquent, il n'y a pas de force organisatrice pour la collection d'informations, la vente et la formation du personnel. Etant donné que l'environnement des affaires est immature au Cameroun, chaque entreprise doit faire des efforts pour compléter les manques de cet environnement. Cependant, leurs efforts sont limités en raison de l'insuffisance de la force organisatrice et les entreprises de petite envergure font face à de nombreux problèmes. Au stade actuel, nous devons examiner les points suivants : d'abord soutenir le développement en passant des activités limitées à la demande locale aux marchés plus élargis et ensuite fournir l'aide pour qu'elles puissent s'améliorer en tant qu'entreprises.

## (2) Déploiement des mesures à prendre

La catégorie des entreprises de petite envergure correspond aux entreprises les plus prioritaires concernées par le soutien actif pour qu'elles réalisent leurs attentes en tant qu'acteurs du développement industriel et économique. Cependant, elles sont diverses au point de vue de la motivation active des affaires et de la faisabilité de l'élargissement des affaires. Par rapport à la catégorie des entreprises de moyenne envergure et des entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, il y a des entreprises pour lesquelles les mesures ont peu d'effets. Par conséquent, si on prend des mesures sur l'ensemble des zones et des entreprises concernées, il risque de ne pas y avoir d'effets suffisants à cause du manque de budget et de personnel. Il est donc nécessaire de fixer les objectifs d'une manière stratégique du point de vue du développement pour prendre des mesures s'appuyant sur les points bien ciblés.

De ce point de vue, il est important de prendre en général les mesures prioritaires suivantes pour cette catégorie, c'est-à-dire :

1. soutenir la découverte des opportunités de nouvelles ventes ou affaires visant une demande plus vaste ou une demande plus performante et fournir l'aide permettant d'améliorer par les exploitants eux-mêmes la gestion du produit et du service pour répondre au niveau exigé par les nouveaux clients.
2. aménager le système de finance permettant d'améliorer la gestion et d'élargir la portée des affaires.

### 1) Soutien à la découverte de nouvelles opportunités de vente et d'affaires

Si on fournit les occasions concrètes de nouvelles ventes ou d'affaires aux entreprises de petite envergure et à certaines micro entreprises ayant un désir de se développer, ce sera un grand soutien. Les micro entreprises encore plus petites que celles de petite envergure, n'ont ni capacité de collecter les informations, ni structure de marketing. Il leur est extrêmement difficile de développer le marché par elles-mêmes. Bien que certaines petites ou micro entreprises fassent des démarches de vente activement, la plupart ont du mal à atteindre même la négociation des affaires.

Par contre, les grandes entreprises camerounaises, les sociétés étrangères de matières premières et les plantations sont créées avec pour objectif premier d'exporter. Dans les réseaux intérieurs des produits commerciaux, les voies de distribution modernes telles que les grands magasins et les supermarchés commencent à se développer. Si les PME déploient leurs activités grâce à leurs réseaux d'échanges commerciaux ou de distribution et qu'elles disposent de la compétence de gestion et de techniques répondant à l'exportation et aux demandes d'un marché vaste, leur développement des affaires sera plus facile lorsqu'elles se lanceront directement dans un projet.

Par conséquent, nous proposerons à cette catégorie des opportunités de rencontre comme les séminaires d'achat et les réunions de marché pour soutenir la conclusion ou la continuation des marchés. Dans ce cas, les acheteurs sont les grandes entreprises nationales ou étrangères, les organisations publiques, les sociétés de distribution modernes. De plus, on peut demander à ces entreprises d'aider au développement des produits en aval en utilisant les produits fabriqués par cette catégorie comme matière première. Les mesures concrètes suivantes doivent être examinées. :

1. Réunion de négociation avec les distributeurs modernes tels que les super marchés et les grands magasins,
2. Séminaires de présentation aux grandes entreprises et sociétés étrangères pour la sous-traitance et l'achat du matériel
3. Prise en considération des PME pour les achats effectués par les autorités publiques<sup>1</sup>
4. Séminaires de soutien pour le développement des produits en aval en utilisant les produits des PME, organisés par les grandes entreprises nationales ou étrangères.

Si ce soutien grâce à l'introduction des opportunités d'affaires et de vente à cette catégorie d'entreprises ne s'accompagne pas de l'aide à l'amélioration de leur compétence en gestion et en technique, ses effets peuvent être extrêmement limités.

En ce qui concerne la production des petites et micro entreprises, il y a toujours des problèmes de qualité ou de performance : elles ne peuvent pas fabriquer de produits standards ni produire une quantité suffisante par lot pour la distribution moderne. Dans ce contexte, en offrant les opportunités de vente et d'affaires, il est extrêmement difficile d'obtenir les effets souhaités. En outre, comme elles n'ont pas de fonds nécessaires pour acheter les matières premières ou de moyens de transport pour les véhiculer, elles ne peuvent pas répondre à ces opportunités offertes.

Par conséquent, parallèlement au soutien pour offrir les opportunités mentionnées ci-dessus, il est indispensable de prendre les mesures d'aide permettant d'améliorer la qualité et la performance des produits et du conditionnement, de respecter les délais de livraison, d'élargir l'échelle de production face aux commandes et d'assurer le fonds de roulement.

## 2) Fourniture d'occasions de présentation/exposition des produits à l'intention du marché

La plupart de ces petites entreprises travaillent avec les clients locaux, qui visitent leur site de production. En attendant les clients, elles exposent donc les échantillons sur place pour répondre à une demande très limitée. Très peu d'entre elles disposent de salle

---

<sup>1</sup> Les PME sont toujours prises en compte lors de l'approvisionnement des biens aux autorités publiques.

d'exposition destinée aux clients. De plus, les clients connaissant les lieux de leurs emplacements sont peu nombreux.

Par conséquent, si on présente les articles au plus grand nombre de clients potentiels pour augmenter les opportunités de vente, on peut contribuer à rendre les entreprises plus performantes. Pour cela, il y a bien sûr la foire commerciale. Mais, les clientèles de ces petites entreprises sont plutôt des consommateurs finaux (individuels ou maisons de commerce) au lieu des acheteurs en série ou en continu. Aussi est-il recommandé d'aider à la mise en place de points d'exposition ou de vente en commun et en permanence. L'installation de la salle d'exposition dans un endroit accessible aux clients permet non seulement d'augmenter les occasions de vente, mais aussi d'inciter à fabriquer des produits plus attrayants pour les clients.

3) Mise en place du système de financement utilisable par les PMS et les micro entreprises.

Un des obstacles majeurs pour le développement des affaires pour les PMS est le financement. Les institutions financières indiquent qu'il y a très peu de demande de projet, tandis que les PME affirment que le taux d'intérêt est très élevé<sup>2</sup> et qu'il n'y a pas de prêt à long terme. De plus, les petites entreprises ne parviennent pas à honorer la garantie exigée par les institutions financières.

Il est en général difficile de résoudre ces problèmes, eu égard au système financier en vigueur au Cameroun, il faudra donc créer une organisation financière spécialisée dans les PME. En outre, un système de garantie du crédit est indispensable pour que cette organisation ait un bon fonctionnement. En même temps, les mesures de soutien à l'amélioration des compétences administratives et techniques des PME et des micro entreprises doivent être prises pour augmenter les possibilités d'acceptation de leurs demandes de crédit.

4) Promotion de l'organisation des PME et des micro entreprises et soutien à l'amélioration de la gestion grâce à l'introduction des équipements de base

Comme mentionné ci-dessus, pour passer des activités basées sur la demande locale au marché plus vaste, les PME et les micro-entreprises doivent élargir leur échelle et perfectionner la gestion.

Leur capacité d'offre n'atteignant pas celle demandée par les acheteurs, elles n'ont pas encore saisi l'occasion de démarrer une affaire avec les grandes entreprises et les distributeurs modernes. A part les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, la plupart des PME travaillent avec des équipements vétustes ou d'autres très

---

<sup>2</sup> Les taux d'intérêt du crédit pour les PME sont supérieurs à ceux pour les grandes entreprises.

inefficaces. En outre, il y a beaucoup de procédés de production effectués à la main, à la place de la machine. De ce fait, ces PME disposent de capacités d'approvisionnement très limitées et sont incapables d'écouler leurs produits dans les réseaux de distribution modernes.

La taille de chaque PME permet difficilement de faire circuler leurs produits dans les réseaux modernes. La solution à ce problème consiste à élargir la taille des entreprises par l'organisation des affaires. En outre, il faut vérifier que l'on achète les équipements de base et les moyens de transport constituant le point de départ pour standardiser la qualité et élargir le domaine des activités.

5) Création du système de soutien au conseil et au renforcement de la gestion

Comme mentionné ci-dessus, pour ces entreprises basées sur les activités satisfaisant uniquement les demandes locales, il faut élargir leurs tailles et renforcer leur gestion pour développer leurs activités vers un marché plus vaste. On établira donc un système de conseil pour renforcer la gestion des affaires visant à soutenir leurs efforts.

6) Collecte et fourniture des informations pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires

(Voir III-2.1).

**2.3 Mesures destinées aux entreprises pour lesquelles on doit apporter un appui continué visant à élever globalement leur niveau afin d'assurer leur pérennité du point de vue du maintien de l'emploi et de la réduction de la pauvreté**

(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Il existe des acteurs défavorisés qui ne peuvent bénéficier des mécanismes de l'économie de marché (catégorie des micro entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus qui reçoivent des commandes de travaux artisanaux et petites entreprises basées sur les communautés locales). Il s'agit en principe d'entreprises qui répondent à la définition quantitative de posséder moins de 10 personnes comme effectif du personnel. On observe pour une partie de celles-ci des groupes d'initiative commune (GIC) dont l'effectif dépasse les 10 personnes.

Les entrepreneurs individuels sont compris dans cette catégorie. Cependant, les entreprises informelles ne sont pas concernées dans cette section (les mesures pour les entreprises informelles sont mentionnées dans III-2.5).

On peut s'attendre que cette catégorie offre de grandes promesses dans le futur tant au niveau de la création d'entreprises que de la croissance. Toutefois dans le même temps, plusieurs entreprises sont confrontées à de nombreuses difficultés et s'efforcent continuellement de survivre du point de vue de leurs activités au sein de la société. En ce qui concerne ces entreprises et ces établissements, ils absorbent le chômage latent dans les familles et les communautés locales et jouent un rôle essentiel pour stimuler la création de nouvelles entreprises. Or, dans les conditions présentes ces entreprises qui exercent leurs activités dans la même arène que les PME ordinaires ont un handicap important par rapport à ces dernières. Le problème rencontré ici est de savoir comment on peut appuyer la pérennité de ces entreprises et renforcer les bases fondamentales de leurs gestions.

D'autre part, il faut examiner si l'ensemble des organismes et corps enregistrés et reconnus légalement comprenant la catégorie des micro entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus qui reçoivent des commandes de travaux artisanaux et petites entreprises basées dans les communautés locales mentionnées ci-dessus, doit être traité d'une manière homogène comme bénéficiaire des mesures. Les GIC et les entreprises artisanales ont été déjà enregistrés conformément aux lois relatives, mais beaucoup d'entre eux n'ont pratiquement pas d'activités économiques en réalité. En outre, pour les établissements ayant des activités économiques et sociales, leurs opérations ne semblent pas tellement économiques. Si on fournit l'aide à ces établissements, il faudra disposer d'importantes ressources financières et personnelles. Même si les mesures sont toutes prises pour l'ensemble de la catégorie concernée, leurs effets seront trop généralisés. Ainsi, « le maintien des emplois à travers la continuation des affaires et la contribution à la société grâce à ce maintien » qu'on espère seront presque perdus.

Pour les mesures concernées, il faut viser uniquement les entreprises, les individus et les organisations qui affirment concrètement la volonté de développer leurs affaires et examiner les méthodes avec lesquelles on peut confirmer leur volonté. Une des méthodes consiste à choisir les entreprises déjà enregistrées. Bien que les GICs, les établissements économiques et sociaux, les coopératives soient déjà enregistrés selon leur propre forme légale, il faudra leur imposer un enregistrement en tant qu'entreprise pour déceler leur intention concernant des activités économiques. Cette obligation est la même pour les individus et d'autres organisations<sup>3</sup>. En outre, une méthode d'enregistrement basée sur des conditions plus souples d'enregistrement s'appliquera à ces établissements.

---

<sup>3</sup> Voir III-2.5.



## (2) Comment déployer les mesures

Les entreprises de cette catégorie sont extrêmement variées et fragiles tant pour leur forme que pour leur performance de gestion. Bien qu'elles connaissent les mesures pour offrir les opportunités d'affaires et de vente et les dispositions de développement destinées aux secteurs bien déterminés, elles n'ont ni la compétence administrative ni la technique pour en bénéficier. En outre, de nombreuses entreprises qui ne sont pas encore concernées par ces mesures doivent être traitées séparément en unité.

Ce qui est nécessaire en premier pour cette catégorie d'entreprises est de stimuler leurs efforts pour s'améliorer. Pour cela, il faudra aménager les voies de soutien pour offrir les mesures d'une manière durable. Si les affaires peuvent continuer, leur développement et leur amélioration sont possibles. Il est donc nécessaire de les aider pour qu'elles poursuivent, ne serait-ce que leurs activités actuelles. Ensuite, on leur donnera des moyens pour contribuer à leurs efforts autonomes pour s'améliorer.

En second, il faut soutenir le renforcement de la compétence de gestion. Les entreprises concernées dans cette section qui sont inférieures aux petites entreprises sont incapables de mettre en valeur des opportunités d'affaires ou de vente mentionnées ci-dessus. Il faut donc offrir également le conseil et l'aide concernant la technique, la gestion, le marketing ainsi que l'approvisionnement des fonds de roulement et des équipements. Il est important pour les micro-entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus de consolider leur base d'exploitation par la voie de coopération, dans le but d'encourager la continuité et la croissance des affaires.

### 1) Soutien à leurs propres efforts pour s'améliorer grâce à l'aménagement des voies et des points d'aide

Les mesures de soutien par le Gouvernement étant quantitativement limitées, ces entreprises doivent d'abord reconnaître la nécessité de faire des efforts par elles-mêmes. Elles doivent donc commencer par des améliorations à leurs portées. Pour les encourager dans cette voie, il est recommandé de promouvoir les échanges mutuels entre les entreprises pour leur perfectionnement. Cependant, les entreprises concernées dans cette catégorie sont extrêmement variées tant pour leur forme que pour leur performance de gestion et pour leurs activités. Il est donc difficile d'organiser une coopérative d'industries spécifiques. Par conséquent, une association des entreprises selon les zones (chambre de commerce et d'industrie des PME) sera organisée pour dynamiser ce secteur. Cette organisation régionale organisera les échanges entre les entreprises locales pour devenir un centre d'activités d'encouragement industriel dans le futur.

Il y a déjà des chambres de commerce et d'industrie comme organisme régional, mais, leur nombre est extrêmement limité et en plus, elles ne fonctionnent pas en réalité sauf dans

les zones spécifiques comme les grandes villes. Dans ce chapitre, il est important de créer des corps qui fonctionnent réellement en organisant les entreprises locales par région, non pas au moyen de création locale guidée par l'organisme central.

Parallèlement, il est nécessaire d'aménager les voies de soutien qui incombent au Gouvernement et les points d'accueil pour les entreprises. Le ministère des PME est en train d'aménager une délégation régionale. Mais il faut établir un organe d'accueil pour aménager le système d'offre des mesures dans le futur. Il est préférable que cet organe soit en charge des mesures de soutien offertes par les organismes étatiques ou internationaux pour offrir ces mesures aux PME en facilitant leurs tâches à l'avenir.

Des mesures prioritaires devront être donc prises :

1. Organisation des organismes régionaux des PME locales (chambres de commerce et d'industrie régionales) selon les zones et fourniture du soutien par l'intermédiaire de ces organismes
  2. Création des organes de contact avec le Gouvernement dans chaque région.
- 2) Fourniture de fonds de liaison d'un montant limité sous forme de prêts sans garantie ni nantissement

Les entreprises concernées ne développent pas d'affaires actives et ne produisent que lorsque les clients visitent leurs lieux de commerce pour passer des commandes.

Avec les capitaux d'investissement limités, la période de temps qui s'écoule depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la vente et la récupération du fonds est tellement importante, qu'une partie des capitaux est affectée à la charge de la vie quotidienne. Ce qui entraîne un tarissement du fonds de roulement. Elles ne peuvent donc plus continuer leurs affaires.

Bien que le fonds de roulement soit mineur pour la poursuite de telles affaires, il est extrêmement difficile de recevoir le financement pour ces entreprises qui n'ont généralement pas de capacité de gage matériel. De plus, même les institutions spécialisées des PME ne peuvent pas établir les projets de financement destinés à cette catégorie d'entreprises. Par conséquent, le gouvernement doit adopter une politique de financement ayant pour but de les soutenir. Etant donné qu'il est difficile d'espérer le nantissement matériel, il faut adopter d'autres méthodes telles que le nantissement accordé à la confiance personnelle.

- 3) Fourniture de soutien aux petites et micro entreprises grâce au renforcement de la base de gestion par l'encouragement à l'organisation des activités.

Il est nécessaire de soutenir le renforcement de la base de gestion pour que cette catégorie d'entreprises puisse poursuivre durablement les affaires par ses propres efforts. Dans ce cas, ce qui est le plus important, est d'encourager l'organisation (en commun) des activités. Elle comprend la création de la corporation des mêmes professions avec les petits professionnels. Chaque petit exploitant s'occupant de son affaire individuelle, la corporation peut mettre en commun certaines activités pour acheter en commun les équipements de base, organiser l'approvisionnement des matières premières, notamment en utilisant en commun les moyens de transport. La mise en commun comprend également la création d'une société commune, mais elle ne signifie pas nécessairement l'organisation des coopératives. Cette mise en commun des opérations permettra de compenser la fragilité de la base des affaires de ces entreprises. Parallèlement il est efficace de fournir des outils relatifs permettant à cette catégorie d'entreprises de faciliter leurs activités.

En outre, on peut créer dans le système des cours de formation destinés à des patrons souhaitant l'amélioration des méthodes de gestion. Cette formation comprendra entre autre : la tenue des livres, l'élaboration du plan d'activités et les méthodologies de gestion de la qualité. Afin d'élargir cette diffusion, le projet de formation sera planifié pour des zones bien spécifiques.

On pourra mettre en oeuvre les projets de développement régionaux en se basant sur les organisations régionales mentionnées ci-dessus pour l'encouragement et le soutien.

Enfin, on offrira les mesures de soutien destinées aux PME (différentes mesures pour fournir les opportunités d'affaires et élargir les objets des affaires) aux petites et micro-entreprises ayant montré une amélioration et la volonté de s'élargir, c'est-à-dire celles qui ont connu une certaine croissance.

#### **2.4 Mesures portant sur l'aménagement d'un environnement d'affaires facilitant la création d'entreprises : centrées sur les entrepreneurs potentiels désirant créer une entreprise**

- (1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Il est nécessaire de considérer comme objectif important la promotion de la création d'entreprises du point de vue de la promotion du développement des PME. La proportion de nouvelles entreprises qui s'enregistrent (immatriculation au registre du commerce, etc.) est négligeable. D'autre part, le nombre d'entreprises appartenant au secteur "formel" stagne et l'emploi ne progresse pas.

La création d'entreprises se fait par : (1) l'établissement par l'introduction des fonds étrangers et l'implantation des sociétés étrangères, (2) le lancement dans de nouveaux secteurs par des entreprises moyennes et (3) la création à petite et micro échelle. Parmi ces trois modes de création, on ne traite pas ici du premier, qui fait l'objet des politiques industrielles. Le présent chapitre, qui porte donc sur « la création d'entreprises à petite et micro échelle », a pour but de faciliter la création des entreprises à petit ou micro niveau et de leur permettre de poursuivre leurs activités. En outre, le chapitre 2.1 traite la formalisation de l'entreprise créée.

En général, il est relativement aisé de créer une PME. La promotion de la création d'entreprises dans des domaines divers et variés est étroitement liée à la diversification de l'industrie et a un effet important sur le développement économique. Toutefois, il existe au Cameroun de nombreuses conditions restrictives ou contraignantes (Voir II-4.2.2) affectant la création d'entreprises. Par ailleurs, cette création n'y est pas du tout aisée. Par conséquent, à cet égard, les mesures à prendre pour réduire les difficultés lors de la création d'entreprise constituent un thème important de développement.

## (2) Comment déployer les mesures à prendre

Le plus grand obstacle que rencontrent les gestionnaires qui souhaitent créer une petite ou micro entreprise est l'approvisionnement du fonds au départ. Au cas où ce fonds est disponible, il y aura plus de personnes pour démarrer la création parmi les gestionnaires potentiels. Cependant, une des difficultés d'approvisionnement du fonds est un plan de création inapproprié par manque d'informations pour l'élaborer correctement. La combinaison de ces deux éléments entraîne des difficultés dans la création d'entreprises.

En outre, il est préférable de soutenir également la poursuite, la stabilité et la croissance après la création. Ces mesures sont déjà mentionnées dans les chapitres III-2.2 et 2.3.

### 1) Amélioration de l'accès au financement du fonds de création

Un entrepreneur dispose d'un fonds de création nécessaire lors de l'ouverture de sa structure. Cependant, à cause des délais longs, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la récupération du prix de vente, le fonds de création s'épuise. C'est pourquoi, très souvent il ne peut plus continuer les affaires.

Les institutions financières pour les PME, dont les employés ont déjà travaillé dans d'autres entreprises et organisations publiques, sont favorables à des entrepreneurs satisfaisant à certains niveaux de conditions, mais, elles acceptent difficilement les projets de financement à des personnes qui viennent de se lancer.

Pour promouvoir la création d'entreprise, il est nécessaire d'introduire une politique de financement permettant de compléter le fonds de création (financer une partie de ce fonds) avec la garantie de confiance sur la personne. Cette politique vise les entrepreneurs qui ne

correspondent pas aux conditions générales du financement par les institutions financières pour les PME. Ceci contribuera à la diversification de la structure industrielle dans le futur.

2) Démarches pour l'insuffisance d'informations nécessaires à la formulation du plan de création

Pour ces entrepreneurs, il faut également vaincre des difficultés au moment de l'élaboration de leurs projets. Bien que les entreprises à petite échelle, qui incluent les GIC aient été créées, plusieurs manquent de pertinence dans leur plan d'affaires. Par conséquent, leurs ventes de produits ne débouchent sur rien ou le fonds de roulement s'épuise en raison du délai trop long pour la vente. Une des causes est le manque d'informations lors de l'élaboration du plan de création. Particulièrement, il leur manque des données sur la situation des secteurs concernés et le marché de leurs produits. Il leur est difficile d'obtenir les renseignements, même si elles peuvent acquérir les matières premières nécessaires durablement.

Cependant, les autorités publiques ne peuvent pas présenter et aménager ces informations d'une manière homogène. Par conséquent, il est recommandé 1) de saisir les sources d'informations 2) de fournir les informations en utilisant la technologie informatique. Nous proposons donc de les diffuser par l'intermédiaire de l'organe du gouvernement (centre de soutien des PME) mentionné ci-dessus.

3) Soutien à l'élaboration du plan de création d'entreprise

On a dit plus haut que la plupart des demandes de financement soumises aux institutions financières lors de la création d'entreprise sont considérées comme inappropriées. Et c'est une des grandes raisons pour lesquelles le financement des PME est insuffisant.

Quant à la création d'entreprises par les petites et micro entreprises, on ne vérifie pas suffisamment la pertinence du plan de création. Comme expliqué ci-dessus, elles ont des difficultés à obtenir les informations nécessaires lors de la création d'entreprise. De plus, il leur manque des connaissances sur la gestion de l'entreprise. Il faudra donc un programme de soutien pour améliorer leur compétence de gestion, celui-ci permettra de leur prodiguer des conseils dès le premier stade après la création.

## **2.5 Promotion de la formalisation des entreprises dans le secteur informel (centrée sur les entreprises créées récemment et les unités d'affaires du secteur informel)**

### **(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement**

Bien qu'on ne sache pas très bien leur situation réelle, il est connu qu'il y a de nombreuses unités d'affaires dans le secteur informel qui ne sont pas considérées comme des organisations officielles. (Voir II-2.1.2) Ces unités d'affaires ne peuvent bénéficier ni de financement des banques, ni de projets d'appel d'offres proposés par le gouvernement, ni d'application des programmes de soutien aux entreprises. De plus, leurs produits ne sont pas traités dans le secteur de la distribution moderne.

Ce chapitre traite d'entreprises classifiées dans le secteur informel. Ces unités informelles (gérants individuels) représentant environ 60 à 65% de la population active, elles contribuent à environ 25 à 30 % du PNI. D'autre part, comme il y a très peu d'investissements ceux de l'étranger inclus, le nombre d'unités informelles stagne et aussi le nombre d'emplois reste toujours le même. Par conséquent, il est important de maintenir, stabiliser et faire croître les activités de ces unités.

Les mesures de développement pour les PMS avec les micro-entreprises concernant les différentes sociétés de toutes les tailles, peuvent être également utilisées pour de nombreux problèmes auxquels ces unités font face. Cependant, il n'y a pas de voie pour leur appliquer ces mesures.

Pour affecter les mesures mentionnées jusqu'à maintenant aux unités classifiées dans le secteur informel, il faut révéler leur présence d'une manière ou d'une autre : c'est l'étape de la formalisation.

Par ailleurs, les entreprises récemment créées, qui ne sont pas encore immatriculées au registre des sociétés font également l'objet de ce chapitre.

La promotion de cette formalisation elle-même ne constitue pas un soutien automatique à ces unités qui vivent dans les conditions défavorables. Mais, ce qui est important, c'est que la formalisation confère de l'aide à ces unités, leur permettant ainsi de consolider leur gestion et de s'améliorer. Cependant, comme mentionné ci-dessus, ces mesures sont destinées aux entreprises souhaitant la poursuite et le développement de leurs affaires. Si les mesures sont prises à l'ensemble des entreprises même sans fonctionnement, les ressources financières et humaines très limitées sont dispersées sans avoir d'effet positif. C'est la raison pour laquelle il faut au moins exiger la formalisation des unités d'affaires souhaitant continuer leurs activités et ayant des difficultés dans leur existence, comme condition pour recevoir le soutien. Par contre, il est nécessaire de simplifier les conditions et la procédure de la formalisation afin que les unités d'affaires puissent bénéficier des avantages plutôt que des désavantages.

Pour cela, il faudra d'abord créer, « un système d'enregistrement des unités d'affaires de petite et moyenne tailles », dont l'immatriculation doit être facile et encourager ces unités à s'enregistrer.<sup>4</sup>

D'autre part, l'étude de compréhension de la situation réelle du secteur informel sera effectuée régulièrement pour favoriser les effets par la formalisation.<sup>5</sup>

## (2) Comment déployer les mesures

- 1) Il y a plusieurs définitions pour les unités dans le secteur informel selon les différentes organisations. Parmi les définitions, la condition minimum ou commune pour ces entreprises est « la société immatriculée au registre des sociétés ».<sup>6</sup>

Il y a des unités qui restent dans le secteur informel et qui ne veulent ni être transférées dans le secteur formel, ni s'immatriculer dans le secteur formel, car elles n'y trouvent aucun intérêt et elles jugent qu'il y a même plus d'avantage à rester informel. (Voir II-2.1.2) Cependant la plupart des unités sont incapables de s'immatriculer même si elles le souhaitent. Il y a deux raisons qui les empêchent d'être enregistrées dans le registre des sociétés<sup>7</sup> :

1. Montant minimum du capital social : le capital social doit être supérieur à 1 million de Fcfa. (environ 0,25 millions de yens).
2. Frais de la procédure d'immatriculation : Il faut y ajouter les frais d'établissement des documents relatifs à l'immatriculation de l'ordre de 100 000 Fcfa (environ 25.000 yens).

La formalisation a pour but d'apporter les mesures de soutien aux unités d'affaires qui souhaitent continuer leurs affaires et qui ont des difficultés dans leur existence. De ce point de vue, si on applique les conditions ci-dessus, on peut s'attendre à plus d'effets positifs. C'est pourquoi, pour obtenir de meilleurs résultats, il est nécessaire d'établir des conditions spéciales pour leur formalisation. Celles-ci devront être différentes des conditions du registre des sociétés en vue d'aider ces unités.

<sup>4</sup> Le système s'appliquera non seulement aux entreprises mais aussi à tous les corps pratiquant les activités d'entreprise comme les GIC et les établissements économiques et sociaux.

<sup>5</sup> La formalisation nécessite d'abord la compréhension de la situation réelle du secteur informel. Mais, cette procédure prend du temps. Par contre, l'assouplissement des conditions d'immatriculation permet à des entreprises de faire un enregistrement, ce qui apportera des effets plus vite. Nous proposons donc la promotion de cette immatriculation.

<sup>6</sup> D'autres conditions sont les suivantes : utilisation du système de comptabilité approprié et paiement des impôts. Cependant, il y a des unités d'affaires dans le secteur informel qui paient des impôts. Le paiement des impôts ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est formelle. En outre, le système de comptabilité sain devant être utilisé dans les entreprises formelles, certaines adoptent le système inapproprié. Par conséquent, l'immatriculation des sociétés est considérée comme condition minimum.

<sup>7</sup> Une autre grande raison est du fait d'éviter le système fiscal opaque. Mais, la perception se fait même pour les entreprises non immatriculées.

En ce qui concerne l'élaboration de nouvelles conditions, il faut penser que ces conditions seront également appliquées aux entreprises souhaitant les mesures de développement des PME et n'étant pas immatriculées au registre des sociétés, mais enregistrées dans d'autres corps comme les artisans et les GICs ou d'autres groupes économiques et sociaux.

2) Compréhension de la situation réelle des unités d'affaires dans le secteur informel

Concernant l'état réel du secteur informel, l'étude menée par la direction des statistiques nationales de Yaoundé, qui traitent d'un grand nombre d'entreprises concernées est une des enquêtes les plus fiables. Cependant, au point de vue statistique, l'enquête réelle par région n'a pas encore été menée. En conséquence, on ne connaît pas le nombre exact d'entreprises et les enquêtes ne sont pas effectuées dans l'ensemble du pays. Bien entendu, l'étude sur l'évolution annuelle de ces unités n'a pas encore été effectuée.

Etant donné que les unités d'affaires dans le secteur informel sont prédominantes pour l'ensemble des entreprises, le ministère des PME doit mener l'étude sur leur état réel d'une manière régulière et appropriée.



### III Proposition de programme de developpement pour PME

3 Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise  
en œuvre d'une Politique de Développement des PME

---

### **3 Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise en œuvre d'une Politique de Développement des PME**

#### **3.1 Politique de base pour la réglementation institutionnelle et organisationnelle**

##### **3.1.1 Rôle du Gouvernement dans le développement des PME**

###### **(1) Nécessité d'un appui aux PME par le Gouvernement**

Considérons comme un présupposé fondamental que dans la situation actuelle, le Cameroun offre un marché ouvert du point de vue international d'une part et que la gestion de l'économie repose sur des activités économiques fondées sur la liberté du marché d'autre part. ceci nous permet de constater que les PME camerounaises doivent faire face inévitablement à une concurrence redoutable non seulement au niveau des marchés à l'exportation mais également sur le marché domestique camerounais de la part des concurrents étrangers et qu'elles doivent survivre et croître continuellement, afin de pouvoir résister à cette concurrence. En ce qui concerne la mondialisation de l'économie, l'économie camerounaise dépend des exportations de pétrole et de produits agricoles. En outre, du point de vue de l'ouverture ou de l'élargissement des activités à de nouveaux marchés, de même que celui de l'appel de fonds pour les investissements, on peut constater que ceux-ci ont bénéficié à l'économie camerounaise et on peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive à l'avenir. Toutefois, la mondialisation de l'économie a un effet inverse sur les entreprises situées en milieu régional – hors des grandes agglomérations urbaines - et qui ne sont pas prêtes pour mener des activités au niveau international. Par ailleurs, il existe un autre aspect où l'on constate que la mondialisation de l'économie a mis en évidence et amplifié les manques et les échecs des mécanismes régissant les marchés.

Les PME camerounaises incluent une catégorie d'entreprises d'importance moyenne et elles ont été fondées sur la base qu'elles déploieraient leurs activités au niveau local, au niveau national ou au sein de la CEMAC. Depuis un certain temps, elles sont confrontées à une concurrence redoutable des produits industriels importés, fabriqués en série par des entreprises qui possèdent une base de production suffisante à l'étranger. Ces produits affluent sur le marché domestique camerounais, et ce sont tout particulièrement les entreprises de taille moyenne qui sont grandement affectées, celles-ci étant obligées d'opérer avec un taux d'activité très réduit.

De telles conditions ont entraîné une instabilité au niveau de la gestion des PME et des difficultés importantes au regard de leur croissance et développement. L'ampleur des affaires gérées par les PME est limitée, tout comme au niveau de la collecte d'informations, d'obtention de financement pour leurs activités, de la formation de leurs ressources humaines, etc. C'est

pourquoi on peut remarquer que leurs capacités organisationnelles sont plus faibles que celles des grandes entreprises. Il est impossible pour ces entreprises individuelles de faire face à une telle concurrence.

Le Gouvernement camerounais a d'ores et déjà pris conscience de l'importance du rôle joué par les PME dans le développement socio-économique du pays et dans ce but, il a commencé à prendre des mesures allant dans le sens de leur développement. Toutefois, ces mesures n'ont pas encore porté pleinement leurs fruits. En outre, il est nécessaire que le Gouvernement prenne sérieusement conscience des difficultés rencontrées par les PME pour pérenniser leurs activités dans le cadre de la mondialisation de l'économie et agisse de manière pertinente et adéquate pour leur apporter un appui.

## (2) Rôle du Gouvernement dans l'appui apporté aux PME

Le principe de division des responsabilités dans le cadre ' ' d'entreprise libre ' ' devrait aussi être appliqué pour le support des PME.

Le rôle utilitaire du Gouvernement dans ce cadre devrait se concentrer sur les activités de support et assurer un meilleur fonctionnement du marché. Il s'agit notamment de la simplification de procédures administratives pour minimiser le temps et les efforts exigés dans le coût des affaires et un contrôle régulateur pour faciliter le marché.

Cependant en réalité, le support direct du Gouvernement, notamment par son intervention dans le marché est dans une certaine mesure désirable dans des pays où un grand nombre de PME n'est pas prêt à rivaliser dans le marché international et en même temps, la libéralisation de l'économie nationale a été perçue comme un but de développement majeur. Dans ces pays y compris le Cameroun, le Gouvernement est supposé fournir un appui actif pour renforcer les PME afin qu'elles puissent rivaliser avec les grandes compagnies sur un terrain de jeu égal.

Le support direct pour les PME est fait pour compenser le manque de ressources dans ce domaine Ce support porte aussi bien sur la capacité de gagner des marchés, d'acquérir des informations, de mobiliser des fonds, que sur la mise à disposition des ressources humaines. Seule la loi du marché ne peut aider les PME à combler cette pesanteur.

## (3) Potentialité et rentabilité durables de l'appui apporté par le Gouvernement

Les actions d'appui du Gouvernement doivent être menées de manière équitable et pertinente dans la perspective des effets sur l'économie nationale, en tenant compte des coûts occasionnés par les actions engagées et les bénéfices obtenus. Toutefois, les bénéfices obtenus par la mise en oeuvre de ces actions d'appui ne doivent pas se limiter seulement aux bénéfices et profits directs et quantitatifs provenant de la politique d'appui. Il convient d'inclure dans les bénéfices ceux qui ne peuvent être quantifiés ainsi que les effets induits et engendrés par les actions d'appui (ou bien une partie de ces effets). Autrement dit, il ne faut pas exiger seulement

une rentabilité assurée par les profits ou recettes directes provenant de la mise en oeuvre des actions (ou bien des programmes ou des projets en question).

En d'autres termes, ceci ne consiste pas à ce que les services fournis au PME par le Gouvernement soient obligatoirement payants afin d'assurer leur rentabilité respective. Comme nous l'avons mentionné plus haut au regard des actions d'appui et de soutien aux PME, celles-ci sont mises en oeuvre justement parce que les PME ne sont pas capables de les mener par elles-mêmes avec leur propre capacité. Si on exige la rentabilité de tous les projets individuels en rendant les prestations payantes, on peut craindre que le nombre de PME qui seront en mesure de bénéficier de cet appui sera automatiquement limité et que les effets de ces actions d'appui ne soient pas produits comme prévu.

Du point de vue de l'application pratique, si on ne couvre pas les dépenses inhérentes au projet ou programme par les profits financiers directs créés par ledit projet (qu'on peut aussi dénommer les revenus financiers), il devient nécessaire d'investir d'autres fonds supplémentaires (investissements de fonds de l'Etat ou subventions/donations, etc). De telles dépenses produisent ultérieurement (ou bien chaque année) des effets économiques et si le cumul de ces effets dépasse le rapport d'efficacité coûts/bénéfices standard que l'on peut espérer de la valeur économique investi, alors les programmes et projets doivent être adoptés.

Toutefois, tout en tenant compte de ce qui vient d'être dit ci-dessus, il faut éviter à tout prix la fourniture de services gratuits non pertinents, ainsi que le versement de subventions et aides financières inutiles. Pour ce qui est des revenus que l'on peut espérer obtenir selon les pratiques commerciales ordinaires, il convient de les rechercher.

Autrement dit, dans le cadre de la fourniture de services aux PME le Gouvernement devra :

- 1) Les fournir en principe de manière payante. Et seulement dans le cas où la fourniture payante harmonisée à toutes les personnes/entreprises concernées ne serait pas conforme aux objectifs visés dans le cadre des politiques à mettre en œuvre. Il convient d'appliquer un taux préférentiel (ou la gratuité des services) aux personnes/entreprises auxquelles cette mesure est applicable après que celles-ci en auront fait la demande.
- 2) Et dans le cadre où il est possible d'espérer des recettes (provenant de la publicité, etc.) en rapport avec lesdits services, et dans le cas entre autres où il est possible de trouver des sponsors pour prendre en charge en totalité ou partiellement les coûts indispensables, on devra exploiter activement lesdites possibilités et s'efforcer de soulager le Gouvernement de la charge financière exercée sur les caisses de l'Etat par la fourniture desdits services.

### **3.1.2 Utilité du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'appui aux PME**

Il est nécessaire d'assurer l'efficacité, la consistance et l'efficience dans l'exécution des différentes mesures de développement.

Dans le cadre du développement des PME au Cameroun, plusieurs projets de développement ont été rendus effectifs par des bailleurs de fonds internationaux pendant que les entreprises privées, organisations et institutions publiques ont été déployées pour leurs mises en oeuvre. En revanche, le personnel déployé par le ministère dans le secteur des PME, est insuffisant ; c'est pourquoi le redéploiement du personnel dans les services est fréquent, ce qui entraîne un rendement peu élevé.

Afin d'assurer l'efficacité et la mise en oeuvre des mesures de développement, le Gouvernement devrait la confier aux entreprises ou organisations compétentes.

Il est aussi recommandé d'introduire le mécanisme de marché en sélectionnant les entreprises ou organisations auxquelles peut être confiée la mise en œuvre et exploiter les potentialités du secteur privé dans le cadre de la politique d'appui aux PME.

Toutefois, dans les cas suivants, il existe des contraintes spécifiques aux activités menées par le secteur privé.

- 1) En ce qui concerne les services qui sont indispensables aux PME, dans le cas où l'on n'est pas en mesure de fournir ces services au niveau indispensable et à un prix raisonnable que peuvent payer les entreprises du secteur privé.
- 2) Dans le cas où il existe la nécessité d'établir des directives qui peuvent devenir des critères publics ou de mener des activités qui protègent les bénéficiaires ou les intérêts des consommateurs et des industriels, etc.
- 3) Du point de vue l'équité au niveau public, dans le cas où les activités qui dépendent du secteur public ne sont pas appropriées ou pertinentes.

En outre, en ce qui concerne les activités, etc. pour réaliser de manière certaine la formulation et l'élaboration de politiques ciblées, la gestion de leur mise en oeuvre et leur monitoring, les programmes et projets d'appui, il faut qu'à l'avenir également le Gouvernement prenne l'initiative. A cet égard, les activités destinées à mettre en oeuvre de manière certaine les programmes d'appui incluent les activités suivantes :

- Garantie des fonds indispensables pour assurer l'appui aux PME
- Etablir un système de développement (améliorer la capacité et productivité organisationnelles, mettre en place du personnel compétent et qualifié, etc.)

### **3.1.3 Coordination entre le Ministère des PME et autres ministères concernés**

- (1) Politiques concernant les PME dans le cadre de chaque ministère concerné portant sur les politiques pour les PME mises en oeuvre avec le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)

La cible de la politique du MINPMEESA est constituée exclusivement des PME. Cependant, les autres ministères tels que le Ministère de l'Industrie, le Ministère du Commerce et le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, etc. qui pilotent les réglementations des industries spécifiques sont également concernés par les politiques destinées aux PME. Ajouté à cela, la PME est aussi une des cibles de la politique des Ministères responsables des différentes taxes, de la formation et de l'orientation professionnelles et du développement régional. En effet, on constate que dans de nombreux cas, les politiques et les réglementations relatives au développement économique et industriel ont été développés en se basant sur les PME, car dans le cas du Cameroun la majorité des entreprises est constituée des PME.

En ce qui concerne les politiques relatives aux PME, elles prennent en considération la taille des entreprises concernées et les définissent dans leurs dispositions. Les politiques industrielles sont mises en oeuvre en se centrant sur le développement d'industries spécifiques. Si on examine les politiques relatives aux PME du point de vue de leur objet, il est possible d'appliquer la classification suivante des politiques en fonction de certains critères : les « politiques à caractère général (politique de base) », qui portent sur l'ensemble des PME, les « politiques spécifiques », relatives à des secteurs industriels spécifiques ou sur des entreprises d'une certaine taille. Pour de nombreux pays à commencer par le Japon, on constate que dans de nombreux cas observés jusqu'à présent, la promotion des PME se fait dans le cadre d'une politique de développement portant de manière prioritaire sur des secteurs industriels spécifiques. Par exemple au Japon, les politiques et dispositifs de mesures sont mis en oeuvre conformément à la « Loi sur la modernisation et la promotion des PME ».

- (2) Répartition des responsabilités des politiques entre les différents ministères concernés

Il est en général difficile de définir l'organisme gouvernemental responsable desdites politiques. Autrement dit, doit-il s'agir de l'organisme en charge de la mise en oeuvre de la politique industrielle ou bien encore doit-il s'agir de l'organisme en charge de la politique destinée aux PME ? Toutefois, dans le cas où les politiques sont formulées en se concentrant sur la taille des entreprises (c'est-à-dire dans le cas où on concentre l'attention sur les fragilités des PME et que l'objectif des politiques est de surmonter ses faiblesses, etc.), il serait approprié que l'agence gouvernementale en charge des politiques concernant les PME soit responsable.

En revanche, même s'il s'agit de politiques ou d'actions ou de mesures en rapport avec le développement de nombreuses PME, on peut dire que dans certains cas l'agence gouvernementale en charge des politiques concernant les PME n'est pas obligatoirement la plus appropriée pour mettre en œuvre lesdites politiques ou actions. Dans un cas, les politiques et actions ne concernent pas uniquement les PME mais portent également sur de nombreuses grandes entreprises. Et dans l'autre cas, il est nécessaire de faire au niveau de la mise en œuvre des politiques et actions envisagées au regard du développement des PME et des considérations qui diffèrent tant du point de vue spécialisé que du point de vue technique.

Le type précédent inclut une promotion de l'exportation, de l'investissement étranger et du contrôle des prix dans le service public. Par exemple, un programme de promotion de l'exportation devrait être rendu effectif par une agence qui dirige les réglementations de promotion dans l'exportation, compte tenu du fait qu'il est lié au taux tarifaire et aux politiques commerciales, même si la majorité de bénéficiaires sont des PME.

L'exemple ci-dessus ressort l'inadéquation des ressources forestières pour la fabrication des meubles, des réglementations environnementales concernant les sociétés agro alimentaires. Etant donné que celles-ci sont en rapport avec la gestion des ressources forestières et des réglementations environnementales qui ne peuvent pas être coordonnées par une structure s'occupant exclusivement des PME.

### (3) Coordination dans la mise en œuvre des politiques

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les politiques concernant le développement des PME ne doivent pas se limiter uniquement à ces dernières ; elles doivent être diversifiées, car la plus grande partie des entreprises entre dans la catégorie des PME. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il n'est pas forcément approprié que le Ministère en charge des PME intervienne directement dans ces politiques.

Toutefois, il est indispensable de bien appréhender les besoins des PME et de mettre en place un système d'appui au développement des PME avec des mécanismes capables de proposer des mesures et actions visant à résoudre les problèmes rencontrés du point de vue du développement des PME. Autrement dit, en ce qui concerne les problèmes indiqués par les PME par l'intermédiaire des bureaux/guichets de renseignements servant de points de contact et mis en avant par les organisations professionnelles regroupant les PME des branches concernées, etc., il faudra prendre en compte le point de vue du développement des PME et mettre en place divers mécanismes visant à coordonner les activités entre les différents organismes compétents concernés et au regard des mesures à prendre pour résoudre les divers problèmes.

Sous l'autorité de l'administration camerounaise, le Premier ministre prendra les décisions sur les problèmes relevant de la coordination des différents Ministères en charge des PME.

Néanmoins, le Ministère de PME est recommandé pour être désigné comme l'autorité compétente pour amener les ordres du jour exigeant une coordination du Premier ministre. Aussi, le Ministère de PME est-il recommandé pour être désigné comme l'autorité compétente afin de mener la coordination parmi les Ministères pertinents concernés, une fois la politique de coordination décidée par le Premier ministre.

Dans la Loi en vigueur actuellement concernant le Ministère chargé des PME, ce point en particulier n'est pas clairement précisé.

### **3.1.4 Facilitation et surveillance de la mise en oeuvre**

#### **(1) Système en place actuellement**

Le Ministère de PME est l'autorité compétente pour organiser et s'occuper de la politique du développement de la PME conformément à la décision du Gouvernement.

La mise en oeuvre de la plupart des projets et programmes a été confiée à des tiers par le Ministère. Le travail administratif concernant les contrats est traité par DEPP. Tous ces travaux, telles que la préparation des TOR, l'évaluation et sélection d'entrepreneurs, la surveillance et l'écoute de mise en oeuvre et l'acceptation de l'achèvement du projet, exigent une connaissance professionnelle et une compétence avérée. Il est important de développer la capacité professionnelle du personnel impliqué dans ces travaux, afin de rendre effectif le développement de ces mesures tout en exploitant le savoir-faire du secteur privé.

#### **(2) Exploitation et accumulation des expériences acquises grâce à l'exécution des tâches confiées à des organismes extérieurs**

Comme nous avons déjà pu le mentionner plus haut (III-3.1.2), en ce qui concerne le domaine du développement des PME camerounaises, de nombreux programmes et projets ont été mis en oeuvre et réalisés jusqu'à aujourd'hui par des agences d'aide et de coopération internationales. Quant à l'exécution des activités, des organismes publics et privés se sont chargés de celle-ci en qualité de fournisseurs de services d'appui aux entreprises du type BDS. En outre, dans les domaines concernant les aspects légaux, comptables, fiscaux et le domaine du conseil en gestion d'entreprise ; des fournisseurs de services d'appui (BDS) du secteur privé sont actifs en exploitant au mieux leurs compétences spécialisées respectives.

A l'avenir également, l'exécution des tâches devra être confiée à de tels organismes extérieurs en exploitant au mieux leurs expériences et leurs compétences spécialisées et non à un nouveau personnel mis en place par le Gouvernement. D'autre part et simultanément, il faudra examiner la systématisation pour permettre la bonne poursuite des activités et le suivi sur la base des diverses expériences accumulées.



### (3) Formation des ressources humaines chargées de la promotion des PME

En ce qui concerne les ressources humaines indispensables à la promotion des PME, en plus du personnel chargé de la formulation des politiques de promotion des PME, il faut prévoir les différents types de personnel suivants : (1) un personnel ayant des compétences ou connaissances spécialisées concernant l'administration des entreprises et la technologie et expérimenté dans le domaine de l'exécution des tâches dans la pratique et qui soit capable d'assurer directement aux PME un appui (conseillers, etc.), (2) un personnel qui est capable en qualité de représentant de l'Etat de populariser les actions d'appui tout en comprenant parfaitement les politiques et actions à mener pour promouvoir les PME (consultants, etc.), (3) et un personnel capable de mettre en oeuvre concrètement les actions prévues, de se charger de leur mise en oeuvre et de superviser et gérer la progression des activités, etc.

Dans tous les cas, il est nécessaire que lesdits membres du personnel en plus de leurs connaissances, de leurs expériences ou de leurs compétences spécialisées dans les différents domaines respectifs concernés, possèdent une bonne compréhension des difficultés et des avantages relatifs à la gestion des PME par rapport à la gestion des entreprises ordinaires, et aussi de la situation et des conditions actuelles dans lesquelles se trouvent actuellement les PME camerounaises ainsi que du contenu des orientations de la politique de promotion des PME en qualité de représentants du Gouvernement.

Comme il est certainement difficile de former dans un laps de temps limité les membres du personnel possédant toutes ses qualités spécifiques, il sera donc nécessaire d'exploiter au mieux le personnel utilisable présentement et de mettre en place systématiquement une structure qui sera en mesure sur la longue durée et de manière durable de former de manière adéquate les ressources humaines indispensables.

#### **3.1.5 Regroupement des PME dans des associations à base régionale**

Afin de promouvoir les PME, il est nécessaire de s'efforcer de regrouper et d'organiser systématiquement les PME au sein d'organisations ou d'associations. Actuellement, il y a au Cameroun des associations de PME organisées par secteurs industriels spécifiques. Et d'autres groupements créés lors de diverses occasions, avec la FENAP comme l'association nationale qui les regroupe. Toutefois, les conditions requises pour mener les activités destinées à pérenniser des efforts systématiques bien mûris et élaborés en vue de promouvoir les PME n'existent pas à l'heure actuelle.

D'autre part, la Chambre de commerce et d'Industrie (CCIMA) couvre tout le pays et concerne toutes les entreprises qui sont enregistrées et paient leurs impôts. Elles sont considérées comme membres et ont de ce fait le droit de voter leurs représentants. Cependant,

leur structure organisationnelle demeure encore à établir, en particulier pour celles qui souhaitent entreprendre concrètement des activités au niveau régional. Cette structure peut être considérée comme encore insuffisante.

Les Groupements d'Initiative Commune (GIC) sont enregistrés auprès du Ministère de l'agriculture comme des groupements de niveau supérieur. Toutefois, ceci concerne uniquement les GIC.

Plus loin, les deux sont encore faibles pour ce qui est de la vision de l'image d'entreprises non déposées et de l'organisation des entreprises de petites tailles. En conséquence de quoi :

- 1) Beaucoup de PME sont encore difficiles d'accès, résultat d'une communication incomplète et de leur dissémination.
- 2) En revanche, les PME n'ont aucun canal établi pour fournir leurs opinions au Gouvernement.
- 3) Il n'y a aucune base pour mener des activités pour les PME au regard du développement local.

Les organisations de PME qui sont basées au niveau d'une communauté régionale seront efficaces pour échanger des informations parmi entre elles et promouvoir les activités de développement économique de la région. Par conséquent, organiser des PME au sein des associations régionales et fournir le support organisationnel à travers les associations sont des activités jugées utiles pour le développement des PME, l'activation et la dynamisation des industries locales dans la région.

Les associations fonctionneront, à l'étape initiale d'organisation, comme des organes à qui on a confié les travaux administratifs pour disséminer l'avis public portant sur les mesures secondaires et fournir l'assistance destinée aux PME dans le but d'appliquer les appuis du Gouvernement. Dans le futur, ils fonctionneront comme organisations clés pour rendre effectif le programme du conseil pour l'amélioration de la gestion de PME. Ils sont aussi priés de représenter la région dans le champ d'économie avec les activités intégrées pour le développement des PME locales. Ils peuvent fonctionner plus loin comme l'équivalent de la délégation régionale du Gouvernement dans le champ économique, lorsque les fonctions de la délégation régionale seront développées.

### **3.2 Mesures institutionnelles et organisationnelles recommandées pour la mise en oeuvre de la politique de développement des PME**

Les spectacles suivants la structure de situation institutionnelle et d'organisation recommandée pour mise en oeuvre de mesures du développement de la PME. La situation

institutionnelle dans le champ de finance est montrée comme une partie de développement recommandé mesure, depuis qu'il est mis attentivement en rapport avec les mesures du développement de financer. En outre, le calendrier de la mise en oeuvre du système est indiqué à la section III-4.1.2.

Système d'aménagement devant être mis en place		Contenu des propositions
(1) Système de collaboration et de coordination concernant l'élaboration des politiques et les organismes de l'Etat concernés		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institution d'une " Loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi sur la promotion des PME) " afin que le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA)</li> <li>• Création du Comité National pour le Développement des PME qui regroupe les Ministères intervenant dans le développement des PME, présidé par le Premier ministre</li> </ul>
(2) Système de fourniture d'appui aux PME	1) Organisme(s) de coordination et de promotion de la mise en oeuvre des mesures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrétisation et application pratique des mesures, décision de confier l'exécution des activités aux exécuteurs (prestataires privés de services d'appui aux entreprises (BDS)), établissement d'un " organisme d'exécution des activités de promotion des PME (Agence de développement des PME) " chargé du contrôle de suivi et de supervision des conditions d'exécution</li> </ul>
	2) Bureau/guichet de renseignements de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un organisme chargé de fournir un appui de type OSS (" Centre d'appui des PME ")</li> </ul>
	3) Système de fourniture de crédit permettant de faire face aux difficultés liées aux crédits destinés aux PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation des PME grâce à l'établissement au niveau local et régional de Chambres de commerce et d'industrie destinées aux PME (Association de PME régionale de commerce et industrie)</li> </ul>
	4) Clarification de l'objet de l'appui	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système d'enregistrement des PME conformément aux conditions requises pour les " PME " assouplies.</li> </ul>
(3) Formation des ressources humaines destinées à promouvoir les PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de formation professionnelle du personnel chargé de la promotion des PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de formation professionnelle destiné au personnel chargé de la promotion des PME et du personnel chargé de l'assistance technique</li> </ul>
(4) Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME	1) Amélioration du système de statistiques concernant le secteur des PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un service permanent de statistiques concernant les PME par la direction officielle des statistiques de l'Etat</li> </ul>
	2) Système d'analyse des informations et données concernant les PME et de planification des mesures à mettre en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse périodique des informations concernant les PME par le MINPMEESA et fourniture de données à la partie chargée de l'établissement des politiques à partir des rapports individuels établis par les PME</li> </ul>

### **3.2.1 Réglementations institutionnelles et organisationnelles de la politique d'appui aux PME du Gouvernement**

#### **3.2.1.1 Création du Comité National pour le Développement des PME et Établissement de la Loi cadre pour le Développement des PME (Loi pour la Promotion de la PME)**

##### **(1) Objectifs et aperçu**

Dans le but de positionner officiellement le MINPMEESA comme l'organisme établissant les plans en rapport avec la promotion des PME au sein de l'Etat et comme l'organisme chargé de la coordination avec les différentes administrations et ministères concernés, on formulera et instituera une loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi sur la promotion des PME).

Actuellement, outre le ministère chargé des PME, d'autres ministères (Ministère de l'industrie, Ministère du commerce, Ministère de l'agriculture, Ministère des travaux publics, etc.) mènent des politiques de promotion des PME. En ce qui concerne le ministère chargé des PME (MINPMEESA), il est positionné dans les lois concernant ce secteur comme le responsable supervisant les administrations en rapport avec la promotion des PME. Toutefois, une partie du plan élaboré pour la promotion des PME est confiée à d'autres administrations et ministères et notamment ses attributions ne sont pas clairement définies au regard des activités et de la coordination des activités avec les autres administrations et ministères. La coordination avec les autres administrations et ministères est assurée par le Premier ministre.

Tel est le contenu de la présente proposition visant à ce que l'on attribue au ministère chargé des PME toutes les attributions et pouvoirs pour l'exécution dudit Projet.

Comme pour les projets qui exigent un budget, la reproduction des plans, s'il y en a, sera coordonnée par le Ministère et la mise en oeuvre dirigée à travers le déboursement de la dépense. Cependant, il y a encore un besoin d'occasion de coordination parmi les Ministères, sur le plan du développement des PME, et sur le projet d'entreprise de développement de PME projeté et coordonné parmi les projets pertinents.

##### **(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures**

On instituera une loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi sur la promotion des PME) et dans ce cadre l'on confiera les pouvoirs nécessaires au ministère chargé des PME (MINPMEESA) et le soin de s'occuper de la coordination avec les diverses administrations et ministères concernés par les PME et d'établir le plan de promotion des PME.<sup>1</sup> Autrement dit, les éléments suivants indiqués ci-dessous seront inclus dans ladite loi.

---

<sup>1</sup> Le contenu autre que celui mentionné de ladite loi est explicité séparément en annexe.

1. On positionnera le MINPMEESA comme l'administration principale chargée de la formulation des politiques en faveur des PME et de la mise en oeuvre de celles-ci.
2. Le Premier ministre en tant que superviseur convoquera le " Comité de promotion et de coordination des PME " composé par les responsables des diverses administrations et ministères en charge des PME, et celui-ci se verra confier les attributions de pouvoir faire des propositions au Premier ministre.
3. On établira chaque année fiscale ou à moyen terme le plan de promotion des PME (y compris les mesures devant être mises en oeuvre par les autres administrations et ministères en dehors de MINPMEESA) et les propositions budgétaires. Le Premier ministre aura comme attribution de proposer ceux-ci au " Comité de promotion et de coordination des PME " composé par les responsables des diverses administrations et ministères en charge des PME (ou bien encore le pouvoir de procéder à la coordination préalable avec les différentes administrations et le ministère avant l'élaboration). En outre, conformément aux décisions prises par le " Comité de promotion et de coordination des PME ", coordinations des activités indispensables et mise en oeuvre et exécution des mesures décidées.
4. Etablissement des décrets et ordonnances en rapport avec la promotion des PME et des projets de réglementation. Et après accord, il se verra confier les attributions concernant l'exécution des mesures.
5. Celui-ci possédera également toutes les attributions et compétences au niveau final pour ce qui est de la gestion et la supervision relatives au système de promotion des PME et leur organisation.

#### Loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi concernant la promotion)

En ce qui concerne la Loi fondamentale concernant les PME, on y définit les concepts fondamentaux qui constituent la base faisant autorité pour formuler les politiques et les mesures/actions, les orientations fondamentales, le domaine d'application (objet) de la promotion, les systèmes d'appui, etc. visant à promouvoir les PME au Cameroun. Une telle loi fondamentale n'est pas forcément en vigueur dans de nombreux pays. Le document de base concernant les principes de la politique et les dispositifs de mesures et actions constitue dans de nombreux cas, la base pour la formulation des politiques, des mesures/actions. Est-ce qu'on doit les formuler en tant que dispositions d'une loi, ou se limiter à leur formulation dans un document de base ? En outre, en ce qui concerne les éléments à inclure dans la Loi fondamentale, doit-on les définir uniquement comme des éléments de base ou les couvrir de manière plus systématique ? Le système législatif respectif de chaque pays en coordination avec les différents organes administratifs doit prendre une décision en réponse à ces différentes interrogations. Comme dans le cas du Cameroun les éléments et les points les plus importants

sont définis dans le cadre de la loi, on peut considérer qu'une loi fondamentale concernant la promotion des PME est une chose souhaitable.

On peut supposer que les éléments comme ceux indiqués ci-dessous seront inclus dans la Loi fondamentale. Toutefois, on doit prendre une décision concernant jusqu'à quel point les éléments en question doivent être fixés dans le cadre d'une loi en tenant compte des deux aspects suivants : l'aspect positif que constitue la facilité d'obtenir un consensus relativement à la promotion des PME entre la population et les organismes concernés et l'aspect négatif constitué par le manque de souplesse résultant d'un excès de législation voulant tout stipuler dans le cadre de la loi.

Comme dans le cas du Cameroun, l'histoire de la promotion des PME est encore récente et l'accumulation des expériences dans ce domaine est insuffisante. Il existe à l'heure actuelle un risque par conséquent de perdre une certaine souplesse dans la formulation des politiques ultérieures si on précise trop de détails lors de la rédaction-formulation de ladite loi. Il conviendrait plutôt d'envisager de se limiter aux concepts et orientations fondamentaux, à la mise en place du système de base destiné à la promotion des PME (établissement du Comité national de promotion et de coordination des PME, assistance et supervision technique assurées par le Ministère chargé des PME, etc.) et on peut donc considérer qu'il serait approprié en ce qui concerne les détails qu'on les précise séparément.

[Différents éléments du contenu supposé de la Loi fondamentale]

I . Dispositions générales

- 1) Concepts fondamentaux concernant la promotion des PME
- 2) Orientations fondamentales concernant la promotion des PME
- 3) Définition(s) des PME
- 4) Rôle du Gouvernement et système de promotion

II . Aperçu et grandes lignes du contenu de la politique

III. Organes administratifs en rapport avec la promotion des PME

IV. Comité national de promotion et de coordination des PME

Etablissement du Comité national de promotion et de coordination des PME et Loi fondamentale concernant les PME

Comme l'établissement du Comité national de promotion et de coordination des PME est prévu dans la Loi fondamentale, il est possible d'obtenir l'accord des personnes concernées sur le positionnement de ce Comité. Toutefois, comme la Loi fondamentale en soi définit les bases de la promotion des PME, il est nécessaire d'examiner de manière suffisante et attentive sa formulation et son établissement. Si pour cette raison la formulation de la Loi fondamentale

nécessite un certain temps, on décidera tout d'abord de détacher la question de l'établissement du Comité de promotion et de coordination des PME de la Loi fondamentale et on lancera les activités. Il est nécessaire d'examiner la possibilité d'un tel processus où l'établissement de ce Comité (existence et positionnement) sera ultérieurement précisé et confirmé à l'occasion de la formulation et de l'établissement de la Loi fondamentale.

### **3.2.2 Système de fourniture de l'appui destiné aux PME**

#### **3.2.2.1 Etablissement d'un organisme chargé de la mise en oeuvre et de la promotion des activités destinées aux PME**

##### **(1) Objectifs et aperçu**

On établira un 'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME' (Agence de facilitation/facilitation agency). Il se chargera de la mise en oeuvre pratique et concrète des mesures de promotion des PME, de la sélection des acteurs chargés de l'exécution ainsi que du contrôle et de la surveillance du bon déroulement et de la bonne mise en oeuvre des activités du Projet.

Selon la loi établissant le ministère chargé des PME, ses tâches concernant la promotion des PME sont considérées comme prescrites au ministère chargé des PME. Toutefois, il n'est pas obligatoirement prévu ou supposé que l'ensemble des tâches, jusqu'à l'exécution finale, soient effectuées directement par le personnel dépendant du ministère chargé des PME.

En fait, si l'ensemble des activités d'appui était effectué par le personnel dépendant du ministère chargé des PME, il serait nécessaire d'accroître l'effectif du personnel dudit ministère et de développer dans l'ensemble du pays un réseau d'agences locales ou régionales, etc. Et il serait conséquent que le personnel de ce ministère reçoive une formation appropriée. D'autre part, on peut craindre que l'ensemble de l'exécution des tâches par l'Administration ne soit pas efficace.

Par ailleurs, les prestataires de services d'appui aux entreprises ont pu jusqu'à présent acquérir une bonne expérience concernant la promotion et l'appui apporté aux entreprises, notamment par la réalisation des tâches qui leur ont été confiées par les agences internationales et les organismes d'aide étrangers.

De ce point de vue, en posera au préalable que les tâches concernant la mise en oeuvre des mesures concrètes et pratiques de promotion et d'appui des PME sera confiée à des organisations privées expérimentées et on établira un organisme chargé du contenu des activités, de confier les tâches d'exécution à des tiers et de la bonne gestion de l'exécution et de la mise en oeuvre desdites mesures.

## (2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

## 1) Fonctions

On établira un 'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME' (Agence de facilitation/facilitation agency) et on s'attachera ainsi à la promotion de la mise en oeuvre des activités de promotion et d'appui destinées aux PME. En ce qui concerne les activités de promotion et d'appui destinées aux PME, les relations entre le ministère chargé des PME, l'organisme chargé de la promotion, de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME et les autres organes d'exécution du Projet seront les suivantes.

Ministère chargé des PME (selon les cas, autres administrations et ministères concernés)	Organisme de promotion de la mise en oeuvre des actions d'appui aux PME	Organismes chargés de la mise en oeuvre (prestataires de services d'appui aux entreprises)
1) Conformément aux grandes orientations des politiques menées, on fixera et définira les spécifications fondamentales (grandes lignes) des mesures nécessaires pour mettre en oeuvre lesdites politiques 2) Obtention des accords et autorisations concernant la mise en oeuvre 3) Réception de l'accord concernant le budget prévu	1) Sur la base de ce qui est indiqué à gauche, concrétisation du contenu des activités et établissement un estimatif du coût des activités du projet 2) Sélection de l'organisme d'exécution des activités et décision pour confier l'exécution des activités à l'organisme sélectionné 3) Supervision concernant les conditions de mise en oeuvre et d'exécution des activités	1) Conformément au contenu des activités indiquées à gauche, présentation d'un plan concret d'exécution 2) Conformément au plan susmentionné, réception de l'exécution des activités et exécution

## 2) Domaines de responsabilité et organismes concernées en interne

On a indiqué sur le Tableau 3-1 les tâches (projet) dont les organismes concernés ont la charge dans le cas où l'on présuppose l'exécution des mesures traitée plus loin (III-4) ainsi que des exemples d'organismes en interne chargés de leur exécution ainsi que l'effectif du personnel (principalement concerné) indispensable.



**Tableau 3-1 : Organisation proposée en interne et ses responsabilités  
 – Agence de développement des PME –**

Division	Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions		
1	Développement local	1	2	SB-2	Opération des Centres d'appui aux PME	- Préparation des procédures opérationnelles et des manuels
						- Etablissement du budget et préparation des termes de référence (T/R-TOR) pour l'appel d'offres
			1	A-7	Développement et opération de la base de données concernant les " semis " d'entreprises et les besoins de celles-ci.	- Appel d'offres à l'intention des prestataires de services d'appui de type BDS
						- Formation des prestataires de services d'appui de type BDS
1	1	1	2	SB-3	Organisation des PME dans le cadre d'associations régionales de commerce et d'industrie de PME	- Supervision et contrôle des opérations
						- Formation du personnel concernant les opérations dans les Centres d'appui aux PME
						- Mise à jour des informations basées sur les activités des Centres d'appui aux PME
1	1	1	1	SB-4	Mise en oeuvre de l'enregistrement des PME basé sur les conditions requises assouplies concernant l'enregistrement	- Développement des manuels organisationnelles et du plan d'action
						- Formation des responsables des associations
						- Etablissement du budget y compris les fonds pour appuyer les opérations
						- Planification et mise en oeuvre du programme promotionnel des associations
						- Formation du personnel concernant les opérations dans les Centres d'appui aux PME
						- Gestion administrative des registres d'enregistrement
						- Activités pour encourager les enregistrements

Remarque : " L'effectif du personnel " à plein temps n'inclut pas les autres employés comme les secrétaires et les employés de bureau.

(Suite à la page suivante)

(Suite de la page précédente)

Division	Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions		
2	Assistance technique et formation concernant les PME	1	3	A-3, 4, 5	Planification, développement et supervision des projets visant à créer des opportunités de vente et d'activités commerciales pour les PME, avec la coopération de grandes entreprises et d'entreprises étrangères.	- Promotion à l'attention des grandes entreprises et des distributeurs appartenant au secteur moderne de la distribution
						- Promotion des PME
						- Liste des prestataires de services d'appui de type " BDS " compétents
						- Procédures d'appel d'offres et contractuelles avec les prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre de l'assistance technique préalable destinée aux PME participantes par les prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Préparation des séminaires destinées aux entreprises
		1	3	C-1	Establishment, and supervision of scheme to enhance management and technology of SMEs	- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre des programmes d'assistance et d'appui techniques pour les PME
						- Développement des modules d'assistance/conseil technique
						- Enregistrement des prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Procédure d'appel d'offres et contractuelles pour les prestataires des services d'appui de type BDS
						-Orientation pour les prestataires de services d'appui de type " BDS " enregistrés sur les modules d'assistance/conseil technique
						- Formation professionnelle destinée au personnel des Centres d'appui aux PME
C-2	Projet visant à encourager l'adoption d'installations et d'équipements de base pour les PME	- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre				
		- Diffusion et promotion				
		- Assistance technique et conseils				
C-3	Assistance et conseils techniques pour les actions conjointes par les PME	- Réception des demandes				
		- Diffusion et promotion				
		- Assistance technique et conseils				
1	3	SC	Planification, développement et supervision du système de développement des ressources humaines pour la promotion des PME	- Diffusion et promotion		
				- Formation des instructeurs		
				- Développement des modules de suivi régulier pour les prestataires de services d'appui de type " BDS "		

Division		Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions	
3	Affaires ordinaires	1	1	3	B-4	Planification, développement et supervision des opérations du programme pour fournir des fonds de roulement et des fonds deancements réduits
						- Diffusion et promotion - Assistance technique et conseils
			1	2	Planification, coordination et extériorisation	- Réception des demandes
				2	Autres affaires ordinaires	
Total		3	7	22		

Source: Établi par la mission d'étude de la JICA

### 3) Estimation des coûts supplémentaires indispensables

On a indiqué sur le Tableau 3-2 le montant estimé des coûts annuels supplémentaires indispensables concernant l'établissement de l'organisme susmentionné.

Parmi les coûts indispensables, en ce qui concerne les coûts relatifs à l'exécution du projet, ceux-ci sont traités plus loin à la section III-4.2 donnant une estimation des coûts indispensables selon chaque action ou mesure concernée.

**Tableau 3-2 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (1)**  
**Projet N° SB-1 : Agence de développement des PME**

Item	Estimation des coûts et frais	Remarques	
Coûts de la main d'oeuvre et frais généraux	<u>Coûts annuels</u> (en milliers de francs CFA)	Au moment où ils assumeront totalement leurs responsabilités qui sont indiquées sur le Tableau 3-1. a partir de la 1ère année jusqu'à la 3ème année d'opération, les pourcentages prévus concernant les coûts et frais lors de l'opération normale sont les su	
	- Salaires et rémunérations		163,800
	- Frais généraux		163,800
	Total		327,600

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- 1) Les salaires et rémunérations sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

<u>Poste</u>	<u>Effectif (nb d'employés)</u>	<u>Salaire par employé</u>
- Directeur de l'agence	1	1,500,000 FCFA/Mo.
- Directeur	3	800,000 FCFA/Mo.
- Chef de division/service	7	450,000 FCFA/Mo.
- Fonctionnaires (personnel régulier à plein temps)	22	300,000 FCFA/Mo.
Total	33	

- 2) Les frais généraux sont estimés à 100% des " Salaires et rémunérations " y compris ce qui suit :

1. Salaires et rémunération du personnel administratif, y compris les secrétaires, les employés de bureau, et autres, y compris le personnel temporaire. L'effectif des employés administratifs est estimé à 1,6 fois celui du personnel régulier à plein temps et

- Personnel administratif	53	120,000 FCFA.mois y compris le personnel temporaire
---------------------------	----	---

2. Location des bureaux, entretien et charges :

- 605 m2 (6 m2 par personne pour le personnel permanent, 20 m2 par personne pour le superviseur et l'encadrement, 25 m2 par personne pour le personnel administratif et 120 m2 pour les lieux de réunion). Loyer annuel de 46,8 millions de FCFA sur la base d'  
 - Coût d'entretien et charges : 25% du montant du loyer annuel

3. Autres frais généraux, y compris les frais et dépenses pour le bien-être social, les fournitures de bureau, les transports et les télécommunications, etc.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### 3.2.2.2 Système de fourniture d'appui aux PME de type OOS sous la forme de bureaux/guichets de renseignements gérés par l'Etat

#### (1) Objectifs et aperçu

Les mesures de promotion et d'appui aux PME ne seront pas seulement mises en oeuvre par le ministère chargé des PME mais également par le Ministère de l'industrie, le Ministère du commerce, le Ministère de l'agriculture, etc. En outre, du point de vue du financement et du crédit, on fournira un programme de financement et de crédit destiné aux PME par l'intermédiaire du Fonds National de l'Emploi (FNE), le micro-crédit, etc. Par ailleurs, on

proposera aux PME les programmes mis en oeuvre par les différents organismes d'aide internationaux.

En vue de l'exploitation optimale de ces données pour la mise en oeuvre de la promotion et des mesures d'appui aux PME, il convient d'avoir une meilleure connaissance pratique et concrète des conditions requises et du contenu et il est également nécessaire de mieux appréhender les procédures et formalités de demande. En ce qui concerne la mise en valeur des mesures de promotion et d'appui mises en oeuvre et fournies par les différents organismes concernés, il convient de créer un bureau ou guichet de renseignements unique où l'on pourra regrouper toutes les données pertinentes.

Pour aller encore plus de l'avant, en ce qui concerne les divers problèmes auxquels sont confrontées les PME, on mettra en place un système qui évitera à celles-ci de devoir aller voir à gauche et à droite pour obtenir des conseils et qui leur permettra d'obtenir facilement des conseils spécifiques ou spécialisés, selon leur nécessité, à un seul endroit.

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Processus préparatif

Afin que l'on puisse fournir aux PME un appui de type OSS, il est nécessaire d'effectuer les préparatifs suivants.

1. En ce qui concerne les diverses mesures de promotion et d'appui mises en oeuvre par les différentes administrations, elle se fera par la construction d'une base de données regroupant les informations qui concernent entre autres le contenu des mesures, les conditions requises de la part des utilisateurs, les procédures à suivre pour les différentes demandes (administrations et ministères concernés, fourniture desdites données et renouvellement assurés par lesdites agences ou organismes responsables en charge de ces activités).
2. Etablissement d'une organisation spécialisée capable de fournir un appui encore plus spécifique et d'une base de données concernant les ressources humaines (sur la base des données fournies par les fournisseurs de données, informations vérifiées dans la réalité et informations obtenues lors des consultations avec les représentants des entreprises, etc.)
3. Etablissement d'une base de données concernant les produits locaux et régionaux, les ressources utilisables, les matériaux destinés à l'emballage, etc. (conformément aux données fournies par les fournisseurs de données).
4. Mise en oeuvre d'une formation destinée au personnel

### 2) Services fournis

Dans le cadre desdites tâches, on fournira les services suivants :

1. Pour ce qui est des demandes présentées par les PME et les entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise, on définira clairement les conditions requises concernant le contenu des mesures et les utilisateurs au regard des mesures de promotion et d'appui qu'ils pourront éventuellement exploiter et on apportera un appui pour les procédures administratives et les formalités à remplir.
2. Quant aux PME et aux entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise souhaitant avoir un appui plus spécialisé ou plus spécifique ou qui nécessitent cet appui, on leur présentera l'organisation ou les personnes (ressources humaines) qui peuvent leur fournir ce type d'appui.
3. Dans les limites des données fournies par la base de données, on fournira des services permettant de faire le lien entre les produits locaux ou régionaux et les ressources existantes (ceci inclura également et entre autres les produits nécessaires à l'emballage et au conditionnement des produits, etc.)
4. Conformément au "Système d'enregistrement des PME" traité ci-dessus (III-2.5), réception des demandes d'enregistrement des PME.

Toutefois, les services suivants ne sont pas prévus dans le cadre dudit Projet.

1. Des consultations individuelles portant sur la gestion d'entreprise pour les PME ou encore les entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise.
2. Les produits locaux ou régionaux et les ressources existantes (ceci inclue également et entre autres les produits nécessaires à l'emballage et au conditionnement des produits, etc.) qui ne sont pas listés dans la base de données.

### 3) Système de fourniture des services

#### a) Confier les tâches à l'extérieur

En ce qui concerne la mise en oeuvre et l'exécution desdites tâches, celles-ci seront confiées à des prestataires de services d'appui adéquats et expérimentés pour les entreprises, le renouvellement des contrats concernant le commissionnement des tâches étant réitéré à des intervalles réguliers (par exemple, tous les trois ans). Cette périodicité, qui inclut la poursuite des contrats passés entre les contracteurs et le contractant, sera fixée. Toutefois, chaque administration et chaque ministère concernés détacheront au moins un employé à "l'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME" pour se charger des diverses tâches respectives. En outre, on fournira les informations fondamentales selon ce qui a été défini dans le processus de préparation et on renouvellera les informations concernant les mesures destinées au personnel en charge par le biais d'une formation effectuée à des intervalles réguliers et périodiques.

## b) Sites de fourniture des activités d'appui

Il s'agira de Yaoundé et des autres principales agglomérations urbaines camerounaises. Sur la base d'une mise en place simultanée de chambres de commerce et d'industrie comme il sera traité ultérieurement, on établira séparément des chambres de commerce et d'industrie dans les endroits où elles n'existent pas encore.

## c) Etablissement des Centres

Ces centres seront d'abord établis dans les grandes agglomérations urbaines où se concentrent les PME et finalement partout dans le pays où se trouvent des PME qui peuvent bénéficier des services fournis par les centres. Toutefois, si on prend en considération les diverses contraintes relatives aux coûts de mise en oeuvre indispensables et l'efficacité desdits services, nous proposons d'envisager d'établir deux types de centres : des centres fixes établis en permanence des centres itinérants ou mobiles. En ce qui concerne les centres mobiles, ils effectueront des tournées dans les secteurs concernés une fois par semaine et à jour fixe pour fournir aux intéressés les services d'appui en question.

En ce qui concerne le personnel nécessaire pour faire fonctionner un centre, il devra être compris en 3 et 5 employés pour un centre fixe et à 2 employés dans le cas d'un centre mobile.

On a indiqué sur le Tableau 3-3 une proposition de plan pour le développement des activités des centres au niveau régional, en province. Ce développement sera réalisé en 4 étapes. Selon ce plan d'établissement des centres, à la fin de la 4ème phase, un centre fixe sera établi dans chaque province concernée et 16 centres mobiles seront en opération dans tout le pays et feront des tournées pour fournir leurs services aux intéressés.

En outre, il n'y aura pas d'organisation centrale pour les centres, une division de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) assumera les fonctions de quartier-général.

**Tableau 3-3 Plan d'établissement des Centres d'appui aux PME**

		Centres permanents	Equipes mobiles (*)	Remarques
Effectif du personnel/Centre		5	2	
Nombre de centres qui seront établis	Phase 1	2	1	Douala, Yaounde
	Phase 2	5	3	Bafoussam, Garoua, Limbe
	Phase 3	8	5	
	Phase 4	10	16	Un centre permanent par province. Les équipes mobiles procéderont 48 sites par semaine.

Remarque : (\*) On suppose qu'une équipe visitera 3 sites par semaine.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## 4) Estimation des coûts supplémentaires indispensables

On a indiqué sur le Tableau 3-4 le montant des coûts annuels supplémentaires indispensables pour l'établissement des centres susmentionnés. On trouvera sur le même tableau une estimation des coûts annuels indispensables pour l'établissement d'un centre fixe ainsi que pour la constitution d'une équipe mobile (centre itinérant). Dans chaque centre on inclura un espace pour les bureaux provinciaux des chambres de commerce et d'industrie situés en province traités i-dessous à la section 3.2.2.3.

**Tableau 3-4 (1/2) Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-1)**

Projet N° SB-2 : Etablissement des Centres d'appui aux PMA  
(en vue de l'établissement et l'opération d'un centre permanent)

Item	Estimation des coûts et frais			Remarques	
Rémunération contractuelle	<u>Coûts annuels</u> (en milliers de francs CFA)			Coûts annuels/centre (* ) 25% de la rémunération	
	- Rémunérations		31,320		
	- Coûts administratifs (*)		7,830		
	Total		39,150		
Equipements/ installations	<u>Items</u>		<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux</u> (en milliers de FCFA)	Investissement initial.Centre  2 pour utilisation par les clients
	- Ordinateurs		7	4,200	
	- Photocopieuses		1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installations fixes		13	900	
	Total			6,100	
Bâtiments/ bureaux	- Location des bureaux	180m2		12,960	Coûts annuels/centre  20 m2 pour le directeur du centre, 12 m2 pour le personnel y compris l'espace réservé aux consultations, 6 m2 pour le personnel administratif et 60 m2 pour les espaces destinés aux réunions (qui seront utilisés par les associations de PME régionales), mon
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges			1,296	
	Total			14,256	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

## Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Tous les employés des centres seront embauchés à l'extérieur (externalisation). Le coût prévu des rémunérations concernant l'externalisation est indiqué ci-dessous:

<u>Poste</u>	<u>Effectif (personnes)</u>	<u>Montant des rémunérations (par employé)</u>	
- Directeur de centre	1	450,000	FCFA/Mo.
- Employé encadrement	4	300,000	FCFA/Mo.
- Employé administratif	8	120,000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA



### Tableau 3-4 (2/2) Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-2)

Projet N° SB-2 : Etablissement des Centres d'appui aux PME  
(Pour l'opération des Equipes mobiles)

Item	Coûts annuels/ Equipes			Remarques
Rémunération contractuelle			Coûts annuels (en milliers de francs CFA)	Coûts annuels/ Equipes (* ) 25% de la rémunération
	- Rémunérations		15,120	
	- Coûts administratifs (*)		3,780	
	Total		18,900	
Equipements/ installations	<u>Items</u>	<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux (en milliers de FCFA)</u>	Investissement initial/ Centre  1 ordinateur mis à la disposition des clients  Les centres permanents dont ils dépendent en seront dotés.
	- Ordinateurs	5	4,000	
	- Photocopieuses	1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installations fixes	6	415	
	- Véhicules	1	6,000	
	Total		11,415	
Coûts annuels/ Equipes	- Location des bureaux	30m2	2,160	Coûts annuels/ Equipes  Espaces de bureau supplémentaires destinés à l'Equipe mobile au sein du centre permanent dont elle dépend  • 6 m2/employé. On prévoit pour le loyer annuel le montant suivant : 6000 FCFA/m2/année. • Le montant des coûts d'entretien et des charges est estimé à 35% du loyer annuel, y compris le carburant et les coûts d'entretien des véhicules. 6 :
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges		216	
		Total		
Coûts annuels/ Equipes	- Droits à payer pour les espaces destinés aux consultations	48m2	3,456	Coûts annuels/ Equipes  • 12 m2/employé, y compris les espaces destinés aux consultations avec les clients, et 20 m2 pour la salle d'attente. On prévoit pour le loyer annuel le montant suivant : 6000 FCFA/m2/année. • Le montant des coûts d'entretien et des charges est estimé à
	- Coûts d'entretien et charges		346	
		Total		

Suppositions :

- Tous les employés constituant les Equipes mobiles seront embauchés à l'extérieur (externalisation). Ils dépendront d'un Centre d'appui aux PME permanent et exerceront leurs fonctions sous la supervision du directeur du Centre permanent.
- On a indiqué ci-dessous l'effectif du personnel pour l'Equipe mobile qui sera ajouté à celui du Centre permanent et le coût prévu des rémunérations.

<u>Poste</u>	<u>Effectif (personnes)</u>	<u>Montant des rémunérations (par employé)</u>	
- Employés encadrement	2	450,000	FCFA/Mo.
- Employés administratifs (employés de bureau), y compris les chauffeurs	3	120,000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### **3.2.2.3 En tant que réseaux faisant le lien entre les différentes PME, on organisera et on mettra en place des Chambres de commerce et d'industrie destinées aux PME sur une base locale et régionale**

#### **(1) Objectifs et aperçu**

Il n'existe pas à l'heure actuelle à l'intention des PME des moyens sûrs permettant d'écouler les informations concernant les installations et équipements utilisables, les opportunités de transactions commerciales et d'activités et les causes des risques encourus lors de transactions. Pour cette raison, il convient de mettre en place au niveau local ou régional des organisations permettant de regrouper les PME et d'assurer d'autre part le fonctionnement de bureaux ou guichets de renseignements destinés aux PME. Pour cette raison, il convient de mettre en place de manière unitaire au niveau local, une organisation regroupant les PME qui permettra de fournir sans faille des informations auxdites PME et qui fonctionnera également comme bureau ou guichet de renseignements pour ces dernières.

Simultanément, ces organisations qui peuvent être considérées comme représentants des PME, collaboreront et participeront aux activités. Ou bien encore, elles seront actives pour exprimer les avis et opinions des autres entreprises.

#### **(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures**

On créera des divisions au sein des Chambres de commerce et d'industrie qui organiseront au niveau local ou régional les PME. Au niveau initial, on organisera et on regroupera les PME qui sont nombreuses au niveau régional puis ensuite progressivement au niveau national.

Les PME répondant à la définition donnée par le ministère chargé des PME (y compris les micro-entreprises, les entrepreneurs artisanaux, les groupes d'initiative commune (GIC)) feront l'objet des mesures. Comme le but est de transmettre des informations et de donner des consultations, on reconnaîtra non seulement les entreprises enregistrées en bonne et due forme mais également celles qui ne le sont pas.

On établira dans un proche avenir une organisation dans l'ensemble du pays ; le ministère chargé des PME sera l'organisme responsable de la supervision et de l'assistance technique et le Ministère de l'agriculture l'organisme collaborateur chargé de l'assistance technique.<sup>2</sup>

Actuellement, le Gouvernement ainsi que le secteur privé (chambres de commerce et d'industrie, établissements financiers, etc.) couvre au niveau national les PME ainsi que les micro-entreprises à caractère familial et/ou artisanal, mais il n'existe pas de canaux pour fournir aisément les informations relatives à l'appui et au soutien des entreprises. En outre, en milieu régional, il n'existe pas de bureaux ou de guichets de renseignements où les PME et les micro-entreprises puissent facilement obtenir des consultations/conseils ou une assistance technique.

---

<sup>2</sup> Le Ministère de l'agriculture est l'organisme chargé de la supervision et de l'assistance technique destinées aux Groupements d'initiative communes (GIC).

Et naturellement il n'existe pas d'organisations qui puissent les représenter et exprimer leurs points de vue.

Les fonctions qui sont remplies à l'heure actuelle dans un domaine limité sont les suivantes :

1. Délégations provinciales du Ministère chargé des PME (MINPMEESA)
2. Organisations régionales/provinciales des chambres de commerce et d'industrie
3. Organisations régionales des associations de PME, etc.

On suppose que les délégations provinciales du MINPMEESA (il est également prévu de mettre en place à l'avenir des délégations de division) jouent le rôle de lien entre les PME et le Gouvernement (Ministère chargé des PME). A l'heure actuelle, l'objectif est de faire connaître aux PME l'existence du MINPMEESA et de fournir des consultations/conseils et une assistance technique (assistance technique assurée par le biais de séminaires portant sur la gestion d'entreprise et les technologies d'envergure limitée). Toutefois, cela ne fait que peu de temps que les délégations en question ont été mises en place et il existe encore de nombreuses contraintes et limitations. Autrement dit :

- 1) Insuffisance du personnel en poste (il s'agit généralement ou presque toujours de personnel temporaire) et en plus le personnel titularisé fixe ne possède pas d'expérience dans le domaine de l'assistance et des conseils à apporter aux PME.
- 2) On n'a pas encore été en mesure d'identifier les PME dans les régions relevant de leur compétence.
- 3) En ce qui concerne les consultations (conseils aux PME), elles sont assurées principalement par des organismes recommandés ou présentés aux PME. Quant à l'assistance technique assurée lors de séminaires, elle est mise en oeuvre entre autres sous la forme de projets conjoints menés avec les chambres de commerce et d'industrie, etc. A l'heure actuelle, les compétences ou la capacité n'existent tout simplement pas encore pour développer et mener de manière indépendante et autonome des activités.
- 4) Comme indiqué plus haut, les entreprises faisant principalement l'objet de la promotion sont des micro-entreprises à caractère familial/artisanal et des entreprises unipersonnelles ou individuelles qui incluent également des entreprises appartenant au secteur informel. Les entreprises de type PME consultent plutôt les Chambres de commerce et d'industrie et le Ministère de l'industrie pour obtenir des conseils, etc.

Ceci concerne les conditions en vigueur à Yaoundé et à Douala où les chambres de commerce et d'industrie ainsi que les associations d'entreprises sont relativement bien organisées et efficaces. Dans les autres régions, l'identification de la situation des PME et le contenu des activités en rapport avec l'assistance technique sont encore plus limités.

D'autre part, en ce qui concerne les associations de PME mises en place actuellement, la Fédération nationale des associations de PME (FENAP) existe au niveau national et chapeaute celles-ci. Ces associations forment des groupes d'entreprises qui se sont rassemblées à l'occasion de stages ou de séminaires ; et en ce qui concerne (une partie) des entreprises appartenant à des secteurs industriels spécifiques, elles se regroupent dans des organisations. Toutefois, cela ne se fait pas obligatoirement selon les secteurs industriels. En outre, il n'existe pas d'organisations non régionales au regard des différents secteurs industriels et ainsi constate-t-on qu'il existe plusieurs organisations d'entreprises pour le même secteur industriel. Il existe également des organisations d'artisans organisés en fonction de leur secteur artisanal respectif ou bien encore des groupes d'échanges de vues entre des entrepreneurs de PME. Quant à l'état réel des activités, elles étaient relativement actives initialement, mais présentement on constate dans de nombreux cas que ces organisations sont inactives. Par conséquent, on remarque que le taux de couverture des PME par ces organisations diffèrent de manière importante selon les organisations concernées. En outre, dans la situation actuelle, les appuis apportés aux membres sont confiés à la discrétion de leurs responsables. Pour cette raison, il existe des contraintes et limitations humaines, et peu d'organisations fonctionnent en principe d'une manière très active ou dynamique en raison des contraintes financières concernant les fonds destinés. Les activités de la FENAP en tant qu'organisation nationale se limitent aux activités qui permettent de représenter et d'exprimer les points et opinions de ses membres, et on observe qu'un système humain (ressources humaines) et financier (financement des activités) qui pourrait au moins appuyer ses membres n'est pas encore actuellement en place.

En outre, il existe des organisations ou groupements d'entreprises, d'entrepreneurs ou d'industriels comme le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM), Syndicat des industriels du Cameroun. Toutefois, les membres sont principalement des représentants des grandes entreprises et des entreprises moyennes (entreprises prédominantes jouant un rôle central au Cameroun). Le GICAM met en oeuvre une partie des activités d'appui destinées aux PME, mais en principe ses activités sont centrées sur les grandes entreprises et les entreprises de taille moyenne. Quant à SYNDUSTRICAM, il s'agit d'un groupe d'entrepreneurs et d'industriels dirigeant des entreprises de taille moyenne et ses principales activités sont centrées sur l'échange d'informations et sur la représentation du point de vue des membres du groupement.

Quant à la Chambre de commerce et d'industrie (CCIMA), il s'agit d'une organisation à laquelle toutes les entreprises camerounaises peuvent participer et l'ensemble des entreprises dûment enregistrées ont le droit de devenir membre de la CCIMA. Le but de ladite Chambre de

commerce et d'industrie est de mener tous les types d'activités bénéficiant aux entreprises dans les domaines du commerce et de l'industrie, des mines et de l'artisanat. En fait, il s'agit de l'organisation la plus représentative du secteur privé ; elle mène des activités coordonnées avec le Gouvernement et le plus d'activités destinées et bénéficiant aux PME.

Il existe également des représentations en région mais les représentations en dehors des grandes agglomérations urbaines ne représentent pas obligatoirement les régions en tant que bases pour les organisations et associations régionales et les activités. Des secrétaires et des responsables des tâches administratives sont postés dans les bureaux de représentation régionaux, mais pas dans les autres bureaux (beaucoup sont postés au siège de Douala). En outre, comme les entreprises qui ne sont pas enregistrées ne peuvent pas devenir membres, on constate que la participation des entreprises en dessous de la taille d'une petite sont très peu nombreuses.

Dans un tel contexte, même si le Gouvernement prend des mesures d'appui aux PME, il n'y a pas suffisamment d'organisations qui puissent contacter de manière adéquate les PME qui peuvent bénéficier de ces mesures et mettre ces dernières en œuvre. D'autre part, il n'existe pas de bureaux ou de guichets de renseignements qui puissent fournir de manière adéquate des consultations aux PME et accepter facilement d'apporter un appui pour les formalités de demande.

#### Chambres de commerce et d'industrie et associations de commerce et d'industrie

En ce qui concerne la structure interne des chambres de commerce et d'industrie ou bien les organisations qu'elles chapeautent, on peut souligner : 1) les organisations régionales dépendantes de la Chambre de commerce et d'industrie sont faibles, et on ne peut pas attendre beaucoup des activités effectives centrées sur les régions, 2) comme la Chambre de commerce et d'industrie n'est pas une organisation de PME, il est difficile pour cette dernière de concentrer son attention sur les problèmes spécifiques et propres que rencontrent les PME, 3) quant au contenu supposé des activités de ladite Chambre de commerce et d'industrie, il existe des éléments qui ne sont pas stipulés dans la loi concernant l'établissement de la chambre de commerce et d'industrie actuellement en vigueur. Pour cette raison, il est nécessaire de réviser cette loi fondamentale pour qu'une partie des chambres de commerce et d'industrie puissent être créée et déployer ainsi leurs activités. Mais cela prendra du temps jusqu'à ce que l'on puisse mettre sur pied ces organisations, et pour ces raisons entre autres, ceci ne peut être recommandé dans la situation présente. En ce qui concerne la création de ces organisations, comme l'une des fonctions les plus importantes est d'être le représentant des activités économiques au niveau régional ou local, il est souhaitable tout d'abord d'établir certaines comme organisations dans chaque région concernée et de les organiser ensuite au sein d'une organisation nationale.

Toutefois, on peut considérer qu'à l'avenir, ces organisations internes au sein de la Chambre de commerce et d'industrie pourront mener leurs activités d'une manière aussi efficace qu'efficente. Dans ce but, les associations de commerce et d'industrie comme dans le cas des chambres de commerce et d'industrie, seront établies comme des personnes morales spéciales conformément à la "Loi sur l'établissement des associations de commerce et d'industrie". Dans les grandes agglomérations urbaines comme Douala, Yaoundé et Bafoussam, les activités des membres de la Chambre de commerce et d'industrie étant d'ores et déjà fort dynamiques, une section PME a été créée. Toutefois, en ce qui concerne les membres, afin que des personnes autres que les membres puissent également adhérer il est nécessaire de réviser la loi établissant la Chambre de commerce et d'industrie.

En ce qui concerne les autres régions, on organisera dans les régions respectives concernées des associations de commerce et d'industrie indépendantes. Au moment où des activités déterminées seront affermies, on stipulera au préalable dans la Loi établissant les associations de commerce et d'industrie qu'on les intégrera comme des organisations régionales dépendant de la Chambre de commerce et d'industrie.

#### Associations d'entreprises selon les secteurs industriels et associations de commerce et d'industrie

Les associations d'entreprises selon les secteurs industriels sont dans tous les cas des organisations de volontaires et non à caractère exclusif propre à un secteur industriel. On trouve au coeur de ces associations des entreprises moyennes, et même dans le cas d'entreprises de taille moyenne, des entreprises ambitieuses souhaitant élargir leurs activités. Les entreprises participantes ne sont pas à caractère englobant et même si elles se répartissent selon les secteurs industriels elles n'ont pas encore assez mûries pour représenter le secteur industriel concerné. En outre, on constate dans de nombreux cas que si lors de la création ces associations étaient relativement actives et dynamiques, aujourd'hui elles ne mènent pratiquement plus aucune activité. On peut souligner à cet égard : 1) D'abord, que les entreprises sur lesquelles on concentre son attention ou sur lesquelles on met l'accent différent (dans le cas des associations de commerce et d'industrie régionales l'accent est mis sur les petites entreprises et les micro-entreprises à caractère familial ou artisanal), 2) le caractère englobant est faible et la transmission et la diffusion des informations insuffisantes, et en plus 3) comme la durabilité et la pérennité des activités n'est pas assurée, la capacité pour assurer leur rôle essentiel dans la promotion des PME est insuffisante. 4) En ce qui concerne les petites entreprises et les micro-entreprises à caractère familial ou artisanal, il est difficile de les appréhender en fonction du secteur industriel d'activités car elles incluent des entreprises appartenant à une grande diversité de secteurs industriels. Au regard de ces divers points, on peut conclure qu'il sera profitable et efficient d'organiser les entreprises sur une base locale ou régionale.

Toutefois, en ce qui concerne l'établissement d'associations de commerce et d'industrie régionales, celui-ci ne s'oppose pas obligatoirement ni entre en conflit inévitablement avec les activités menées par les organisations professionnelles sectorielles. Quant aux organisations professionnelles sectorielles, celles-ci peuvent jouer un rôle important par leurs activités centrées sur des thèmes propres et spécifiques au secteur industriel concerné.

#### Processus d'établissement d'organisations

Quant à l'organisation des PME, il ne suffit pas seulement de leur lancer un appel dans ce sens. En ce qui concerne leur création, on peut considérer au regard de l'efficacité, qu'elles mènent des activités spécifiques. Par exemple :

- Mise en oeuvre de stages de formation dans le domaine de la gestion d'entreprise
- Engagement pour mener des projets et des activités en commun
- Etablissement d'une manière pratique des cercles d'échanges d'informations entre différents secteurs industriels, etc.

En ce qui concerne la question de l'établissement, le Ministère chargé des PME et le Ministère de l'agriculture en qualité d'organisme de coopération et d'assistance technique ont mis en place des systèmes et structures ayant les objectifs suivants :

- Etablir et fournir les instructions et méthodes concernant les activités standard.
- Fournir des informations relatives aux programmes d'appui et parallèlement organiser des stages relatifs aux formalités de candidature pour les programmes d'appui destinés aux membres du personnel des associations de commerce et d'industrie.
- Et afin de fournir de manière durable d'autres informations utiles aux entreprises, détacher en mission au niveau national de membres du personnel responsables par le Ministère chargé des PME et le Ministère de l'agriculture.
- Afin d'être en mesure d'appuyer des activités supplémentaires, permettre selon la nécessité d'appuyer des activités concrètes (aide pour établir les déclarations d'impôts; mise en oeuvre de programmes d'assistance technique pour améliorer la gestion d'entreprise, etc.) et exploiter au mieux les prestataires compétents (et expérimentés) – tant du secteur privé que du secteur semi-public - de services d'appui aux entreprises de type BDS

Les activités sont classées en deux catégories : les activités de base et les activités supplémentaires. L'ensemble des associations du commerce et de l'industrie se chargeront au minimum de la mise en oeuvre des activités de base.

En outre, on adoptera des mesures supplémentaires selon la situation et les conditions de l'organisation. On prévoit que les mesures de base et les mesures supplémentaires seront les suivantes.

#### Mesures de base

- 1) Diffusion d'informations concernant l'appui et les aides apportés par les divers organismes de l'Etat, etc.
- 2) Présentation des divers programmes de formation et intensification du recrutement des participants
- 3) Appui aux procédures et aux formalités concernant les bénéficiaires des mesures
- 4) Bureau/guichet de renseignements gérés par les organismes de l'Etat à l'intention du secteur des PME
- 5) Appui concernant les formalités d'enregistrement des établissements
- 6) Appui pour l'établissement des déclarations d'impôts

Comme nous l'avons indiqué précédemment, en ce qui concerne les activités fondamentales celles-ci équivalent à un ' ' appui de type OSS ' ' ; celles-ci seront confiées par l'agence de développement des PME aux associations de commerce et d'industrie qui les fourniront aux PME<sup>3</sup>.

#### Mesures supplémentaires

- 1) Mise en oeuvre du programme d'assistance technique pour l'amélioration de la gestion des entreprises
- 2) Organisation des activités indépendantes et autonomes (publicité concernant les produits locaux, actions de revitalisation au niveau local et régional, etc.)
- 3) Autres mesures (activités indépendantes en rapport avec les PME)

Quant aux activités supplémentaires, elles seront mises en oeuvre par les membres des associations de commerce et d'industrie conformément à des plans volontaires et indépendants établis par lesdits membres.

Les activités de base seront fournies comme on l'a mentionné précédemment par un ' ' appui de type OSS ' ' auquel seront confiées les diverses tâches en question. Dans le cas où l'on ne peut assurer une fourniture permanente, on fournira l'appui à des intervalles réguliers sous forme de patrouilles.

---

<sup>3</sup> Dans les secteurs où ne sont pas encore mises en place des associations de commerce et d'industrie régionales ou bien dans les secteurs où elles n'ont pas encore la capacité de fournir les services nécessaires aux PME, les Centres d'appui aux PME (SME Support Center) fourniront séparément lesdits services.



### Examen d'une proposition de remplacement concernant les organisations

Il existe également une méthode pour organiser les délégations provinciales du Ministère chargé des PME. Toutefois, on ne peut pas espérer pouvoir ainsi garantir et poster un personnel expérimenté. En outre, dans ce cas, il existe un risque que l'élargissement organisationnel répondant à l'attente des PME locales en région ne puisse être réalisé en douceur, les membres du personnel fixe en tant que fonctionnaires devenant une contrainte. Par ailleurs, il existe un risque que ce processus soit bloqué en raison d'insuffisances budgétaires. Par conséquent, il convient plutôt d'envisager comme présumé un fonctionnement autonome de chaque association de commerce et d'industrie, le financement des frais de fonctionnement et d'administration assuré en partie (initialement, la plus grande partie du financement) par des subventions versées par le Gouvernement. Et sur la base des cotisations versées par les membres et des rémunérations pour l'assistance technique, chaque association planifiera sa rentabilité, ceci permettant d'espérer des potentialités durables.

Il est prometteur d'opter pour une organisation solide à partir d'une organisation avec bureau de renseignements. Plutôt que d'assurer une supervision et une direction technique en qualité de représentant du Gouvernement au stade initial, il est plus prometteur d'envisager de renforcer les organisations en renforçant les activités supplémentaires menées indépendamment par chaque association de commerce et d'industrie en vue de répondre aux besoins des PME au niveau local et régional. Dans le cas où cela est possible, il serait utile d'assurer une coordination avec les autorités régionales ou locales.

Il convient de respecter les activités menées par les organisations professionnelles existantes et plutôt de confier lesdites activités à ce niveau centrées sur les milieux professionnels.

### Estimation du montant des coûts indispensables

En principe les associations de commerce et d'industrie fonctionneront grâce aux cotisations versées par les membres et aux revenus provenant entre autres du paiement des programmes confiés à leurs soins par l'Etat. A cet égard, le dépositaire du programme sera le Centre d'appui des PME (SME Support Center) qui se chargera de l'administration.

Toutefois, comme durant la phase initiale au moment de l'établissement ils n'auront pas encore la capacité suffisante pour administrer par eux-mêmes le Centre d'appui des PME (SME Support Center), il serait souhaitable que l'Etat prenne en charge financièrement sous forme de subventions ou d'aides financières une partie des frais d'administration.

A cet égard, nous avons procédé à l'estimation des coûts en posant en hypothèse que l'Etat subventionnera pendant une période de 3 ans le coût d'utilisation des bureaux et les frais de personnel comme la rémunération des employés.

En ce qui concerne les autres coûts indispensables à prévoir on peut supposer ceux concernant les éléments suivants :

1. Formulation des méthodes standard concernant les activités ordinaires des associations commerce et d'industrie.
2. Activités de mise en oeuvre lors de l'appel pour l'établissement. (On peut supposer ici l'organisation de séminaires de formation portant sur la gestion d'entreprise.)
3. Organisation périodique de stages de formation professionnelle destinés aux instructeurs.formateurs des associations de commerce et d'industrie.

**Tableau 3-5 Estimated Costs and Expenses for Implementation (3)**  
 Projet N° SB-3 : Organisation sectorielle des PME au sein des Associations de commerce et d'industrie régionales regroupant les PME

Item	Estimation des coûts et frais		Remarques	
Rémunération des consultants	<u>Estimation</u> <u>Homme/mois</u> <u>requis</u>	<u>Coûts contractuels</u> <u>(en milliers de</u> <u>FCFA)</u>		
	1) Développement des kits de promotion et d'opération			
	- Lignes directrices concernant les activités des Associations	1.50	1,620	Coût de la préparation du projet.
	2) Mise en oeuvre des stages de formation destinés aux PME pour la promotion des Associations			
	• Rémunération des consultants	0.25	270	Coûts et frais promotionnels destinés à l'établissement d'une association (une seule fois pour chaque nouvelle association).
	• Location des sites et autres dépenses		500	Estimation des participants : 20 participants.
	Total		770	
	3) Mise en oeuvre de la formation destinée aux responsables des Associations			
	• Rémunération des consultants	0.25	270	Coûts annuels.
	• Location des sites et autres dépenses		500	Estimation des participants : 20 participants.
Total		770		
Equipements/ installations	<u>Items</u>	<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux</u> <u>(en milliers de</u> <u>FCFA)</u>	
	- Ordinateurs	2	1,200	Pour la promotion de l'établissement d'une association (une seule fois pour chaque nouvelle association).
	- Photocopieuses	1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installatio	2	140	
Total		2,340		
Coûts annuels/ Equipes	- Location des bureaux	84m2	6,048	Pour 3 ans pour chaque association nouvellement établie. • 24 m2 y compris les espaces dertinés aux consultations, et 60 m2 pour les lieux de réunion. Loyer annuel : 6000 FCFA/m2/année. • Montant estimé des coûts d'entretien et des charges : 10% du loyer
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges		605	
	Total		6,653	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

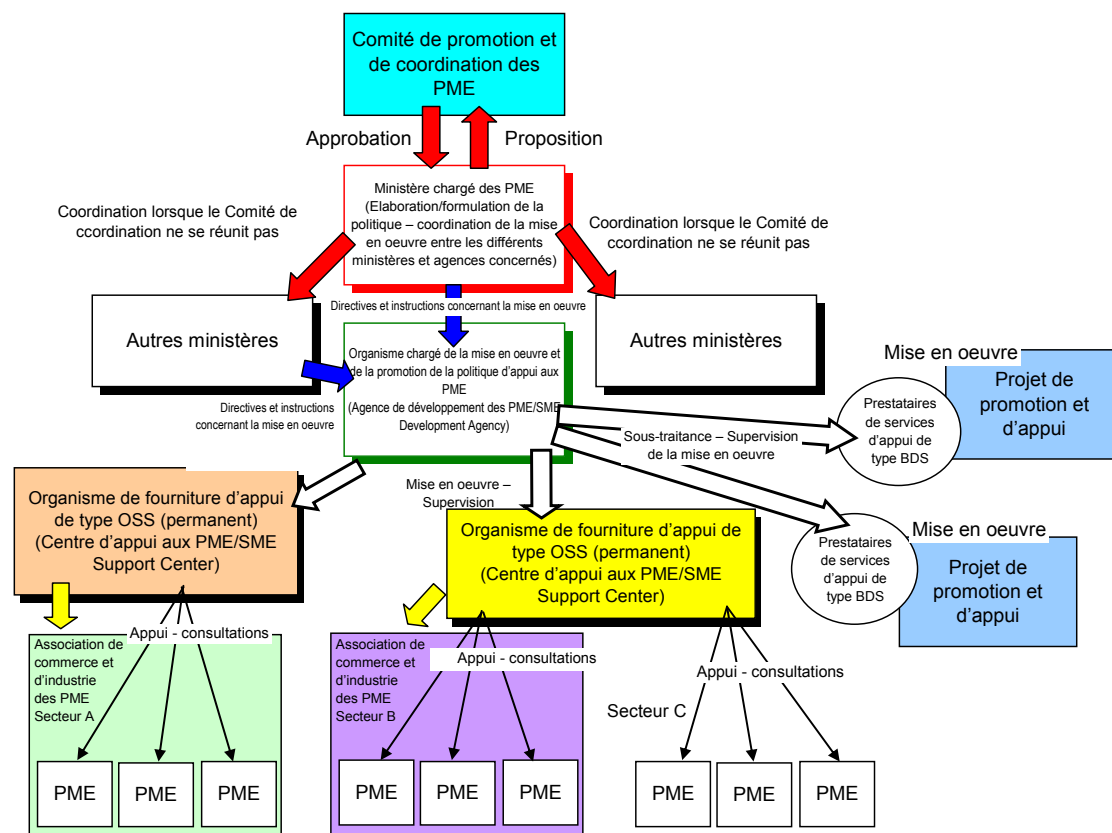
Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué c-dessous :

• Consultant (Rémunération)	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
• Coûts de gestion	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA
Rémunération Homme/mois		108.000.000	FCFA

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

(Le concept du système de fourniture d'appuis destinés aux PME est indiqué sur le Graphique 3-1 ci-dessous.)



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**Graphique 3-1 Conceptuelle du système de mise en œuvre de la promotion des PME**

### 3.2.2.4 Mise en place d'un système d'enregistrement des petits et moyens établissements appartenant au secteur informel conformément aux conditions requises assouplies

#### (1) Objectif et aperçu

On mettra en place un "système d'enregistrement des petits et moyens établissements" facilitant l'enregistrement de ces derniers et on encouragera lesdits établissements appartenant au secteur informel d'avoir recours à ce système pour se faire enregistrer. Les établissements concernés seront au moins des établissements prometteurs qui espèrent pérenniser et développer leurs activités. Il n'existe pas de restrictions particulières concernant le type d'établissements et on appliquera ce système parmi les Groupes d'Initiative Commune (GIC) et les organismes qui mènent des activités socio-économiques, etc. à ceux qui mènent des activités de type entrepreneurial. En outre, non seulement les établissements en tant que personnes juridiques seront concernés par ce système mais également les activités individuelles de type unipersonnel.

Ce système n'a pas pour but unique d'identifier l'existence des établissements non encore enregistrés mais vise à fournir les appuis et l'assistance nécessaires aux établissements qui ont la

volonté de pérenniser leurs activités dans la durée en vue de renforcer et d'améliorer leurs capacités de gestion. On pourra dans le cadre de ce système d'une part identifier les établissements pour lesquels on n'avait pas encore le faire et d'autre part d'éliminer des entreprises faisant l'objet des actions et mesures d'appui les établissements qui sont dûment enregistrés mais qui n'exercent pas en fait des activités entrepreneuriales.

Comme les établissements enregistrés dans le cadre de ce système seront naturellement reconnus et identifiés officiellement, ils pourront devenir l'objet d'une imposition, et d'autre part, il est probable que l'on demandera l'application d'un système de comptabilité reconnu. Toutefois, en ce qui concerne les points précités, on suppose au préalable que les établissements qui souhaitent pérenniser leurs activités et les développer ne pourront éviter à l'évidence ces contraintes et passer à travers. Ce qui est visé avec ce système ce n'est pas d'assouplir cette supposition préalable mais de faire accepter ceci comme une condition préalable et évidente et aussi de développer et éduquer les entreprises qui souhaitent pérenniser leurs activités et les développer encore davantage.

## (2) Contenu et points essentiels

Etablir un système d'enregistrement des PME<sup>4</sup> définies conformément à la Loi fondamentale concernant les PME.

En ce qui concerne les PME qui feront l'objet des mesures pour les PME, l'appui sera limité aux entreprises qui se seront enregistrées dans le cadre dudit système d'enregistrement. Autrement dit, il sera exigé des entreprises enregistrées dans le cadre d'autres systèmes d'enregistrement et des autres établissements incluant les entrepreneurs individuels, et aussi les GIC, etc. de s'enregistrer dans la cadre dudit système pour pouvoir bénéficier des mesures d'appui destinées aux PME.

L'enregistrement se fera dans les Centres d'appui aux PME (SME Support Center) et dans les endroits où des Centres d'appui n'ont pas été créés dans les bureaux régionaux du Ministère chargé des PME ou encore au siège dudit ministère. Les registres d'enregistrement des entreprises seront conservés au siège du Ministère chargé des PME.

En ce qui concerne les tâches administratives de réception des demandes et d'enregistrement, elles seront effectuées dans le cadre des tâches quotidiennes des organismes chargés de l'enregistrement susmentionnés et pour cette raison l'établissement de ce système n'occasionnera pas de frais particuliers.

---

<sup>4</sup> Actuellement, une définition des PME n'a pas encore été donnée par le Ministère chargé des PME. Toutefois, on suppose au préalable ici qu'une définition des PME englobant les entrepreneurs individuels sera donnée. Dans le cas où les entrepreneurs individuels ne soient pas inclus dans la définition des PME, il est convenu que l'on adoptera les définitions données pour les artisans et les entreprises artisanales dans la Loi sur l'artisanat pour le système d'enregistrement.

### **3.2.3 Système de formation du personnel chargé de la promotion des PME (Construction et mise en place d'un système de formation destiné au personnel chargé de la promotion des PME et du personnel chargé d'assurer l'assistance technique)**

#### **(1) Objectif et aperçu**

Parmi les différents personnels qui se consacrent à la promotion des PME, on mettra en place un système permanent permettant de développer de manière constante les compétences du personnel de l'agence de développement qui joue tout particulièrement un rôle central (SME Development Agency), le personnel des Centres d'appui aux PME (SME Support Center), le personnel des prestataires de services d'appui aux PME qui sont en charge d'assurer les stages de formation dans le cadre du système d'appui au renforcement de la gestion d'entreprise, le personnel des associations de commerce et d'industrie régionales, etc.

#### **(2) Contenu et points essentiels**

En tant que système permanent permettant de développer de manière constante les compétences du personnel, les tâches qui lui sont dévolues sont les suivantes : (1) formulation de programmes de (stages de) formation et de cours destinés à développer les compétences des personnels concernés, (2) mise en place et aménagement d'un système de mise en oeuvre de la formation, (3) création d'un système de qualification.

En tant qu'organismes en rapport avec la promotion des PME et dans le cadre dudit plan directeur, on suppose qu'il s'agira de l'Agence de développement des PME et du Centre d'appui aux PME. En outre, on suppose qu'elles organiseront les associations de commerce et d'industrie régionales regroupant les PME et qu'elles joueront le rôle d'un canal de communication reliant les PME et le Gouvernement. Et d'autre part, on peut supposer la mise en place d'un système d'assistance technique visant à améliorer les capacités et compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise et de la technologie.

Quant à la formation du personnel relevant de ces agences, organismes, organisations, systèmes et programmes, il est nécessaire qu'elle ne soit pas simplement mise en oeuvre une seule fois durant la phase initiale mais également menée ultérieurement et de manière répétée à l'intention du personnel, y compris le nouveau personnel d'appoint venu suppléer le personnel existant.

- 1) Formulation des programmes et cours/curriculum de formation destinés à la formation du personnel.

Pour chaque type de personnel concerné, on formulera un plan pour les modules de formation et de développement des ressources humaines. En ce qui concerne le plan pour les

modules, celui-ci inclura un aperçu des modules en question et les points essentiels abordés, les détails relatifs aux stages de formation ainsi que l'emploi du temps concernant la formation. Des exemples de modules de formation sont indiqués sur le Tableau 3-6.

**Tableau 3-6 Modules de formation proposés**

Stagiaires visés	Module de formation	Contenu
Personnel de l'Agence de développement des PME	Fondamentaux	Pour le personnel nouvellement recruté
	Suivi	Pour le personnel ayant une année d'expérience
	Niveau supérieur	Pour le personnel ayant deux ans d'expérience
Personnel (*) du Centre d'appui aux PME	Fondamentaux pour les conseillers PME	Pour le personnel nouvellement recruté
	Suivi pour les conseillers PME	Pour le personnel ayant une année d'expérience
	Niveau supérieur pour les conseillers PME	Pour le personnel ayant deux ans d'expérience
	Fondamentaux pour les Advisors PME	Orientation et services de conseil pour les Advisors lorsqu'ils sont qualifiés
	Suivi pour les Advisors PME	Suivi annuel pour mettre à jour les informations concernant les politiques relatives aux PME et les mesures d'appui
Responsables des Associations de PME	Jeune responsable	
	Responsable Senior	
	Suivi	
Entrepreneurs de PME	Fondamentaux 1	Fondamentaux en matière de gestion
	Fondamentaux 2	
	Niveau moyen 1	Gestion pratique d'entreprise
	Niveau moyen 2	
	Niveau supérieur 1	Gestion stratégique
	Niveau supérieur 2	

Remarque : (\*) Les conseillers sont des employés chargés de fournir les conseils lors de la première phase aux PME dans le cadre du Centre d'appui, tandis que les " Advisors " sont ceux qui possèdent une expérience suffisante des affaires et fournissent une assistance technique et des conseils techniques à un niveau professionnel plus élevé.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## 2) Mise en place d'un système de mise en œuvre de la formation

On établira une liste de candidats pouvant être instructeurs sur la base du plan concernant les modules de formation indiqué ci-dessus.

### 3) Création d'un système de qualification

On suppose que les centres d'appui aux PME (SME Support Center) recevront les demandes de consultations et de conseils de la part des PME et leur fourniront des informations et un appui pour les formalités de demande, en qualité de conseillers. Quant au rôle de consultant, on suppose qu'il sera confié à des prestataires de services d'appui aux PME de type BDS qui se chargeront d'apporter aux PME une assistance technique pour améliorer la capacité et les compétences des PME dans le domaine de la gestion d'entreprise et dans le domaine technologique. En ce qui concerne les prestataires qui fournissent ces services d'appui de type BDS, ils sélectionneront les ressources humaines qui auront déjà assuré par le passé ce type similaire de services. Toutefois, ils devront également avoir des connaissances qui découleront des consultations/entretiens et de l'assistance technique et des connaissances concernant les politiques et les actions/mesures récentes concernant la promotion des PME ainsi que les difficultés rencontrées par les PME. Dans ce but, on fournira de manière régulière aux membres du personnel concerné une formation de suivi (follow-up) et les informations les plus récentes.

En outre, à l'égard du personnel qui recevra cette formation de suivi, on mettra en place un système de qualification en qualité de conseillers ou de consultants de PME. On pourra garantir de cette façon de manière durable des ressources humaines adéquates et compétences et rendre possible l'accumulation de connaissances et d'expériences sur l'assistance et le conseil aux PME.

### 4) Estimation des coûts indispensables

Quant aux coûts indispensables, il y a d'une part ceux concernant la préparation dudit système et d'autre part ceux occasionnés par l'administration et le fonctionnement dudit système. En ce qui concerne les coûts indispensables pour la préparation, on procédera à l'évaluation des besoins en matière de formation et à la formulation du plan concernant les modules de formation, et sur la base de ces données on estimera les coûts indispensables pour la préparation des manuels de formation et autres matériels pédagogiques en rapport avec ladite formation. On suppose que dans tous les cas ces différentes tâches seront confiées en externe pour leur réalisation.

Quant aux coûts indispensables à l'administration et au fonctionnement du système en question, ils seront occasionnés d'une part par les frais (rémunérations, etc.) relatifs aux formateurs/instructeurs qui mèneront la formation et d'autre part par ceux en rapport avec l'utilisation des lieux de formation. Les frais occasionnés par la mise en place du système d'exécution nécessaire pour l'organisation de chaque formation respective n'ont pas été pris en compte dans le cas des coûts en question car ils ont déjà fait l'objet d'un estimatif séparément.



**Tableau 3-7 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (4)**  
 Projet N° SC : Développement des systèmes destinés à la formation du personnel en charge du développement des PME

Item	Estimation des coûts et frais		Remarques
Rémunération des consultants	<u>Estimated M/M required</u>		<u>Coûts contractuels</u> (en milliers de FCFA)
	• Développement/préparation des modules de formation et des autres matériaux pédagogiques destinés à la formation du :		
	1) Personnel de l'Agence de développement des PME	3.00	3,240
	2) Personnel des Centres d'appui aux PME	5.50	5,940
	3) Responsables des Associations de PME	2.50	2,700
	4) Entrepreneurs de PME	5.00	5,400
Total		17,280	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué ci-dessous :

• Consultant	(Rémunération)	800,000	FCFA/Mo.
• Coûts de gestion	(35% de la rémunération)	280,000	FCFA
Rémunération Homme/mois		1,080,000	FCFA

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### 3.2.4 Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME

Il est indispensable de bien appréhender et d'analyser la situation actuelle des PME dans la perspective de la formulation de la politique et des actions/mesures concernant les PME et de l'évaluation des effets de leur mise en oeuvre. Toutefois, dans la situation présente, on n'est pratiquement pas encore en mesure dans la plupart des cas, d'appréhender la position des PME dans le cadre de l'ensemble des entreprises et établissements, la répartition/distribution des PME selon leur taille, leur localisation, leur secteur industriel ou leur secteur d'activités, la situation actuelle des conditions de gestion desdites entreprises, etc.

Actuellement, le système indispensable pouvant collecter et analyser les informations concernant les PME n'est pratiquement pas encore établi et il est donc nécessaire de mettre en place un tel système. Ce qui est nécessaire dans ce but c'est : (1) un système capable d'établir et de mettre à jour une liste des populations de PME et d'établissements apparentés, (2) un système de réalisation des enquêtes statistiques, (3) un système d'analyse des résultats de ces enquêtes.

Nous traitons ci-dessous de ces questions de la manière suivante : (1) mise en place d'un système statistique dédié aux PME, (2) sur la base des résultats des enquêtes, appréhender la situation actuelle de la gestion des PME, mise en place d'un système pouvant refléter ceux-ci sur l'élaboration de la politique destinée au PME et son renouvellement.

#### **3.2.4.1 Mise en place d'un système statistique dédié aux PME**

##### **(1) Objectifs et aperçu**

Ce système vise à mettre en place un système pour réaliser des enquêtes statistiques portant sur les PME.

En ce qui concerne les enquêtes statistiques portant sur les PME, on peut faire la classification suivante : (1) enquêtes portant sur une partie des établissements (nombre de PME, nombre des personnes employés, montant du capital social, chiffre d'affaires, etc.) et ayant pour but d'identifier l'ensemble des entreprises concernées, leur position au sein de l'ensemble des établissements, d'appréhender la situation en fonction de la taille des PME, leur région d'origine, leur secteur d'industriel ou d'activités ; (2) enquêtes sur la situation de la gestion des PME, les effets provoqués par les changements de thèmes spécifiques de politique ou de l'environnement des affaires.

A cet égard, en principe les enquêtes sur les PME qui portent partiellement sur les statistiques des établissements sont réalisées par l'Institut national de la statistique et on pose en présumé que les enquêtes sur la situation réelle des PME sont menées par le Ministère chargé des PME. C'est pourquoi il faudra mettre en place les systèmes indispensables pour la réalisation desdites enquêtes.

En ce qui concerne ce qui a été mentionné ci-dessus en (1), dans le but d'identifier l'ensemble des établissements/entreprises, il ne faut pas que les enquêtes portent uniquement sur les PME mais également sur les grandes entreprises dans le cadre desdites enquêtes. Pour cette raison, elles doivent être réalisées par l'Institut national de la statistique (INS). Ledit institut réalise actuellement une fois par an une enquête portant sur les entreprises appartenant au secteur formel au niveau national (Voir II-2.2). Il ne s'agit pas d'une enquête de type recensement, elle est réalisée dans le but d'avoir une vue d'ensemble des établissements et entreprises. Toutefois, il existe encore des limitations pour appréhender la situation des PME et il est donc indispensable d'améliorer ce point pour obtenir une bonne vue d'ensemble et appréhender correctement la situation présente.

En ce qui concerne ce qui a été mentionné ci-dessus en (2), il s'agit en principe d'une enquête par échantillonnage. Actuellement, le Ministère chargé des PME poursuit des préparatifs dans ce sens. Si on améliore les enquêtes statistiques mentionnées ci-dessus portant sur les établissements et entreprises, on pourra positionner ces enquêtes par échantillonnage

grâce à l'extraction à partir de la liste de ces listes de populations d'entreprises. Toutefois, jusqu'à ce que le premier type d'enquêtes soit mis en œuvre, il est nécessaire en tant que question immédiate à régler, de renforcer les listes de populations d'entreprises.

## (2) Contenu et points essentiels

En ce qui concerne les enquêtes menées portant sur les PME en tant qu'une partie des établissements, on vise sur la base de la liste des "populations" actuelles à les renforcer avec la collaboration du Ministère chargé des PME et dans la mesure du possible faire que toutes les enquêtes s'en rapprochent. D'autre part, en ce qui concerne les enquêtes menées par le Ministère chargé des PME, il faut élaborer au sein du Ministère chargé des PME un système visant à une mise en œuvre durable de ces enquêtes.

### 1) Fixation de la catégorisation des PME

En ce qui concerne la catégorisation des PME, il existe des éléments nécessaires au regard de la réalisation de l'enquête. Toutefois, pour le Gouvernement camerounais, on note une volonté que ce ne soit pas le Ministère chargé des PME qui les définissent mais que le Gouvernement en tant que représentant de l'Etat donne une définition standard concernant les PME et l'on peut constater que pour l'instant cela prendra un certain temps. En outre, en parallèle à la question de la définition des PME, il est nécessaire de définir clairement ce que l'on entend par secteur informel, en donnant une définition précise et claire. Pour ce qui est des entreprises, il est également indispensable de donner des définitions précises concernant ce que l'on entend par artisans, entrepreneurs individuels, Groupes d'initiative commune (GIC), etc. qui sont incluses dans la catégorie des PME.

Toutefois, même s'il y a eu un retard pour fixer ces définitions, il n'y aurait pas eu de problèmes particuliers concernant la mise en place d'un système statistique si on avait pu saisir correctement l'appartenance des entreprises figurant sur la liste.

Et en outre, en ce qui concerne l'enquête préparée actuellement par le Ministère chargé des PME sur la situation présente de celle-ci et qui porte sur des entreprises dont l'effectif du personnel est inférieur à 250 employés, le taux de participation à l'enquête est relativement peu élevé<sup>5</sup>. Pour cette raison ceci ne signifie pas en particulier que le retard relatif à la définition en question en soit la cause et qu'il y ait eu des problèmes au regard de l'enquête en question.

---

<sup>5</sup> Si l'on se place du point de vue du nombre d'entreprises, comme les entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à 50 employés mais inférieur à 250 employés (selon une enquête menée par l'Institut national de la statistique en 2007, le nombre d'entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à 50 employés mais inférieur à 500 employés est de 445), il n'existe pas de problèmes particuliers concernant la valeur et l'efficacité de l'enquête.

## 2) Préparatifs concernant la liste des " populations de PME "

Quant à la liste des " populations de PME ", même s'il y a confusion entre les statistiques concernant les établissements et les statistiques concernant les PME, la nécessité d'une enquête portant sur les PME par le Ministère chargé des PME est nécessaire pour déterminer la situation présente des PME en vue de renforcer les activités.

Comme sources primaires concernant la liste des établissements/entreprises camerounaises, il existe : la liste établie par la Sécurité sociale (National Fund for Social Insurance) pour les entreprises, la liste que possède le Tribunal (du Commerce) des entreprises inscrites sur les registres du commerce, celle de la Perception des impôts ou bien encore la liste d'entreprises de l'INS, etc. Parmi toutes celles-ci, la liste qui reflète le mieux la situation présente est celle établie par la Sécurité sociale. Même l'INS utilise en principe cette liste lorsqu'elle effectue une enquête au niveau national. Toutefois, cette liste ne comprend pas les entreprises ou établissements appartenant au secteur informel. Par conséquent, on ajoutera aux données en notre possession celles des bureaux locaux/régionaux de la perception concernant les entreprises. Cette liste sera utilisée comme liste des " populations " des PME.

Quant au Ministère chargé des PME et en sa qualité, grâce à l'établissement futur d'associations de commerce et d'industrie régionales et, y compris, la création d'un système d'enregistrement des entreprises ; une meilleure connaissance des entreprises appartenant au secteur informel sera possible. Dans ce but, le Ministère chargé des PME, sur la base de cette liste, encourage la réalisation et la mise à jour de cette liste des " populations " de PME.

## 3) Demandes relatives à la réalisation par l'INS des enquêtes statistiques portant sur les entreprises

Nous supposons au préalable que l'Institut national de la statistique (INS) effectuera une enquête statistique portant sur les entreprises (recensement). Au regard du plan de l'enquête statistique, le Ministère chargé des PME fera une demande à l'INS lors de la planification de l'enquête quant à la totalisation et la synthèse des résultats, cette totalisation sera effectuée en prenant en considération entre autres les points suivants : la définition des entreprises, ainsi que celles des PME et du secteur informel. En outre, on fera en sorte d'ajouter plusieurs éléments/ rubriques fondamentaux aux éléments de l'enquête. Et on pourra ainsi transformer les statistiques sur les entreprises en général obtenues lors cette enquête en statistiques ciblées sur les PME.

## 4) Système statistique concernant le nombre de PME

L'enquête sur les entreprises appartenant au secteur formel (Formal Sector Enterprise Survey) menée actuellement par l'INS ne porte pas sur toutes les entreprises. En outre, la période de réalisation de l'enquête n'est pas clairement définie. Il est nécessaire qu'en sa qualité, le Ministère chargé des PME, sur la base de l'enquête réalisée par l'INS, fasse une estimation du nombre des PME les années où l'INS ne procède pas à une enquête réelle sur le terrain. Quant à la liste des "populations" d'entreprises possédée par le Ministère chargé des PME, il convient de la remettre à jour et de la renouveler en utilisant les registres du commerce où sont inscrites lesdites entreprises et les autres listes d'inscription des membres adhérents (entreprises appartenant à des organisations ou associations professionnelles et industrielles). En utilisant ces données, on pourra calculer l'augmentation ou la diminution des entreprises obtenues lors de la réalisation de l'enquête susmentionnée de l'INS et mettre en place un système permettant d'estimer chaque année le nombre d'entreprises en activité.

## 5) Enquête sur la situation réelle des PME par le Ministère chargé des PME

En qualité de Ministère chargé des PME, il est nécessaire d'appréhender la situation réelle des PME afin de formuler la politique à l'intention des PME traitée ultérieurement et d'évaluer les effets de la politique destinée aux PME. Dans le cas d'une telle enquête, il est nécessaire qu'elle soit menée par ledit ministère lui-même car de nombreux éléments sont inclus (tendances des PME dans le domaine financier et de la gestion d'entreprise et dans les investissements productifs, etc., ou bien des thèmes déterminés et spécifiques de la politique, et encore les effets occasionnés par les changements d'un environnement économique spécial, etc.)

Cette enquête portant sur la situation réelle se fera par échantillonnage, en extrayant des échantillons à partir de la liste des populations d'entreprises qu'il possède.

Les deux types d'enquête indiqués ci-dessous seront menés régulièrement.

1. L'enquête portant en général sur les PME ordinaires (qu'elles appartiennent au secteur formel ou au secteur informel)
2. L'enquête portant seulement sur les entreprises du secteur informel.

## a) Enquête sur la situation actuelle des affaires des PME

Il s'agira d'une enquête par échantillonnage réalisée tous les deux ans. Les éléments de l'enquête seront divisés en éléments fondamentaux ou de base et en éléments spécifiques. Les éléments fondamentaux seront fixés pour chaque enquête. Quant aux éléments spécifiques ils seront définis à chaque fois en fonction des thèmes des mesures

et actions. De cette manière, on pourra appréhender la réorganisation des établissements, la modification de l'envergure des activités, les changements dans l'effectif du personnel, les changements affectant les bénéficiaires des entreprises, les changements affectant l'environnement des affaires, etc. Afin de réaliser des enquêtes mettant la priorité sur la rapidité et la durabilité, il faudra faire attention à sélectionner un échantillon adéquat d'entreprises pour les enquêtes que l'on puisse gérer de manière appropriée

b) Enquête sur la situation actuelle du secteur informel

Il s'agira d'une enquête par échantillonnage réalisée tous les trois ans. Les éléments de l'enquête seront divisés en éléments fondamentaux ou de base et en éléments spécifiques, les éléments fondamentaux du questionnaire étant fixés pour chaque enquête. On procédera de manière similaire à l'Enquête sur la situation actuelle des affaires des PME en complétant pour les changements annuels. La liste des populations d'entreprises ou d'établissement sera établie en se référant à la liste des bureaux de perception concernant les entreprises ayant payé leurs impôts. En outre, l'Institut national de la statistique a procédé en 2006 une enquête portant sur un peu plus de 5000 entreprises appartenant au secteur informel et on se référera également à la liste établie à cette occasion. Les entreprises seront sélectionnées au hasard (échantillonnage arbitraire) pour cette enquête.

6) Détachement de statisticiens professionnels

Pour la planification des statistiques et leur mise en oeuvre, des méthodes théoriques et des techniques spécialisées sont nécessaires pour les établir. Il convient donc qu'au moins un statisticien professionnel soit posté au ministère chargé des PME.

7) Fondements légaux concernant la réalisation régulière d'enquêtes par le Ministère chargé des PME

Il est convenu que l'on établira les fondements légaux pour la réalisation des enquêtes susmentionnées et que la réalisation de celles-ci sera certaine et sûre. Par exemple, dans l'introduction de dispositions spécifiques, etc., sous la forme suivante dans la Loi fondamentale concernant les PME (ou bien la Loi concernant la promotion des PME) : "Le Gouvernement (le Ministère chargé des PME) procédera régulièrement aux enquêtes nécessaires pour déterminer et clarifier la situation réelle des PME et devra rendre public les résultats de ces enquêtes".

8) Estimation des coûts indispensables

On prévoit qu'il s'agira des coûts occasionnés par l'enquête portant sur la situation actuelle des activités des PME et l'enquête sur la situation actuelle du secteur informel, enquêtes et études qui seront externalisées, c'est-à-dire confiées à des organismes extérieurs.

**Tableau 3-8 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (5)**  
Project No. SD-1: Establishment of a System of SME Statistics

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarques
	Estimation Homme/mois requis	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)	
Rémunération des consultants	- Contrats relatifs aux enquêtes		
	1) Enquête portant sur les activités des PME	10.50	37,800
	2) Enquête portant sur le secteur informel	13.50	48,600
	<b>Total</b>		<b>86,400</b>

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué ci-dessous :

Eléments/items			
• Consultants	Remuneration rate	800,000	FCFA/Man-month
• Coûts administratifs de fonctionnement ; y compris les coûts et les frais relatifs au transport et aux télécommunications ; les enquêteurs, la compilation et la synthèse des données, etc.	(350% of the remuneration)	2,800,000	FCFA
<b>Fee per man-month</b>		<b>3,600,000</b>	<b>FCFA</b>

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**3.2.4.2 Analyse des statistiques concernant les PME et système de " feedback " (informations en retour) pour la formulation de la politique de promotion**

(1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les résultats des enquêtes sur la situation réelle des entreprises susmentionnées, on mettra en place un système de " feedback " (informations en retour) pour la formulation de la politique de promotion. En outre, on fera en sorte qu'en rendant public les résultats de ces enquêtes les organismes gouvernementaux concernés, les organisations et associations concernées, etc. pourront les exploiter au mieux.

## (2) Contenu et points essentiels

En ce qui concerne la réalisation des enquêtes sur la situation réelle des entreprises susmentionnées, en principe la réalisation sera confiée en externe (organismes extérieurs). L'analyse des résultats de ces enquêtes sera également confiée à ces organismes extérieurs. Toutefois, en ce qui concerne la planification des enquêtes, le rôle d'analyste concernant les éléments actuels à identifier et à éclaircir sera confié au Ministère chargé des PME. La synthèse des résultats sera faite dans un rapport concernant la situation réelle des PME et mis à la disposition du département chargé de la formulation des politiques du Ministère chargé des PME, et aux autres organismes gouvernementaux et agences concernés en rapport avec ledit ministère, les organisations et associations concernées, les agences d'aide internationales, etc. afin qu'ils puissent utiliser au mieux les résultats de ces enquêtes.

Quant aux fondements légaux pour la réalisation des enquêtes, ceci est similaire à ce que nous avons mentionné plus haut.

En ce qui concerne lesdites tâches, elle seront effectuées dans le cadre des tâches quotidiennes du Ministère chargé des PME et pour cette raison ceci n'occasionnera pas en particulier de nouveaux frais supplémentaires.



### III Proposition de programme de developpement pour PME

#### 4 Conception des mesures de développement

---

## 4 Conception des mesures de développement

### 4.1 Cadre et Facteurs clés de développement

Selon la partie III-2 « Situation relative à la mise en œuvre des mesures », pour les PME camerounaises, nous pouvons affirmer qu'une assistance est demandée.

- 1) L'assistance au développement des marchés et à la création des entreprises
- 2) L'amélioration du cadre général de financement de la PME et amélioration du niveau d'accès aux financements par les PME
- 3) Assistance des PME dans les efforts de renforcement de leurs capacités managériale et technologique.
- 4) Amélioration de l'environnement des affaires

Les mesures de développement pour les PME sont tout d'abord basées sur les stades de développement de l'industrie intérieure, l'économie, et la croissance de l'industrie afin de répondre aux attentes, à un environnement commercial propice, ainsi qu'une puissance adéquate pour les PME ; il est donc nécessaire de lancer un débat à ce sujet pour fonder ainsi que fournir les éléments nécessaires à ces directives. Nous trouvons ci-dessous les résultats concernant les réflexions relatives aux mesures valables pour le développement par domaine d'aide, les suggestions portent sur : (1) Quel type de mesure faut-il fonder ? (Mesure elle-même), (2) Quelles mesures à fournir en fonction des problèmes ainsi que ceux concernant leur mise en œuvre (méthode et système relatives aux mesures apportées).

La mise en œuvre de ces mesures nécessitera de grands efforts et une approche concertée, compte tenu du niveau du développement actuel du secteur de la PME au Cameroun, de leur niveau technologique et de l'environnement des affaires. Les mesures à mettre en œuvre doivent répondre aux besoins effectifs des cibles en même temps que la priorité devrait être accordée aux mesures qui ont un impact immédiat sur le développement de la PME. (Voir Graphique 4-4)

De plus, parmi les mesures citées ci-dessous, rappelez-vous à la partie III-4.2 pour plus de détails concernant les points principaux.

Veillez trouver également les calendriers concernant la mise en œuvre de telle mesure dans la partie III-5.

#### 4.1.1 Actions visant le développement des marchés et la création des nouvelles entreprises

##### (1) Conditions exigées pour les mesures de développement

Concernant les investigations sur les entreprises, nous constatons que les problèmes relatifs au crédit sont considérés comme les plus importants, mais en se basant sur des éléments tels que le renforcement des entreprises, leur reprise, leur croissance, ainsi que le développement de nouvelles sociétés, l'enjeu principal des PME est de trouver un marché adéquate, ainsi que des opportunités commerciales.

Peu d'entreprises disposent d'une organisation qui leur permettent une conquête des marchés, l'adaptation de leurs produits aux évolutions de la demande, la collecte et l'analyse efficiente des informations sur ces différents aspects. La vente constitue la condition minimale pour l'exercice de toute activité génératrice de revenus. Sans garantie des ventes, il est difficile de s'attendre à des innovations managériales et technologiques de la part de la PME. En d'autres termes, la PME ne peut innover que dans la mesure où elle est sûre que les efforts consentis payeront. Il vient de ce qui précède que l'assistance pour l'accès aux marchés et la création de nouvelles entreprises est déterminante à cet effet.

Cependant, le Gouvernement ne pourrait faciliter l'accès des PME aux marchés du cas des marchés publics. Tout ce que le Gouvernement peut faire est de faciliter les contacts entre la Pme et les potentiels clients tout en créant les conditions qui permettent à la PME de fournir les produits ou services qui répondent aux besoins des clients. Comme, aucune innovation aussi bien sur le plan du développement des produits et sur le plan technologique n'est possible qu'à condition d'avoir l'assurance d'une clientèle et d'un marché, l'assistance devrait porter sur 'innovation managériale et technologique en même qu'il faille fournir la preuve de l'existence d'une demande en produits de qualité.

Afin de fournir cette assistance aux PME, les possibilités du développement des industries et autres ressources devraient être analysées autant que possible, et voir dans quelles mesures elles pourraient affecter positivement le développement de la PME.

En effet, actuellement les PME au Cameroun ne sont pas encore assez puissantes pour exporter des produits autres que ceux issus du secteur primaire (à savoir des produits manufacturés en usine). Cependant, les grandes entreprises étrangères du secteur primaire se focalisent sur l'exportation des produits issus des plantations, de plus bien que les ressources naturelles du pays ne soient pas très importantes la progression du marché de l'exportation pourra se développer en trouvant une niche répondant à des besoins essentiels, il s'agit donc d'utiliser le potentiel du Cameroun de façon efficace ce qui permettra aux PME de se développer et ainsi de d'apporter une puissance suffisante pour se diriger vers un commerce d'exportation.

Toutefois, l'existence des opportunités visibles et certaines ne suffira pas à elle seule à entraîner un changement de gouvernance, et ceci surtout pour la micro entreprise. Bon nombre d'entre elles auront des difficultés pour répondre aux besoins de la cliente sans conseils concernant l'amélioration de la gestion, de la technologie, de la technique de vente et l'obtention du Besoin en Fonds de Roulement. En plus, leur capacité installée est généralement petite pour faire face à la demande, il est important d'encourager des partenariats et des joint venture entre les PME. Ceci devra être l'un des axes importants du présent programme d'assistance.

En partant de cette approche, utilisation active du potentiel de développement des industries du pays, soutien du marketing, mais aussi nous pouvons envisager les méthodes qui suivent pour les opportunités commerciales.

Domaines pratiques	Méthode de soutien à ces domaines	Exemple de mesures	Résumé
Marché de l'exportation non développé	Proposer un environnement facilitant l'accès	Soutien à la création d'un lieu d'échange commercial pour acheteurs des pays limitrophes	Ensemble des pays de la CEMAC (en particulier Equateur, Guinée), Nigéria etc.
	Soutien au domaine du marketing	Soutien à la participation à un commerce équitable	Nous ne sommes pas en mesure d'attendre des résultats probants sans une formation des petites et moyennes entreprises.
Pénétration du marché intérieur	Offrir des opportunités de distribution dans des secteurs modernes	Fondation d'un lieu pour les négociations commerciales entre les PME et le secteur de la distribution moderne	Mettre en avant une formation technique et portant sur la gestion
	Présentation aux consommateurs à grande échelle et aux acheteurs	Présentation au marché intérieur (y compris vente), et aide à la création d'entreprise	
Développement des opportunités commerciales avec les grandes entreprises et celles aux fonds étrangers.	Production des sous traitants, d'infrastructure et commande de services.	Aide pour trouver des opportunités, présentation, et médiation par le biais de séminaires	Mettre en avant une formation technique et portant sur la gestion
	Progression des produits en aval		
	Promotion pour le conditionnement au Cameroun des produits à exporter		
Proposer des opportunités commerciales avec les autorités		Fondation de petites entreprises prioritaires pour les besoins des autorités publiques	Cela vise les très petites et micro entreprises (Les moyennes entreprises ou plus grandes reçoivent déjà des commandes des autorités publiques.

Domaines pratiques	Méthode de soutien à ces domaines	Exemple de mesures	Résumé
Extraction de ressources naturelles non utilisées, et offrir des informations relatifs aux besoins	Proposer un système pour l'accumulation des informations, et afin de les trouver	Mise en place active d'une base de donnée	

Les approches pour montrer les opportunités d'affaires dont peuvent bénéficier les PME se structurent autour de: (a) la mise à disposition des informations sur les potentiels marchés les produits, (b) la mise à disposition des informations sur les clients, leurs besoins et leurs conditionnalités, et (c) la mise a disposition des informations sur les opportunités de développement.

1) La mise à disposition des informations sur les potentiels marchés et produits

Cette approche de mise à disposition des informations sur les potentiels marchés et produits ne sera efficace que si ces marchés et produits concernent prioritairement les PME. Etant entendu que la mise en place du système et la collecte des informations nécessiteront des ressources financières et du temps. Les impacts du système vont, certes, paraître insignifiants au vu des efforts fournis. Par ailleurs, le système devra mettre à jour de façon permanente les informations. Au Cameroun, les informations de cette nature ne sont pas faciles à identifier. Pour toutes ces raisons, cette action ne saurait être recommandée à ce stade. Par contre, il est conseillé de collecter et de gérer les informations à travers les autres activités d'assistance.

La collecte des informations sur les marchés de l'exportation en général, sans cibler des marchés spécifiques, sera une tâche ardue comparativement à celle sur les marchés et produits locaux. En plus, la mise à jour des informations sera en termes de temps et de coûts, un travail inefficace. Il existe un cadre développé par l'UNCTAD et regroupant environ 70 pays à travers le monde ; Le Trade Point Scheme permet aux pays d'utiliser les informations, sur le marché de l'exportation, disponibles dans le Scheme. Il est recommandé d'opérationnaliser l'utilisation du Scheme, au lieu de développer un autre système d'information.

De plus, la réunion sur le commerce et l'industrie ayant pour objectif d'assister les entreprises a installé à Douala un centre de documentation sur l'économie et chargé de fournir des renseignements commerciaux. Ce centre a pour fonction de fournir des informations sur les Etats-Unis via l'AGOA, sur le Japon avec le TICAD et sur le commerce dans l'Union européenne avec les accords de Cotonou, il est nécessaire de développer activement la circulation des informations par le biais du réseau de ces organismes déjà existant.

[Recommandation]

- S'affilier au Trade Point Scheme, recevoir les informations sur la promotion des exportations et encourager le personnel à participer aux formations sur le Scheme.
- 2) La mise à disposition des informations sur les clients, leurs besoins et leurs conditionnalités.

Actuellement peu de PME disposent de véritables potentialité pour pénétrer les marchés de l'exportation autre que celui de la CEMAC. Pour cela, il est recommandé d'aider les PME à entrer en contact prioritairement avec les potentiels acheteurs sur les marchés locaux que sont les grandes entreprises, les entreprises publiques et parapubliques, les filiales des multinationales, les structures de distribution, etc., ayant une grande expérience de tous les marchés (interne et externe) ; de même il faut encourager les PME à améliorer leur système de gestion et leur technologie de manière à saisir les opportunités qu'offrent ces clients.

Les clients cibles et les marchés concernés sont :

- ✓ Négociation commerciale pour un secteur de la distribution moderne
- ✓ La sous-traitance des services et des éléments de la chaîne de production
- ✓ Le développement des produits aval des processus de production
- ✓ La production des produits semi-finis généralement importés et des produits servant de matières premières à la fabrication d'autres produits.

Les opportunités seront développées par la suite pour l'exportation.

Dans le cas des petites et micro entreprises, fournir une part fixe d'intervention obligatoire de la part du gouvernement, et mettre en œuvre une participation plus directe de soutien.

Le programme de référence pour améliorer les technologies de production, le management de la production, la gestion de l'entreprise, etc., pour le PME contractantes devrait être opérationnaliser simultanément compte tenu des difficultés qu'ont les entreprises dans le respect de exigences des clients ciblés. En plus, pour concrétiser les transactions, il faut encourager l'effort d'adaptation des capacités des entreprises aux niveaux des besoins des clients (for detail, see, "Guidance scheme for enhancement of management of SMEs").

[Recommandation]

Il est recommandé de mettre en œuvre ces mesures en tenant compte de la nature des PME ciblées. En même temps les mesures visant l'amélioration des techniques de production, la gestion de la production et la gestion des affaires doivent conçues de manière à répondre aux véritables besoins des PME. Par ailleurs, il est important de mettre en œuvre

des mesures encourageant la coopération entre les petites et les microentreprises dans certains domaines de leurs activités.

Objectifs	Mesures applicables	Remarques
1) Assurer des occasions de l'affaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réservez une certaine portion d'ordre pour petit - et micro-entreprises dans le Gouvernement et acquisition du public</li> </ul>	Déjà en vigueur (Ministère des affaires publiques)
2) Aide des efforts du marketing de PME qui présentent des occasions de l'affaire potentielles spécifiques et des clients aux PME, ou fournir de l'information sur les acheteurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision d'occasions de sous-traiter</li> </ul>	Inclure sous-traiter de services, part production, production de produits de l'aval, production de parties et a semi-traité matières importées actuellement, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision d'occasions pour affaires de l'affaire entre PME et distributeurs dans secteur de la distribution moderne</li> </ul>	À travers séminaires de l'affaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affaire services assortis</li> </ul>	
3) Facilite des activités du marketing de PME avec fournir des occasions pour produits de PME devant être exposés aux clients / consommateurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouragez établissement de marchés qui sont localisés commodément aux clients potentiels</li> </ul>	Tel qu'établissement de marchés du pensionnaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision de pièces du spectacle pour les PME</li> </ul>	Encouragez établissement d'entreprises pour établir et opérer des pièces du spectacle
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation aux foires commerciales</li> </ul>	Dans l'entraînement par Ministère de Commerce
4) Fournit des outils pour vendre, ou emporter vendre pour les PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissez l'environnement de l'internet pour PME qui encouragent leur cyber faire du commerce</li> </ul>	Provision d'environnement pour les PME pour cyber faire du commerce, y compris accès à l'Internet, collection du paiement, et répartir des produits
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissez des services de cyber faire du commerce pour les PME</li> </ul>	

### 3) Provision d'information sur ressources potentielles pour développement

Il y a des plusieurs ressources locales qui sont considérées pour avoir des possibilités du développement mais ne sont pas bien tapotées. C'est en partie parce que l'information sur les ressources n'est pas disséminée parmi ceux qui ont la capacité du développement, et en partie parce que le marketing ou capacité du développement du produit de ceux qui produisent ou manient les ressources, est insuffisant. Il est recommandé pour rassembler de la telle information sur les ressources potentielles et fournit l'information à ceux qui cherchent pour les graines de l'affaire. Plus loin, encouragez et aidez formation d'association

entre les entreprises actuellement maniant et entreprises qui recherchent des graines de l'affaire pour développement des firmes ou développement du produit qui utilisent les ressources.

Actuellement, l'information sur les ressources, régions d'activités économiques, ou les régions de hautes possibilités du développement sont limitées au Cameroun. Cependant, si les telles possibilités sont identifiées dans le futur, il est recommandé pour faire des efforts concertés sur développement des possibilités comme la région, ou comme le secteur. Telle concentration d'efforts sur les produits potentiels spécifiques ou les ressources, comme la région a été vu dans beaucoup de cas prospères dans régions de la production en voie de développement de produits spécifiques, ou développement de produits spécifiques. Les capacités locales incluent savoir-faire de la production du secteur de la production, en vendant le support par le gouvernement local, support innovateur pour développement de produit et technologie de la production par l'academe dans la région, etc. Ces projets incluent:

- ✓ Une ville un projet du produit
- ✓ Développement de produit spécifique qui produit la région, utiliser la méthode du développement du groupe
- ✓ Le projet de la stimulation économique de la région qui utilise spécifiquement des ressources ou des activités a doté de la région

La méthode valable pour apporter une assistance dans les domaines nécessaires est de lancer des mesures afin d'exploiter les potentiels à la disposition du pays. Actuellement, la méthode adoptée par le ministère des petites et moyennes entreprises est de recruter des PACD/PME par le biais d'une délégation régionale. Cependant, si les points positifs de cette méthodes résident comme cité ci-dessus sur une focalisation concernant les ressources exploitables pour un meilleur développement, le développement technique, le marketing, une assistance pour un accès à des capitaux, sans une aide globale des résultats probants seront difficiles à obtenir. De plus, lorsque la période fixée pour chacun de ces produits est écoulée, ils seront donc en déclin, c'est pourquoi il est nécessaire de fonder un système pour développer les potentiels à la disposition du Cameroun.

[Recommandation]

- Rassemblez de l'information sur ressources, matières et produits qui paraissent avoir des possibilités pour développement à travers les Délégations Régionales de Ministère de PME, SE&H et autres sources. L'information est compilée à une base de données pour usage par ceux qui recherchent des graines de l'affaire.



- Rendez effectif projet du développement économique de régions spécifiques de possibilités du développement, tel que Projet de l'Un-ville-un-produit, se concentrer sur les ressources, matières ou produits disponible dans les régions, concentrer les efforts sur les possibilités.

(2) Recommandation sur situation institutionnelle et d'organisation, et méthodes dans fournir les mesures du développement

Ministère de PME, SE&H est responsable pour la dernière décision sur le développement mesure être rendu effectif, ordre de mise en oeuvre, dernières spécifications et TOR des projets / programmes, et allocation du budget pour la mise en oeuvre.

Comme pour la mise en oeuvre, une agence du Gouvernement (Agence du Développement de la PME) est assumée pour être responsable, avec la suggestion sur mise en oeuvre du Ministère. L'Agence préparera spécification de base du projet / programme pour garde du public, en appelant des fournisseurs BDS qui ont de la connaissance et des expériences sur le projet / programme de la semblable nature, pour le garde. Avec le garde, l'Agence peut profiter d'expériences et savoir-faire du secteur privé sur mise en oeuvre de projet / programme. Lorsque l'Agence n'est pas établie, le Ministère entreprendra toute la procédure nécessaire pour garde tous/toutes seul(e)s.

Les éléments qui seront confiés aux fournisseurs de service BDS pour la promotion des sous-traitants et la mise en œuvre d'une réunion commerciale relative au secteur de la distribution intérieure figurent ci-dessous.

- Enquête préliminaire concernant le domaine d'activité possible des grandes entreprises et secteur de la distribution
- Mise en œuvre du programme

(La mise en œuvre du programme de formation technique et commercial figurant ci-dessous sera développé par le biais du programme cité ensuite (confié à d'autres fournisseurs de service BDS) que ceux indiqués ci-dessus)

Pour usage de ou appliquer aux mesures du support qui exigent contact direct de PME au Gouvernement tel que le cas de le fournir environnement pour Cyber faire du commerce, la création de Centres du Support de la PME est assumée comme leur fenêtre du contact dans les régions sur le pays. Le Centre sera opéré par les fournisseurs BDS sur contrat avec l'Agence du Développement de la PME. Si le Centre du Support n'est pas encore créé, la Délégation Régionale du Ministère prendra la charge de la part du Centre.

Le centre d'aide pour les PME propose les services indiqués ci-dessous.

- Aide proposant la présentation de l'ensemble des programmes, promotion pour la participation et demande d'inscription
- Concernant les informations relatives aux ressources naturelles possibles, une aide est proposée fournissant des renseignements collectés sur les entreprises, et des plans commerciaux.  
(A propos des informations relatives aux ressources naturelles possibles, ces données sont collectées tout d'abord auprès des organisations gouvernementales (ministère des petites et moyennes entreprises, et ministère de l'agriculture), et par le biais des bureaux régionaux. Après l'ouverture de la base de donnée, le guichet de l'organisation au service des PME créées par le ministère (plus bas appelée le centre d'aide aux PME) s'occupera de récolter les informations, et l'agence au développement pour les PME chargée de diriger cette organisation proposera des centres d'aide aux PME à travers tout le pays en proposant les renseignements à leur disposition.)
- Propose la mise en place d'un environnement en faveur du commerce des nouvelles technologies (ordinateurs pour l'utilisation d'internet)

Les joueurs clés ont attendu dans la plupart des projets / programmes région-basés, est des PME et pas le Gouvernement. Ceux-ci incluent le projet pour développer des produits locaux caractériser et représenter la région, et le projet rehausser base de la gestion de PME locales avec entreprendre opération commune de firmes. Le rôle majeur du côté du Gouvernement est annoncer et disséminer le support mesure et encourage et encourage des PME pour participer aux projets / programmes. Les projets seront organisés et seront opérés par les PME. Cependant, le nombre et réelle situation de la gestion des PME dans la région ne sont pas comprises clairement. Les PME que le Gouvernement a l'accès, est limité à ceux qui ont contacté aux Bureaux de la Délégation Régionaux. Dans ce contexte, l'organisation de PME dans la région, dans une association région-basée (Association de PME Régionale de Commerce et Industrie) est très recommandé, afin qu'ils puissent agir comme joueurs clés dans les activités économiques dans la région.

#### 4.1.2 Amélioration de l'environnement de l'accès financier pour les PME, et soutien pour les PME dans le champ des finances

##### (1) Conditions exigées pour les mesures de développement

Selon les résultats de l'étude par questionnaire destiné aux PME dans le cadre de la présente étude, le problème du financement/crédit a été souligné par 57,6% des entreprises qui ont répondu au questionnaire parmi les trois problèmes prioritaires proposés. D'autre part, parmi les entreprises qui ont répondu au questionnaire, 48,5% des entreprises ont indiqué clairement

qu'il s'agissait du problème le plus grave, c'est-à-dire arrivant en premier, auquel elles étaient confrontées.

En ce qui concerne les causes des difficultés concernant la fourniture de fonds aux PME, on peut indiquer deux causes principales : (1) d'une part le manque maturité du système financier et du crédit, des aspects organisationnels et systémiques et d'autre part (2) les faiblesses inhérentes à la gestion des entreprises.

Les mesures exigées en réponse aux questions de développement notées ci-dessus, seront premièrement, (1) de construire un environnement en matière financier qui puisse efficacement conduire à la satisfaction des besoins des PME tout en respectant les conditions d'accès eu égard à la position actuelle des institutions financières. Deuxièmement, (2) les appuis aux PME en vue de l'amélioration de leur capacité managériale devrait être fourni en réponse au point avancé par les institutions de financement. Ces mesures sont principalement applicables à la classe supérieure des entreprises de taille moyennes, aux entreprises de taille moyenne et aux petites entreprises qui sont agressives pour amélioration de leurs performances en affaires.

De plus, il est nécessaire de lancer un débat concernant un système de micro crédits pour les entrepreneurs souhaitant fonder une activité commerciale mais ne bénéficiant pas suffisamment de fonds.

En résumé, les mesures secondaires exigées en réponse aux questions de développement soulevées dans le domaine des finances sont les suivantes:

PMEs ciblées	Questions de développement		Mesures envisagées
Toutes les PME	Difficultés de lever des fonds	Difficulté dû à l'immaturité du système et à l'inorganisation des finances	La création d'une institution financière spécialisée dans le financement des PME
			Développement d'infrastructure logistique pour faciliter le financement de PME
		Difficultés dues à la vulnérabilité des systèmes de gestion de PME	Application de mesures d'appui pour rehausser les capacités de gestion des PME
Micro Entreprises et entreprises individuelles de subsistance	Le manque de petits montants de fonds de roulement nécessaires pour continuer leur opération de leurs affaires		Distribution de petits emprunts sans exiger de garantie
Entrepreneur de petites entreprises	Manque de fonds d'investissement		Fondation d'un système de crédit sans garantie pour financer la fondation de petites entreprises

#### 1) Amélioration de l'environnement de l'accès aux finances pour les PME

Les difficultés majeures pour les PME dans le domaine des finances sont, (1) taux d'intérêt élevés, (2) manque de fonds de financement à long terme, et (3) production de garanties. Pour la classe supérieure des entreprises de taille moyenne, les entreprises de taille moyenne, et les entreprises de petite taille agressives pour amélioration de leurs performances en affaire, les taux d'intérêt élevés et l'absence de financement à long terme sont des problèmes particulièrement sérieux. En revanche Pour les institutions de financement y compris les banques, le financement aux PME n'est pas évident, en dépit de la disponibilité de capital, dû à manque d'applications qui sont considérées viables.

Actuellement le système de crédit utilisable par les PME se compose des banques commerciales, de la micro finances et du système traditionnel de la tantine.

Etant donné que la gestion des banques commerciales cherche à assurer la stabilité en conformité avec les normes internationales d'opération des banques, Elles ont essentiellement concentré leur financement sur les entreprises de grandes tailles, tout en se limitant pour le financement de la PME seulement à ceux présentant un taux d'intérêt élevé et une haute crédibilité, du fait des hauts risques et coûts élevés du financement des PME.

Dans le cas des institutions de la micro-finance, elles ne sont pas impliquées dans les opérations d'emprunts de natures commerciales compte tenu leur nature hautement risquée, bien que la plupart des institutions de micro-finance disposent de réseaux de succursales suffisamment établies pour pouvoir cerner les situations de gestion des petites entreprises.

Le développement d'un système financier pour les PME qui puisse concentrer ses opérations de financement sur les PME est le défi et la priorité la plus importante dans ce contexte. Le système devrait être développé comme un ensemble des trois institutions (fonctions) suivantes. Toutefois, il y aura un besoin pour mieux maîtriser le processus de règlement d'hypothèques, afin de permettre au système de financement des PME ci-dessus envisagé de fonctionner efficacement.

#### [Recommandations]

- Rendre effectif les trois mesures suivantes comme un ensemble de mesures.
1. La création d'une institution spécialisée dans le financement de la PME
    - ✓ Cette institution de financement devrait opérer en conformité avec les normes et standards des banques internationales, fournissant des fonds à long terme et des fonds à taux d'intérêts réduits, avec l'infusion de fonds du gouvernement en partie
    - ✓ Fournissant des emprunts sans garanties physiques, en exploitant l'ingénierie financière
    - ✓ Contribuant à la réalisation d'objectifs de la politique de soutien aux PME tout en s'incrutant de temps en temps dans les champs où les mécanismes de marché ne

fonctionne pas, en fournissant des emprunts à des conditions préférentielles, y compris par abaissement des taux d'intérêts, par adoucissement de l'exigence collatérale, etc.,

2. Établissement d'un système de garantie des crédits pour les PME
    - ✓ Promouvoir le financement des PME en réduisant le risque de la PME risquée susmentionnée au niveau de l'institution qui finance.
  3. Établissement de système d'appui pour les PME en vue du renforcement de leur capacité managériale
    - ✓ Promouvoir la préparation de dossiers viables de demande d'emprunts par les PME, en soutenant le renforcement de leur capacité managériale
    - Amélioration de processus administratif pour accélérer le règlement d'hypothèque
- 2) Aide au crédit pour les petites et micro entreprises ainsi que support pour le financement des entrepreneurs de petites entreprises.

Avec la fondation des organisations financières réservées aux PME citées ci-dessus, les besoins en capitaux des PME sont couverts. De plus, la mise en œuvre ponctuelle de mesures gouvernementales relatives aux financements deviennent possibles. Cependant, pour envisager le crédit la pérennité des affaires, leur rentabilité, et la confiance sont des éléments indispensables. Ceci constitue un obstacle de taille pour une demande de crédit de la part des petites et micro entreprises, ainsi que les entrepreneurs envisageant de fonder une petite entreprise. Cependant, les petites et micro entreprises ont besoin de financement à petite échelle, il est donc nécessaire d'assouplir les méthodes d'obtention de fonds.

Une méthode du financement éprouvée avec succès dans beaucoup de pays, pour cerner le type de besoins susmentionnés, est celle qui dépend du caractère dynamique et de la solvabilité personnelle des chefs d'entreprise. La plupart des cibles populaires de solvabilité observées dans ceux-ci financer sont:

- ✓ La solvabilité a basé sur le fonctionnement à long terme de l'affaire dans la place, et la garantie commune par les résidents
- ✓ Assiduité de propriétaires des femmes ou des copropriétaires
- ✓ La solvabilité a basé sur le conseil continu pour améliorer la gestion pour le propriétaire

#### [Recommandation]

- Établissement d'un programme de financement fournissant des fonds de volume modeste aux micro/petites entreprises et basé sur la fiabilité acquise grâce à l'assistance et à la supervision techniques à long terme (par exemple, l'assistance technique, la supervision et la formation assurées dans le cadre du "système d'appui et de renforcement de la gestion d'entreprise" qui sera traité plus loin) destinées aux entrepreneurs et visant à

améliorer la gestion des entreprises et également des fonds destinés à la création d'entreprises.

(2) Recommandation sur situation institutionnelle et d'organisation, et méthodes dans fournir les mesures du développement

1) Au niveau gouvernemental

Le gouvernement à conscience que le système privé de financement pour les PME ne couvre quasiment pas les besoins nécessaires, c'est pourquoi une organisation au service des PME, des donations de la part de l'état, et des garanties fournies par le gouvernement sont prévues. Cependant, il est nécessaire que ce soit les institutions privées qui financent ces PME, dans un environnement où le manque d'indépendance face à l'état est de fait.

Les organisations de crédit réservées aux PME sont privées mais la mise en place de mesures gouvernementales dans le domaine du financement restent en suspens.

C'est pourquoi, pour ce fait un système est mis en œuvre à la demande du premier ministre, ou l'ensemble des ministres concernée par le problème des mesures relatives aux PME participeront à « Comité d'ajustement et reconstruction au niveau nationale pour les PME ». L'administration en charge de ce comité d'ajustement est le ministère des PME, les décisions d'une telle réunion mèneront à la concrétisation de mesures qui feront l'objet d'ajustement par l'ensemble des ministères concernés.

2) Organisations exécutives

Les organisations réservées aux PME seront principalement chargées d'exécuter les mesures prises.

A l'instar des crédits à petite échelle pour les petites et micro entreprises, l'exécution de programmes de financement bénéficiant d'objectifs spéciaux disposeront également d'un département chargé de mesures gouvernementales relatives au crédit au sein même de l'organisation. Cependant, chacun des programmes disposeront d'un guichet distinct pour leur exécution dans un but de praticité.

3) Organisation des guichets pour les PME

Il est essentiel de faciliter son accès aux PME.

Pour cela, un certain nombre de succursales régionales des organisations réservées aux PME seront créés.

Cependant, cela n'est pas suffisant, au côté des organisations de financement généralistes réservées aux PME, une diffusion (présentation) de programmes gouvernementaux pour le financement en fonction des besoins spécifiques doit être envisagée sous la forme du Centre

d'aide aux PME. Lorsque un Centre d'aide aux PME n'est pas encore fondé, ou est absent de certaine région, le ministère en charge enverra des délégation pour remplir ce rôle.

Le Centre du Support de la PME introduira le "Plan pour aider amélioration de la capacité de la gestion de PME" au petit - et micro-entreprises, et fonctionne comme la fenêtre de la réception des applications pour le programme de l'Emprunt" pour fournir petit - et micro-entreprises avec petits fonds de l'échelle pour leur capital du fonctionnement" qui sera disponible pour PME qui ont reçu le conseil pour rehausser leur capacité de la gestion pour une certaine période en utilisant le plan susmentionné.

#### 4.1.3 Assistance aux Pme dans les efforts de renforcement de leur capacité technologique et de gestion.

##### (1) Conditions exigées pour le développement des mesures

Le renforcement de la capacité technologique et de gestion est le défi a relever par toutes les PME quelle que soit, leur taille, bien que la cible immédiate de renforcement pourrait varier selon la catégorie. Cependant, les entreprises individuelles ne seront pas motivées à entreprendre les efforts de renforcement, même si elles perçoivent la nécessité. Plutôt, elles participeront au programme de renforcement, seulement lorsqu'elles seront sûres des effets attendus sur la situation actuelle des affaires de leurs efforts et de leurs investissements.

Au vue de ce qui précède, les mesures visant à encourager le renforcement de la capacité de gestion devraient être combinées avec d'autres mesures afin de motiver les PME. Par ailleurs, et dans certains cas, le programme d'assistance au renforcement de la capacité de gestion doit être assuré en combinaison avec d'autres programmes de même type afin de rendre efficaces.

Il est nécessaire de mettre en place plusieurs programmes d'assistance compte tenu de la différence observée entre le niveau actuel de gestion et de technologie et le niveau jugé souhaitable.

Les programmes d'enseignement et de formation pourraient être indiqués ici, mais, un programme spécifique d'orientation des PME mettant l'accent sur des cibles spécifiques revalorisant les affaires sera plus efficient particulièrement pour les petites et micro entreprises.

La mise en oeuvre du programme, en combinaison avec d'autres programmes afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires ou de développer celles existantes, et/ou de financement sera plus efficient.

Beaucoup de petites et moyennes entreprises sont victimes la pauvre qualité de leurs produits et de leur performance ce qui, ne leur permet pas de faire face aux exigences des marchés et des clients du fait de l'obsolescence. La plupart des PME manquent de biens

d'équipement facteur favorable pour assurer leur qualité et leur performance. Malheureusement elles se contentent de le faire manuellement. L'introduction de ces biens d'équipement devrait être donc encouragée prioritairement car, il s'agit là des principes de base d'amélioration de la gestion et de la technologie.

Les regroupements devrait aussi être encouragé en particulier pour les petites et micro entreprises, y compris l'utilisation commune des biens d'équipement essentiels, afin de limiter les difficultés auxquelles elles font face en raison de la faiblesse de leurs opérations.

Les groupes d'initiative qui sont organisés en fonction des communautés locales devraient être encouragés, spécialement pour les projets dont les produits locaux font ressortir les ressources et les technologies traditionnelles utilisées dans la région. Le soutien et les mesures incitatives pour de telles initiatives seront utiles pour développement de l'industrie locale.

## (2) Recommandation sur situation institutionnelle et d'organisation, et méthodes dans fournir les mesures du développement

L'objectif des mesures proposés par les autorités diffèrent. A propos de l'espace occupé par l'ajustement de ces mesures, le premier ministre est en charge de l'organisation avec l'ensemble des ministres concernée par le problème des mesures relatives aux PME avec leur participation au « Comité d'ajustement et la reconstruction au niveau nationale pour les PME » L'administration en charge de ce comité d'ajustement est le ministère des PME, les décisions d'une telle réunion mèneront à la concrétisation de mesures qui feront l'objet d'ajustement par l'ensemble des ministères concernés.

Pour la mise en oeuvre de ces mesures, une agence en charge de la mise en oeuvre, ou une Agence du Développement des PME, devrait voir le jour et sera en charge de la promotion de l'encadrement et du contrôle du processus de mise en œuvre. L'Agence gagnera en compétence et en savoir-faire dans les projets et programmes qu'elle aura à passer pendant le processus de mise en oeuvre. L'Agence sera responsable des mesures de développement fournies uniquement par MINPMEESA, étant donné que pour le moment, les autres ministères ont leurs propres méthodes et expériences dans la mise en œuvre de leurs projets et de leurs programmes. Cependant, il est envisagé que, dans l'avenir, l'Agence aura en charge la gestion des projets et des programmes des PME des autres ministères et assurera la promotion et l'encadrement de la mise en oeuvre avec professionnalisme.

Les mesures d'assistance peuvent être de deux types à savoir, les mesures par type de projet (mesures type projet) et les mesures par type de plan (mesures type plan). Les mesures par type de projet sont celles-là qui sont mises en oeuvre selon un objectif précis de la politique, alors que les mesures par type de plan sont celles-là qui sont mises en oeuvre de façon continue



comme un système permanent. Toutes les mesures seront mises en oeuvre sur la base des contrats passés avec les fournisseurs des services de développement des affaires (fournisseurs des BDS) issus soit du secteur privé soit du secteur public en fonction de la plupart de leurs expériences dans les projets et programmes de natures semblables. L'Agence de Développement des PME sera chargée de passer les contrats avec les fournisseurs des services de développement des affaires.

Etant donné que les expériences des fournisseurs des BDS sont encore insuffisantes dans quelques domaines des mesures de développement, un programme pour élever et renforcer leur capacité devrait être mis en place. Le programme devrait être régulier afin de renforcer plus tard, sa capacité de mise en oeuvre.

Dans ce cas, le module de formation principal sera fondé de façon préliminaire, et utilisé en cas de besoin. Il permettra non seulement d'améliorer l'efficacité des entreprises, mais aussi participera à l'accumulation des savoirs faire.

Le Centre d'Assistance aux PME jouera un important rôle dans certains types de projets et de programmes et servira comme la vitrine des PME au Gouvernement.

Les Associations Régionales de Commerce et d'Industrie de PME qui sont supposées être organisées principalement avec les petites et les micro entreprises dans la région, seront importantes dans la promotion des joint ventures et des initiatives dans les projets de développement locaux comme acteurs clés du développement de la région.

#### 4.1.4 Amélioration d'environnement d'affaire des PME

##### (1) Conditions exigées pour le développement des mesures

Dû à la vulnérabilité de la gestion des PME, le mode de fonctionnement pratiqué parmi les entreprises de grande taille, peut être la cause d'échec des PME. Dans les autres cas, le support aux activités internes des PME est exigé dans le domaine d'affaires personnelles et dans l'assemblage des informations qui exige une forte organisation ; ceci étant une faiblesse des PME. En outre, le développement d'un système de secours en cas d'urgence de propriétaires des PME, devrait être considéré dans le futur.

Bien que ces mesures contribueront considérablement à l'amélioration, la stabilité et la croissance de la gestion des PME, c'est difficile à travailler dessus dû aux fonds nécessaires. Néanmoins, il devrait être noté que ceux-ci constituent une partie majeure du plan des politiques de développement des PME.

Il est essentiel de fournir ces mesures étape par étape, tenant en considération l'ampleur des besoins des PME sur l'ordre du jour.

1) Règlementation sur les termes et conditions des affaires avec les PME

[Recommandation]

- Les retards dans le paiement aux petits et micro entreprises peut mener à la fermeture de leurs entreprises, dû à leur situation financier serrée. Il y a donc un besoin de le régler pour empêcher des entreprises de grandes et moyenne taille et les agences du Gouvernement de différer le paiement aux PME
- Dans le cadre du système public d'appel d'offres, de nombreuses micro/petites entreprises et entreprises de type artisanal rencontrent diverses difficultés pour remplir les conditions requises contraignantes et exigées pour participer à ces appels d'offres. Comme nous avons pu le mentionner précédemment, du point de vue de la promotion de l'organisation des entreprises et de la coopération entre celles-ci, assouplir les conditions requises pour la participation aux appels d'offres des micro/petites entreprises non sur une base individuelle mais de manière organisée et regroupée (par exemple, création de réseaux d'associations d'entreprises ou de coopératives, etc.)

2) Système d'appui pour la dissémination des informations sur les offres du travail et les demandes d'emploi

[Recommandation]

- Puisque les PME ont les difficultés de contact aux sources appropriées de demandes d'emploi dans leurs recrutements, ils sont forcés de recruter que parmi la source limitée d'applications. Le développement d'un système pour disséminer de l'information sur offres du travail et demandes d'emploi aidera leur recrutement des ressources capables.

3) Dispositif de sauvetage d'urgence des entrepreneurs.

Les petites et micro entreprises sont en attentes de stabilité, et de croissance, mais beaucoup d'entre elles sont confronté à des échecs. Dans ces cas, quasiment l'ensemble des risques sont à la charge des entrepreneurs et de leur famille. Afin d'abaisser les risques d'échec, ou une relance possible par le biais d'un dispositif, il est nécessaire de revitaliser les petites et micro entreprises, ainsi que d'encourager l'esprit d'entreprendre.

[Recommandation]

- Fondation d'un système d'aide coopératif pour les petites et micro entreprises ne bénéficiant pas d'un système de chômage.

- Etablissement d'un système mutualiste<sup>1</sup> permettant de fournir des prêts d'urgence dans le cas de risques de faillite.

4) Fournissez un environnement informatique pour les petits et micros entreprises

L'usage d'un système d'informatique dans les affaires contribuera certainement à l'amélioration de la gestion des PME, étant donné la globalisation. Fournir un système et environnement informatique devrait être encouragé pour aider des PME pour avancer d'un pas.

[Recommandation]

- Fournissez l'environnement aux petits et micro entreprises d'utiliser des ordinateurs dans leurs affaires dans la région.

---

<sup>1</sup> Les adhérents à ce système déposent le montant de leurs cotisations et participations financières, et dans la cas où surviennent des difficultés pour récupérer le prix des marchandises vendues à crédit, possibilité d'obtenir un prêt plusieurs fois supérieur au montant déposé dans la limite des créances en question, etc.

## **4.2 Contenu des Principales Mesures de Développement**

On précise ci-après les principales mesures et leurs contenus conformément aux cadres des mesures définies dans III-4.1.

L'organisme nécessaire (institution, organisation, formation du personnel) pour mettre en œuvre ces politiques et les mesures est précisé dans "III-3.2 Établissement de l'organisation pour mettre en œuvre les politiques et les mesures pour les PME".

### **A Mesures de soutien pour le Marketing et les nouvelles affaires**

#### **A-1 Définition de la " place du marché "**

##### **(1) Objectifs et aperçu**

###### **1) Objectifs et aperçu**

En ce qui concerne le marché de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), l'accès comme pour le marché domestique intérieur est possible mais l'importance du marché est réduite et pour les entreprises camerounaises dont la compétitivité n'est pas aussi forte que cela, on constate que comme pour le marché domestique les limites de la pénétration de ce marché ont déjà été atteintes. D'autre part, pour assurer le succès de la pénétration des marchés des pays développés, à commencer par ceux appartenant à l'Union européenne, il est indispensable que les entreprises camerounaises résolvent de nombreux problèmes comme l'augmentation de leur capacité de production, le renforcement de leur compétitivité, etc.

Par contre, en ce qui concerne les régions côtières du Nigeria et de la Guinée équatoriale dont les pouvoirs d'achat sont particulièrement grands, des acheteurs originaires de ces pays viennent s'approvisionner au Cameroun et rapportent dans leurs pays respectifs les marchandises achetées. De ce point de vue, il existe dans les faits des exportations à destination desdits pays. De toute façon, la compétitivité des produits commerciaux camerounais au niveau national dans les pays en question n'est pas dans un état prometteur qui permet de grands espoirs et on peut supposer que cela dépend de déséquilibres de l'offre et de la demande au niveau régional. Ceci dit, le potentiel de l'offre de ces produits (exportations) demeure encore important. En outre, en ce qui concerne les produits commerciaux (produits industriels) qui ne font pas encore à l'heure actuelle l'objet de transactions commerciales sur une grande échelle, il existe également selon diverses informations que nous avons obtenues des possibilités de développement accru desdites transactions dans l'avenir.

Actuellement, dans tous les cas, la situation est telle que les acheteurs des deux pays en question fréquentent les zones frontalières du Cameroun, recherchent des partenaires

commerciaux et réalisent leurs transactions individuellement. Si la partie camerounaise fournit des lieux de transactions dans ces zones frontalières et propose activement et avec dynamisme une gamme de produits à ces derniers, elle pourra promouvoir une fréquentation accrue des acheteurs des pays en question et espérer augmenter le nombre des transactions commerciales.

A cet égard, l'Etat peut recommander des investissements destinés aux entreprises qui exploitent les « Market Place », les promouvoir et assurer un appui au développement de nouvelles opportunités de vente au bénéfice des PME camerounaises.

## 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

## 3) Objectifs des mesures

- Promouvoir l'exportation au nouveau marché par des moyennes entreprises
- Soutenir le développement de nouveaux articles à exporter pour des moyennes entreprises
- Soutenir l'exportation des micro et petites entreprises

## (2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

### 1) Contenu

Nous recommandons que les « Market Place » soient établis à des endroits pratiques au niveau des voies de communication tant pour les acheteurs venus du Nigeria que de ceux de Guinée équatoriale en prévoyant à l'avance la fréquentation attendue des acheteurs venus de ces deux pays (espoir d'investissements faits par des sociétés de distribution, etc., y compris les investisseurs étrangers). Les places d'affaires proposées pourraient être Limbe pour exporter au Nigeria et Douala pour exporter en Guinée Equatoriale.

Selon les cas, financement partiel par l'Etat ou bien par des entreprises d'Etat ou des organismes/organisations en rapport avec l'Etat. Le Gouvernement (l'Etat) mettra en oeuvre les dispositifs de mesures de soutien et d'appui suivants.

1. Recommandations concernant les investissements à l'intention des sociétés d'exploitation du « Market Place » (positionnement comme projets à caractère prioritaire, acquisition des terrains, application de conditions préférentielles concernant les investissements et l'utilisation)
2. Application de conditions préférentielles à l'intention des entreprises qui s'installent
3. Mise en place d'un système d'appui concernant les diverses formalités à l'intention des acheteurs fréquentant le « Market Place »

En ce qui concerne le concept de « Market Place », on fabrique des stands permanents destinés aux transactions commerciales (et simultanément à la présentation/exposition des produits à vendre) et on met à la disposition des distributeurs. Si on peut en même temps introduire des installations commerciales de grande envergure, il sera possible d'attirer de nombreux acheteurs y compris les consommateurs locaux camerounais.

2) Organisme pour la mise en œuvre

Préparation et gestion par le Ministère du Commerce.

Cependant, le Ministère des PME prend l'initiative concernant l'élaboration du projet des mesures et du plan d'action pour la mise en œuvre, la proposition au Conseil pour le Développement des PME ainsi que le suivi de progression jusqu'à la mise en œuvre des mesures, du point de vue des PME.

3) Préparation nécessaire et autres points concernés

a) Préparation nécessaire

Il est nécessaire d'établir la procédure de reconnaissance législative de l'application des conditions ci-dessous en faveur d'une « place de marché »

1. Application des mesures promouvant l'investissement à la société qui gère une « place de marché »
2. Désignation en tant que projet prioritaire d'investissement à la société qui gère une « place de marché » et application des mesures préférentielles
3. Désignation d'une « place de marché » comme zone de libre-échange accompagnée de l'application des mesures préférentielles
4. Définition des conditions préférentielles pour les entreprises installées
5. Soutiens aux diverses procédures pour les acheteurs qui viennent:
  - Accélérer la procédure d'obtention de visa de voyage
  - Assouplir la procédure de dédouanement des produits ramenés

b) Réalisation de F/S pour connaître la demande

Il est nécessaire de détailler le contenu des mesures après en avoir examiné la faisabilité suite à l'évaluation de la demande d'achat de la part du Nigeria et de la Guinée équatoriale (surtout les détails de marchandises, le motif d'achat, l'envergure de la demande, etc.)

Comme le Nigeria n'est pas membre de la CEMAC, il ne lui est pas possible de bénéficier des mesures en faveur de l'importation du Cameroun comme les pays membres de la CEMAC. Cependant ce pays est déjà un des partenaires commerciaux importants avec un volume d'exportation qui atteint à peu près le même volume que celui avec le Gabon et le Tchad, qui sont des partenaires commerciaux de premier rang parmi les pays

de la CEMAC. D'après les statistiques d'exportation, le carburant et l'huile de graissage représentent environ la moitié du volume d'exportation du Cameroun au Nigeria, et les restes sont des produits de première nécessité, tels que les produits esthétiques (8 % du volume total de l'exportation vers le Nigeria), savons, bouillon solide de soupe (7 %), produits cosmétiques (7 %), coton (3 %) et autres.

Par contre, en ce qui concerne la Guinée équatoriale, le premier article exporté du Cameroun est également le carburant et l'huile de graissage, suivi par le ciment (1,1 milliards de FCFA), matière de parquet en bois (200 millions de FCFA), produits en bois ou sculptés (100 millions de FCFA). Des produits alimentaires et des boissons sont également exportés, tels que le biscuit / le pain (60 millions de FCFA) et la bière (140 millions de FCFA).

Il est nécessaire d'analyser les tendances de la demande d'importation du côté de la Guinée équatoriale, car elles n'apparaissent pas dans ces statistiques.

c) Echange de devises

Actuellement il n'y a pas d'échange officiel direct entre le FCFA et la monnaie nigériane au Cameroun. Si l'achat est fait en monnaie nigériane le côté camerounais aura une perte d'échange en échangeant le naira contre le FCFA.

Par conséquent il est nécessaire d'installer le Marché frontalier comme zone de libre-échange et d'établir des zones d'échange pour la monnaie nigériane.

d) Différence par rapport aux Marchés Frontaliers

Le projet de développement de "Marchés Frontaliers" est actuellement géré par les Ministère d'Économie et du Développement Rural. Les buts de ce projet sont d'améliorer la vie dans les régions frontalières dans lesquelles les populations vont et viennent par dessus la frontière et entretiennent une coopération entre 2 ou 3 pays selon le cas).

Autrement dit, il s'agit du projet d'attribuer un lieu déterminé dans un quartier sélectionné, de mettre des étagères pour vendre des produits agricoles et des marchandises, de construire un hôpital, une école, un abattoir, etc. La construction est effectuée par le gouvernement central et une fois que ces infrastructures sont achevées, la compétence de la gestion sera transférée au Conseil du quartier.

Bien qu'une fonction d'échange et de rassemblement des populations riveraines soit attendue de ce projet, le client cible pourrait être limité fondamentalement à la personne qui vit dans la région, ce qui va ainsi limiter l'étendue du projet. Même si le concept est différent des recommandations de mesures du développement dans cette étude, ce pourrait être un chemin du développement efficace.

La cible n'est pas seulement les marchandises produites par les entreprises petites et de taille moyenne mais aussi sur les marchandises produites par les grandes entreprises et les entreprises étrangères.

e) Projet TINAPA au Nigeria

C'est un projet visant à établir une zone commerciale et de divertissement à Calabar, région sud-est de Nigeria, près de la limite entre le Cameroun et le Nigeria.

Ce quartier est loin de la zone centrale contenant la capitale Lagos. Bien qu'il soit lié par des réseaux routiers, la transaction entre ces deux zones n'est pas très active pour des raisons sécuritaires.

Dans le projet TINAPA, les principales marchandises seront amenées par les compagnies internationales vendant au détail, l'effet en cascade de développement commercial sur les régions environnantes est aussi attendu. Il va en résulter une augmentation rapide de la demande en marchandises venant du Cameroun.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne l'établissement de la " Place de marché " (Market Place), comme le Gouvernement camerounais mène des activités pour promouvoir les investissements, il n'effectuera pas d'investissements directs. (Toutefois, afin de faciliter les investissements, il est nécessaire d'examiner la possibilité d'investissements effectués par la Régie publique chargé des investissements.) En outre, en ce qui concerne entre autres les tâches de coordination en vue de l'application divers types de dispositifs de mesures mis en oeuvre par chaque ministère concerné et dont il a la charge, elles seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes des ministères comme une partie de leurs attributions et ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants<sup>1</sup> :

1. Réalisation d'une étude de faisabilité (F/S) incluant une enquête sur l'offre et la demande (confiée à une organisation extérieure).
2. Frais occasionnés par les activités de promotion des investissements.

---

<sup>1</sup> Si on applique les différents dispositifs de mesures préférentielles, on constate que les recettes des impôts et taxes est moindre que si on ne les applique pas. Ceci est dû au fait que les nouvelles recettes des impôts et taxes produites par la mise en oeuvre du présent projet diminuent à cause de la mise en place des dispositifs de mesures préférentielles. Pour cette raison, on ne peut pas dire qu'il s'agit de nouveaux coûts occasionnés en raison de la réalisation dudit projet. A cet égard, on peut dire la même chose en ce qui concerne A-2 – A-4 traités ci-dessous.



## b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-1 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (6)**

Projet N° A-1 : Appui pour le développement des exportations et particulièrement dans les marchés stratégiques à l'exportation

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>		
Rémunération des consultants	1) Etude de faisabilité y compris les études de marché	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	2) Activités promotionnelles concernant les investissements	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	<b>Total</b>		<b>14.400</b>	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Rémunérations		800.000	FCFA/mois/homme
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	800.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.600.00	FCFA

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**A-2 Etablissement de sociétés spécialisées dans l'exposition des produits commerciaux**

## (1) Objectifs et aperçu

## 1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne la catégorie de petites entreprises que nous traitons ici, les entreprises attendent généralement que la clientèle vienne sur le lieu de fabrication pour acheter leurs productions. Le nombre d'entreprises qui possèdent leur salon d'exposition en dehors du lieu de fabrication est extrêmement limité. On n'observe pratiquement aucune société qui est capable de vendre sa production par le biais d'un réseau de distribution moderne à l'intérieur du Cameroun.

Afin que la clientèle puisse voir ces produits dans les principales villes du pays et que l'on puisse apporter un appui pour élargir le marché permettant d'écouler ces produits, on établira des sociétés spécialisées dans l'exposition des produits commerciaux qui se chargeront en tant qu'activité commerciale d'exposer lesdits produits et les présenter au public. En principe, il s'agira fondamentalement de sociétés privées. Toutefois, grâce à un financement partiel assuré par l'Etat ou bien par des entreprises liées à l'Etat, on pourra prêter assistance pour assurer la bonne marche et la gestion saine desdites sociétés.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

1) Contenu

Il consiste à promouvoir la fondation des sociétés d'exposition de marchandises dont l'activité principale est d'exposer des marchandises d'autres entreprises.

Dans le sens où il faudra exploiter et mettre en valeur au mieux les compétences dans le domaine de la distribution et de la vente, il est souhaitable que l'on crée une société d'exploitation au moyen d'un financement mixte assuré par les sociétés appartenant au secteur de la distribution (y compris les sociétés étrangères ou fondées avec l'apport de fonds étrangers). Selon les cas, il ne s'agira pas d'une seule société. On peut estimer que l'on pourra établir pour chaque site des sociétés d'exploitation différentes respectivement avec les distributeurs qui louent les locaux d'exposition. Grâce à un financement partiel assuré par l'Etat ou bien par des entreprises liées à l'Etat. On pourra prêter assistance pour assurer la bonne marche et la gestion saine desdites sociétés.

On ne construira pas un nouveau bâtiment réservé exclusivement à l'exposition des produits mais on louera un local existant dans un centre commercial ou dans un autre lieu où la clientèle se concentre pour mettre en oeuvre cette partie du Projet. Pour les différentes catégories d'articles (ameublement, produits alimentaires, vêtements/confection, etc.), on collectera dans tout le pays et sur une vaste échelle les produits auprès des PME, on les exposera de la même manière que dans un grand magasin et on les vendra à la clientèle (la commercialisation/vente constitue un élément particulièrement important).

En donnant des informations en retour (feedback) concernant l'état des ventes aux exposants, on permettra aux entreprises d'utiliser ces données à titre de référence pour le développement futur de produits (lesdits points d'exposition et de vente joueront également le rôle de points de vente pilote ou « antenna shops »).

2) Organisme pour la mise en œuvre

Préparation et opération par la Ministère du commerce

Cependant, le Ministère des PME prend l'initiative concernant l'élaboration du projet des mesures et du plan d'action pour la mise en œuvre, la proposition au conseil

d'encouragement aux PME ainsi que le suivi de la progression des mesures du point de vue des PME. D'ailleurs, il offre aux sociétés exposantes une série de mesures pour soutenir l'amélioration de la gestion et des mesures de soutien financier, afin de soutenir l'amélioration de la capacité de la société exposante sur le plan gestionnaire et technique ainsi que de promouvoir l'exposition durable.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Définition des mesures encourageantes

Mise en place des mesures encourageantes des sociétés exposantes à part les sociétés d'exposition de marchandises et les entreprises auxquelles les mesures préférentielles ci-dessous sont appliquées.

Il faut établir un système de reconnaissance législative d'application des conditions préférentielles ci-dessous aux sociétés d'exposition des marchandises. Il faut également établir un système de reconnaissance législative pour encourager l'exposition des sociétés outre les PME afin d'augmenter le nombre de visiteurs.

1. Proposer des tarifs d'exposition moins chers. Appliquer l'abattement fiscal à condition d'attribuer les fonctions ci-dessous
2. Appliquer l'abattement fiscal d'une somme équivalente au coût supplémentaire pour les sociétés exposantes

b) Fonctions que les sociétés d'exposition de marchandises doivent avoir :

1. Fonction de transfert pour amener des marchandises à exposer
2. Fonction de donner des conseils sur l'emballage et l'exposition
3. Fonction de la communication et de la publicité
4. Fonction de collecter et de fournir des données telles que les données sur les acheteurs, les questions et les commentaires de la part d'acheteurs, etc.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne l'établissement de la ' Place de marché ' (Market Place), comme le Gouvernement camerounais mène des activités pour promouvoir les investissements, il n'effectuera pas d'investissements directs. (Toutefois, afin de faciliter les investissements, il est nécessaire d'examiner la possibilité d'investissements effectués par la Régie publique chargé des investissements.) En outre, en ce qui concerne entre autres les tâches de coordination en vue de l'application divers types de dispositifs de mesures mis en oeuvre par chaque ministère concerné et dont il a la charge, elles seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes des ministères comme une partie de leurs attributions et ne devraient

pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Réalisation d'une étude de faisabilité (F/S) incluant une enquête sur l'offre et la demande (confiée à une organisation extérieure).
2. Frais occasionnés par les activités de promotion des investissements.

b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-2 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (7)**

Projet N° A-2 : Encourager l'établissement de centres d'exposition pour appuyer les PME pour commercialiser leurs produits à l'intention des vendeurs et consommateurs sur le marché intérieur

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Etude de faisabilité y compris les études de marché	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	2) Activités promotionnelles concernant les investissements	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	Total		14.400	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/mois/homme
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	800.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.600.00	FCFA

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### A-3 Offre élargie d'occasions de distribution locale au Cameroun et appui pour renforcer la capacité d'exploiter ces opportunités

#### (1) Objectifs et aperçu

##### 1) Objectifs et aperçu

Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cas de la catégorie des entreprises de petite envergure, leur méthode de vente se limite et se résume à attendre la clientèle venant sur le lieu de production. D'autre part, le secteur de la distribution moderne au Cameroun a recours à des magasins de vente au détail situés dans les principales agglomérations urbaines pour la commercialisation des produits. Toutefois, celui-ci ne distribue que des produits importés ou bien encore des produits fabriqués par des entreprises appartenant à la catégorie supérieure à celle des entreprises moyennes.

Pour cette raison, on portera son attention sur les produits fabriqués par la catégorie des petites entreprises, on organisera des discussions commerciales avec les acteurs du secteur

de la distribution camerounaise et on offrira aux petites entreprises les occasions de développer leurs activités en passant d'un marché limité et restreint au regard des acheteurs potentiels à un marché d'une plus vaste échelle.

En outre, après que les résultats des discussions commerciales seront clairement apparus, on proposera aux PME un programme d'assistance technique afin de procéder aux améliorations indispensables et de faire face aux problèmes éventuels.

## 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

## 3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'expansion des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

Il s'agit de préparer et d'organiser les rencontres commerciales avec la participation de distributeurs modernes comme des supermarchés et des grands magasins, afin que les petites entreprises puissent vendre leurs produits. Les détails des rencontres commerciales sont les suivants :

De manière concrète on préparera et on organisera les discussions commerciales de la manière suivante.

1. On les organisera après avoir fixé des thèmes spécifiques par types de produits : produits alimentaires transformés, produits agricoles transformés, matériaux de construction, ameublement, vêtements, etc.
2. On rassemblera les PME intéressées pour participer à ces discussions commerciales, on vérifiera au préalable la qualité des produits, l'emballage, le volume pouvant être fourni, le prix, etc. Et pour les produits que l'on peut améliorer dans un délai de temps réduit, on fournira une assistance technique pour procéder aux améliorations avant le déroulement des séminaires.
3. On annoncera l'organisation des ces séminaires et discussions commerciales aux acteurs du secteur de la distribution (On procédera aux préparatifs nécessaires pour qu'ils comprennent bien et approuvent à l'avance le contenu et le but de ces discussions et pour assurer l'assistance technique indispensable.)

En ce qui concerne l'organisation et l'exécution pratiques, on confiera cette tâche à des prestataires de services d'appui (BDS) expérimentés.

En ce qui concerne les raisons pour lesquelles les produits fabriqués par la catégorie des entreprises de petite envergure ne sont pas commercialisés par le système de distribution moderne, on peut mettre en avant les divers problèmes suivants qui tiennent tant à la partie de l'offre qu'à la partie chargée de l'achat.

Autrement dit, concernant la partie chargée de la distribution, elle ne possède pas une connaissance suffisante des sources au Cameroun qui peuvent fournir des produits d'une qualité et d'un prix appropriés, avec une ampleur de l'approvisionnement suffisante. En fait, les entrepreneurs de petites entreprises et d'entreprises artisanales proposent très fréquemment les produits qu'ils fabriquent eux-mêmes mais pour le secteur de la distribution, il ne s'agit pas de sources d'approvisionnement qui répondent à leurs conditions pour être acceptées comme fournisseurs. Cette promotion des ventes pour intensive qu'elle soit ne reçoit pas toute l'attention requise. (D'après les avis émis par le secteur de la distribution, les distributeurs souhaiteraient exploiter davantage ses sources d'approvisionnement à condition qu'elles soient bien organisées et que l'on puisse avoir des négociations commerciales sur des produits qui ont répondu au préalable à certains critères spécifiques.)

D'autre part, pour ce qui est des fournisseurs potentiels, ils ne comprennent pas véritablement les demandes ou les exigences exprimées par le secteur de la distribution. Et même s'ils comprennent ce que souhaitent les distributeurs, ils ne possèdent ni les moyens ni les méthodes pour élever le niveau de leurs produits et répondre ainsi aux exigences de ces derniers.

En ce qui concerne les problèmes qui ont été mis en évidence, on assurera une assistance technique en combinaison avec les programmes existants (faisant l'objet d'une proposition à l'heure actuelle). En ce qui concerne l'assistance technique, après avoir préparé à l'avance plusieurs " menus ", on confiera ces différentes tâches à des prestataires de services d'appui (BDS) qui se chargeront effectivement de la planification, de l'exécution et de la coordination du processus pratique de l'assistance technique.

## 2) Organisme pour la mise en œuvre

Cela se fait sous la tutelle du ministère des PME. Le planning, la préparation et la mise en œuvre sont effectués par l'Agence pour le Développement des PME.

La mise en œuvre sera confiée à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. Les tâches confiées seront les suivantes :

1. Explication des idées principales aux distributeurs modernes et obtention de leurs accords de participation

2. Elaboration de liste des PME participantes et évaluation et instruction préalable
3. Organisation des rencontres commerciales
4. Mise en œuvre de l'ensemble du programme d'instruction destiné aux PME conformément aux résultats. L'appel de participation aux PME sera lancé par le centre d'appui pour les PME.

En cas de succès de la négociation commerciale, les frais de participation déterminés seront supportés par les PME.

### 3) Préparation préliminaire et autres points concernés

#### a) Thème de rencontre commerciale et timing de l'organisation

La rencontre commerciale se tiendra régulièrement, environ 2 fois par an. Concernant le thème de rencontre commerciale, un thème prioritaire sera choisi chaque fois, en tenant compte des avis des distributeurs.

L'organisation de rencontres commerciales des thèmes saisonniers, tels que soldes pour la rentrée scolaire, celles de Noël, sera examinée avec des distributeurs.

#### b) Instruction relative à la gestion et à la technique

1. Avant la rencontre commerciale, il faut connaître préalablement les articles qui seront exposés par les PME participantes et donner les instructions dans la mesure du possible. Les points d'instruction sont prévus comme suit :

- Contrôle sur la sécurité alimentaire
- Stabilité de la qualité
- Amélioration de l'emballage
- Assurance de volume minimum pour la livraison (On dirige vers le travail en commun en cas de besoin).

2. On donne des instructions sur les remarques faites par les clients lors de la rencontre commerciale.

On recourt, en cas de besoin, aux mesures existantes (en cours de proposition), telles que la fourniture de fonds de relais de faible montant et la participation au programme d'amélioration des compétences relatives à la gestion. En particulier, le soutien financier est important.

### 4) Estimation des coûts et investissements indispensables

#### a) Supposition concernant l'estimation

On prévoit que ledit programme sera confié à des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) du service privé. En outre, les tâches relatives à la planification et à la

préparation jusqu'à ce que les missions soient confiées en externe aux prestataires de services d'appui aux entreprises seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Les coûts occasionnés pour confier les missions à des organisations extérieures.
2. Subventions concernant les coûts occasionnés par l'assistance technique apportée aux entreprises participantes au paquet de mesures d'assistance et de formation. (Subventionnement pour le paiement des prestations de services concernant l'assistance aux entreprises concernées.)

b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-3 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (8)**  
 Projet N° A-3 : Fournir des opportunités de contacter des distributeurs dans le secteur moderne de la distribution aux PME

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)	
Rémunération des consultants	1) Mise en oeuvre du programme	6,00	Une fois tous les 2 ans. - 2 consultants pour 3 mois, y compris la promotion et l'assistance initiale assurée au préalable.
	2) Assistance et conseils techniques pour l'amélioration	3,00	
	Total		9.720

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA



## **A-4 Offre d'opportunités de sous-traitance avec la coopération de grandes entreprises**

### (1) Objectifs et aperçu

#### 1) Objectifs et aperçu

Avec la collaboration des grandes entreprises, on organisera des séminaires qui offriront des occasions de sous-traiter aux petites entreprises, aux entreprises artisanales ou unipersonnelles et aux artisans. On offrira ainsi aux PME un lieu où elles pourront exploiter au mieux les occasions de pouvoir sous-traiter auprès des grandes entreprises et de développer ainsi leurs activités.

En outre, en ce qui concerne les PME qui participeront aux séminaires en question, on fournira au préalable une formation à la gestion d'entreprise. Quant aux entreprises (ou bien les groupes d'entreprises) qui auront reçu une commande de sous-traitance, on organisera au préalable des stages de formation technique et de formation à la gestion à l'intention de ces entreprises avant qu'elles n'exécutent les commandes de sous-traitance.

#### 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

#### 3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

### (2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

#### 1) Contenu

Ainsi même dans le cas d'une commande de sous-traitance, il n'est pas forcément évident qu'une seule société possède l'expérience nécessaire et soit capable de répondre de manière satisfaisante à l'importance de la commande.

D'où la nécessité de faire accepter à la partie passant la commande comme présumé la mise en place d'une organisation spécifique et d'une formation technique en vue d'exécuter ladite commande. Par conséquent, on mettra en place un programme comprenant le contenu suivant.

1. On recherchera les entreprises qui sont en mesure de passer des commandes de sous-traitance. Un simple appel public aux entreprises en question étant insuffisant, il convient de faire une promotion individuelle des programmes en question. En ce qui concerne le contenu de la sous-traitance, elle portera sur la réalisation de travaux, les

- inspections et contrôles périodiques ainsi que les réparations, les services de traiteur, le secteur des services comme le gardiennage et la surveillance, etc., la production de pièces, l'exécution d'une partie du processus de production, etc. On suppose que les activités de sous-traitance peuvent se développer dans des domaines aussi divers que variés (Plutôt qu'à un transfert de technologie, on vise principalement à fournir des opportunités aux PME de développer ou d'élargir le champ de leurs activités.)
2. Pour chaque entreprise capable de passer des commandes de sous-traitance, on invitera les représentants des PME comme participants et organisera des séminaires faisant l'objet d'une annonce publique invitant le public concerné. Lors des séminaires on procédera à un échange de points de vue portant sur les possibilités d'opportunités de sous-traitance sur la base de diverses conditions requises comme les besoins des grandes entreprises passant les commandes de sous-traitance, le niveau technique exigé des entreprises désireuses de sous-traiter, la qualité, les prix, etc.
  3. En ce qui concerne les entreprises passant commande, on sondera les intentions des entreprises participant aux séminaires et qui sont en mesure de passer des commandes de sous-traitance pour connaître leur désir ou non d'avoir recours à la sous-traitance, et dans le cas où il existe une possibilité de commande de sous-traitance, on leur demandera d'en passer une provisoire.
  4. En ce qui concerne les entreprises qui auront reçu une commande de sous-traitance provisoire, on s'assurera auprès des entreprises ayant passé commande de leur collaboration au niveau des ressources humaines (supposée au préalable comme onéreuse). En outre, on ajoutera des ressources au niveau de la formation apportée par des tiers et on mettra en oeuvre une formation portant tant sur les aspects techniques que sur la gestion d'entreprise. En ce qui concerne les entreprises passant commande, on leur demandera au préalable de bien vouloir collaborer dans le passage de commandes de sous-traitance en présupposant la mise en oeuvre d'une telle formation.
  5. Des contrats de commande en bonne et due forme seront conclus sur la base de ladite formation. Après avoir confirmé le passage de ces commandes, on percevra auprès des entreprises ayant reçu les commandes une partie des frais de la formation.
  6. Dans le cadre dudit programme, on fournira des mesures fiscales en faveur des entreprises qui fourniront des opportunités d'activités de sous-traitance (exemption de coûts déterminés, etc.)
  7. La mise en oeuvre dudit programme sera confiée à des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) compétents, adéquats et expérimentés (y compris les Chambres de commerce et d'industrie).

D'après les expériences faites au Cameroun jusqu'à présent, les entreprises qui ont réussi à obtenir des contrats de sous-traitance concernant des travaux d'ingénierie auprès des entreprises de l'industrie lourde, qui utilisent de grosses machines-outils, ont obtenu une assistance technique de la part des entreprises ayant passé commande le détachement de techniciens missionnés par les organisations d'aide internationale et ont jusqu'à présent poursuivi leur croissance en devenant des entreprises satisfaisantes aux yeux des grandes entreprises dans les réponses apportées à leurs exigences.

D'autre part, en ce qui concerne le projet de sous-traitance ALCAN (principalement des travaux de génie civil et de simples travaux en rapport avec les installations) du projet de recherche d'opportunités dont la première phase a été réalisée, celui-ci a été couronné de succès dans la mesure où il a permis d'organiser les petites entreprises et les entreprises artisanales mais la mise en oeuvre du projet d'assistance technique destiné aux sous-traitants a tendance à être retardée. Pour cette raison, on peut craindre que celui ne soit pas réalisé durant la période d'exécution de l'ensemble du projet.

## 2) Organisme pour la mise en œuvre

Cela se fait sous la tutelle du Ministère des PME qui s'en occupe jusqu'à ce que l'on trouve des grandes entreprises qui peuvent sous-traiter des tâches. Ensuite, le planning, la préparation et la mise en œuvre sont effectués par l'Agence pour le Développement des PME.

La mise en œuvre sera confiée à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. Les tâches confiées seront les suivantes :

1. Elaboration de la liste des PME participantes et explication préalable de l'idée principale aux PME participantes
2. Organisation de séminaires
3. Coordination avec les PME qui ont passé des commandes provisoires et mise en œuvre de l'ensemble des programmes d'instruction destinés à de telles PME

L'appel de participation aux PME sera lancé par le centre d'appui pour les PME.

En cas de succès de la négociation commerciale, les frais de participation déterminés seront supportés par les PME.

## 3) Préparation préliminaire et autres points concernés

### a) Instruction relative à la gestion et à la technique

1. Diriger vers le travail en commun lorsqu'il y a une demande de la part de l'entreprise qui commande.
2. Coordonner entre les programmes de formation fournis par les entreprises qui commandent et la fourniture des programmes qui complètent lesdits programmes et

fournir l'ensemble des programmes complémentaires à l'égard des entreprises qui ont passé des commandes provisoires (D'autres mesures existantes (ou en cours de proposition), telles que la participation au programme d'amélioration des compétences relatives à la gestion, seront exploitées pour l'ensemble des programmes).

3. Fournir des fonds de relais de faible montant en cas de besoin
  
- 4) Estimation des coûts et investissements indispensables
  - a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne les études portant sur la recherche et l'identification des grandes entreprises capables de passer des commandes, les tâches relatives à la préparation et à l'organisation des séminaires (y compris les éléments d'assistance technique à l'intention des PME ayant reçu des commandes provisoires), on suppose qu'elles seront confiées aux prestataires de services d'appui aux entreprises qui se chargeront de leur réalisation. Toutefois, les tâches préalables avant d'externaliser les missions en question comme la planification et la préparation seront effectuées effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Les coûts occasionnés pour confier les missions susmentionnées à des organisations extérieures.
2. Subventions concernant les coûts occasionnés par l'assistance technique apportée aux entreprises participantes au paquet de mesures d'assistance et de formation. (Subventionnement pour le paiement des prestations de services concernant l'assistance aux entreprises concernées.)

## b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-4 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (9)**

Projet N° A-4 : Fournir des opportunités pour la sous-traitance et le développement de produits en aval dans le cadre de la coopération avec des grandes entreprises et des filiales étrangères

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Mise en oeuvre du programme	6,00	6.480	Une fois tous les 2 ans. - 2 consultants pour 3 mois, y compris la promotion et l'assistance initiale assurée au préalable.  - En présumant 4 cas d'assistance avec 0,75 personne/mois de conseil par cas.
	2) Assistance et conseils techniques pour l'amélioration	3,00	3.240	
	Total			9.720

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

## Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**A-5 Promotion dans le cadre de la demande institutionnelle de la part de l'Etat des achats prioritaires des produits des PME<sup>2</sup>**

## (1) Objectifs et aperçu

## 1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les administrations et les travaux publics, grâce à la réglementation des achats des produits fabriqués par les PME, on fournira aux PME de nouvelles opportunités de vente pour leurs produits.

Toutefois, dans le cas des PME, comme il existe de nombreuses et limitations concernant la qualité, le prix, la capacité d'approvisionnement, le respect des délais de livraison, etc. il est nécessaire de bien prendre en considération les conditions réelles lors de l'établissement dudit système. En outre, il convient de s'efforcer d'éviter l'achat de produits de qualité inférieure.

## 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle

<sup>2</sup> The priority treatment quota for SMEs in government procurement has been enforced since 2007. It is important to monitor its results in order to determine whether it actually benefitted SMEs, while developing and employing a more effective method (and/or a less troublesome method) as required.

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

### 3) Objectif de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

En ce qui concerne les articles et produits suivants proposés à la vente, on mettra en évidence les entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises (les établissements se chargeant par eux-mêmes de l'ensemble du processus de fabrication) capables d'assurer la fourniture desdits produits et pour chaque secteur d'activités considéré on fixera un pourcentage déterminé minimal d'achats devant être effectués auprès des entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises.

- Achats effectués par les administrations (meubles, appareils de mesure, fournitures de bureau, etc.)
- Achats en rapport avec l'exécution des travaux publics (matériaux de construction comme des carreaux/tuiles, des agglomérés, etc.)
- Achats d'articles et de produits éducatifs/pédagogiques (meubles, matériel éducatif et pédagogique, jouets, etc.)

### 2) Organisme pour la mise en œuvre

#### a) Mise en place du cadre de base

1. Le Ministère des PME fait des recherches sur la synthèse concernant des produits et des services qui peuvent être l'objet de mesures et les soumet au Conseil d'encouragement des PME. Il propose également la définition de catégorie standard des petites entreprises et la condition préférentielle. Avant que le Conseil pour le Développement des PME ne soit mis en place, il soumet une proposition au Premier ministre.
2. Sur base de la décision dudit Conseil (ou du Premier ministre), chaque ministère concerné définit les produits, les services et les petites entreprises faisant l'objet de mesures, les conditions préférentielles, les procédures d'inscription, etc. dans le cadre de sa compétence.

#### b) Mise en œuvre

1. Il sera mis en œuvre dans le cadre des activités de chaque ministère.
2. Avant la mise en œuvre, les résultats de fixation desdites conditions préférentielles seront transmis au Ministère des PME, qui va les communiquer par l'intermédiaire du

centre d'appui pour les PME. Ce centre donnera également des conseils concernant l'inscription d'une entreprise faisant l'objet de mesures en cas de besoin.

3. Chaque ministère rapportera les résultats de la mise en œuvre au Ministère des PME, qui transmettra la synthèse audit Conseil (ou au Premier ministre). Il proposera l'amélioration du système en cas de besoin.

### 3) Préparation préliminaire et autres points concernés

#### a) Points auxquels il faut faire attention pour la mise en œuvre

Ledit programme a pour but de fournir aux entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises, de nouvelles opportunités d'activités. Mais d'autre part comme cela retire des opportunités d'activités exercées jusqu'à présent par la catégorie des entreprises supérieures à celle des entreprises moyennes, il convient que selon ces stipulations, on fournisse de manière équitable à ces deux catégories d'entreprises des opportunités d'activités. De ce point de vue, en ce qui concerne le pourcentage d'achats, il est nécessaire de prendre soigneusement en considération la situation sur la base de leur position au regard de l'offre assurée par la catégorie des petites entreprises (par exemple, en ce qui concerne les produits ou articles qui ne sont pratiquement pas produits par la catégorie des petites entreprises, on veillera à ce que le pourcentage des achats auprès de cette catégorie d'entreprises ne soit pas trop élevé, etc.)

En outre, il est nécessaire de faire attention aux points suivants.

1. En ce qui concerne les PME faisant l'objet des mesures, il est nécessaire de définir au préalable les règles à appliquer. En fait, comme les entreprises appartenant à celle supérieure aux entreprises moyennes participent d'ores et déjà à un tel approvisionnement, la catégorie des entreprises inférieure à celle des petites entreprises (autrement dit, si on adopte la définition donnée précédemment, il s'agit des entreprises dont l'effectif du personnel est égal ou inférieur à 30 employés) est appropriée.
2. Concernant les produits et les services déterminés, on développe un standard industriel pour chaque produit ou service, afin de promouvoir la participation des petites entreprises en leur fournissant un appui technique d'une part et afin de prévenir la fourniture d'articles non normalisés d'autre part.
3. Il faut que la liste des petites entreprises, qui peuvent fournir de tels produits ou de tels services, soit préparée avant la mise en œuvre, sur base des recherches préalables (c'est-à-dire que l'existence des petites entreprises qui peuvent les fournir est une condition préalable de la mise en œuvre. Cependant il ne faut pas exclure l'offre des entreprises qui ne sont pas incluses dans cette liste). Concernant la désignation des

produits et des services faisant l'objet de mesures, il est souhaitable que les catégories de désignation ne soient pas trop détaillées afin de promouvoir l'expansion des domaines des produits et des services des petites entreprises.

4. L'objectif est de donner des opportunités d'affaires aux petites entreprises, concernant une partie de commandes de grand volume de la part de l'autorité publique et des travaux public, etc., et d'encourager la consolidation des bases fragiles des petites entreprises. Cependant, ce n'est pas une mesure pour assurer le droit de vendre aux petites entreprises sans faire des efforts. Il s'agit d'ajouter des conditions préférentielles tout en maintenant la condition de concurrence, et il faut examiner l'état de chaque produit fourni et chaque service rendu pour fixer les conditions. Il faut éviter la manière d'attribuer une part déterminée du budget d'achat aux petites entreprises.
5. Parmi les produits à fournir aux écoles, il y a des produits qui peuvent être fabriqués sans équipement ou technique particuliers. En ce cas, les produits des entreprises locales qui se trouvent près de l'école devraient être choisis autant que possible.

b) (Référence) Exemple dans d'autres pays

C'est le service informatique pour lequel la politique en faveur des PME concernant l'achat de l'autorité publique est la plus appliquée dans de nombreux pays. L'Union Européenne se rend compte qu'il est très difficile pour les PME d'obtenir une opportunité d'affaires concernant la fourniture à l'autorité publique, et fait des efforts pour faciliter l'accès des PME aux informations concernant la participation aux fournitures à l'autorité publique. Cela comprend des mesures britanniques pour donner des conseils aux PME, qui sont venues pour en demander, sur les fournitures à l'autorité publique à laquelle les PME peuvent faire une offre. Dans ce pays, il est recommandé de favoriser les PME concernant les fournitures aux ministères.

Certains pays fixent des quotas concernant les fournitures à l'autorité publique par les PME, mais il n'y a pas beaucoup de cas. Il y a aussi le cas comme aux États-Unis où il est obligé d'acheter aux PME lorsqu'il s'agit de fourniture d'envergure d'un montant déterminé. Cependant, en ce cas, il faut comme conditions préalables qu'il y ait déjà diverses PME dans le pays en question et qu'il y ait suffisamment de concurrence entre les PME pour la fourniture d'envergure déterminée.

Concernant les fournitures à l'autorité publique en Allemagne, lors de la comparaison des devis, les PME sont favorisées à 4 %. Autrement dit, si le devis d'une PME ne dépasse pas plus de 4 % par rapport au meilleur devis, ce devis sera adopté. Cette manière est appliquée également en Afrique du Sud.



## **A-6 Fourniture d'informations concernant les exportations, appui pour les formalités à remplir**

### (1) Objectifs et aperçu

#### 1) Objectifs et aperçu

Les exportations du Cameroun vers les pays situés à l'extérieur de la CEMAC sont réalisées en principe par des entreprises étrangères/entreprises fondées avec un apport de capitaux étrangers ou de grandes entreprises. Pour le moment, les exportations des PME camerounaises vers les pays situés à l'extérieur de la CEMAC sont pratiquement inexistantes.

Toutefois, pour la catégorie d'entreprises située au-dessus de celle des entreprises de taille moyenne, bien qu'il existe un problème au niveau de la compétitivité des prix, les produits fabriqués par ces entreprises ne le cèdent en rien au regard de la qualité, etc. aux autres proposés sur le marché international. Parmi ces produits, certains présentent des possibilités d'être exportés du point de vue de l'équilibre de l'offre et de la demande du pays en question (et selon les cas régionalement). Toutefois, pour le moment, il n'y a pas d'informations concernant entre autres les marchés existants, les clients potentiels, la réglementation concernant les exportations. Et il n'existe aucun moyen de passer à la phase de mise en oeuvre.

Cette mesure de développement aidera les PME à accéder au marché de l'exportation en leur fournissant les informations fondamentales relatives aux marchés de l'exportation. L'Agence de facilitation des PME présentera aux entreprises des prestataires spécialisées qui offrent entre autres des services comme la fourniture d'informations détaillées, d'une assistance pratique concernant les diverses procédures requises dans la pratique pour l'exportation de leurs produits.

L'Agence fournira aussi des informations aux PME concernant les marchés de l'exportation en se servant du programme " World Trade Point Scheme ".

#### 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

#### 3) Objectifs de la mesure

- Promouvoir l'exportation des entreprises de taille moyenne aux nouveaux marchés
- Soutenir le développement des nouveaux produits à exporter par les entreprises de taille moyenne
- Soutenir le lancement d'exportation par les micro et petites entreprises

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

#### a) Le Centre du Support de la PME fournira l'information suivante.

1. Appui concernant les formalités relatives aux exportations (vulgarisation de la réglementation concernant les procédures et formalités à remplir, appui effectif concernant les formalités pratiques)
2. Fourniture d'informations concernant les destinataires des exportations (taille/envergure des marchés, conditions relatives aux importations, réglementation, etc.)
3. Appui pour créer des contacts avec les organismes en rapport avec les destinataires des exportations
4. Appui concernant le " cyber-marketing ", représentation
5. Fourniture d'informations concernant les foires commerciales et appui concernant les formalités requises pour y participer

(Actuellement, en ce qui concerne les relations entre les services en rapport avec les foires commerciales fournies par le Ministère du commerce et de l'industrie ainsi que les organisateurs de foires commerciales et les activités d'appui, le rôle dudit organisme se limite pour le moment à obtenir des informations auprès desdits organismes concernés et à les fournir aux PME qui l'ont contacté et à apporter un appui en vue de leur participation auxdites foires commerciales.)

#### b) Participation au schéma « Trade Point »

A l'heure présente, on examine la possibilité de mener le Projet en association avec les activités du projet "Trade Point" qui est initié par "The World Trade Point Federation" (WTPF). Il s'agit d'un programme développé par la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED), qui est poursuivi actuellement par le WTPF et que l'on développe dans chaque pays concerné, celui-ci étant d'ores et déjà implanté dans plus de 70 pays. Grâce à cette association, il sera possible d'exploiter au mieux le projet "Trade Point" pour les fonctions indispensables au Projet comme la fourniture d'informations relatives à la promotion du commerce extérieur (exportations), formation des ressources humaines dans le domaine de l'import/export, etc.

### 2) Organisme pour la mise en œuvre

#### a) Collecte et fourniture d'informations

Le Projet sera mis en œuvre en le confiant à des prestataires de services d'appui non financiers aux entreprises (BDS/Business Development Services) ayant les compétences

requis pour l'exécution du Projet. On estime que dans ce domaine la Chambre de Commerce et d'Industrie constitue le prestataire de services d'appui le plus prometteur.

Les tâches confiées seront le service de 1) la collecte d'informations et 2) la fourniture d'informations. La collecte d'informations sera effectuée à Yaoundé. Pour la fourniture d'informations, les équipes du service de fourniture d'informations seront formées, et les guichets permanents seront mis en place à Douala et à Yaoundé (dans le centre d'appui pour les PME ou dans MINPMEESA avant la mise en place du centre d'appui pour les PME). L'équipe ambulante sera envoyée dans d'autres régions pour fournir des informations.

Ces mesures ont un lien très étroit avec le service du Ministère du Commerce. Le Ministère du Commerce s'occupe du planning et est en charge de l'Agence pour le Développement des PME (SMED Agency), qui s'occupe de la surveillance de la mise en œuvre, en sous-traitant un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS).

Dans le cas où il est difficile de mettre cette affaire sous la tutelle du Ministère du Commerce, elle sera mise sous la tutelle du Ministère des PME et elle sera gérée en étroite coopération avec le Ministère du Commerce.

b) Participation au « Trade Scheme Point »

Mise en œuvre par le Ministère du commerce<sup>3</sup>.

3) Préparation préliminaire et autres points auxquels il faut faire attention pour la mise en œuvre.

Comme mentionné ci dessus il faudrait beaucoup d'effort, de temps et d'argent pour que le l'Agence puisse mettre sur pieds une base de données fiable sur le marché de l'export. Malgré tout cet effort il peut s'avérer, que le nombre de demandeurs d'information soit limité et que ces informations ne soient pas satisfaisantes. Par conséquent il est plus indiqué que l'agence utilise seulement les informations disponibles comme celles venant de l'OMC. L'Agence n'a même pas besoin de rassembler ces informations elle-même. Elle peut utiliser le canal des Ambassades du Cameroun dans le pays concerné. En ce qui concerne la procédure d'Exportation, l'Agence fournira les informations de base et laissera le soin aux prestataires spécialisés de fournir les informations plus détaillées.

---

<sup>3</sup> Le Ministère du commerce a déjà commencé la collecte d'informations sur la participation.

#### 4) Estimation des coûts et investissements indispensables

##### a) Supposition concernant l'estimation

Ce projet sera exécuté en étroite collaboration avec le Ministère du commerce, l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et les prestataires des services d'appui aux entreprises (BDS).

Le Ministère camerounais du commerce participe au programme "World Trade Point Scheme" et peut fournir aux prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) les informations obtenues dans ce cadre qui pourront les mettre à profit. En ce qui concerne les foires commerciales, on fournira comme par le passé des services assurés par le Ministère du commerce mais on fournira également aux prestataires de services d'appui des informations concernat les services connexes.

L'Agence de développement des PME (SME Development Agency) confiera d'une part les tâches indiquées aux prestataires de services d'appui et d'autre part se chargera de gérer et superviser les conditions d'exécution.

1. Classement des informations nécessaires pour la fourniture des services
2. Les tâches dévolues aux Centres d'appui aux PME (SME Support Center) : (Fourniture d'informations, prestations de services de conseil, appuis pour la prise de contact avec les agences et organismes concernés, appui au "cyber marketing" et représentation.<sup>4</sup>)

Les tâches préalables avant d'externaliser les missions en question comme la planification et la préparation seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes du Ministre de commerce, de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et par conséquent, en ce qui concerne les principaux coûts indispensables, ce seront des coûts en rapport avec les tâches extériorisées et confiées à des tiers susmentionnées.

---

<sup>4</sup> Comme conditions préalables à l'établissement de services d'appui et de représentation dans le domaine du "Cyber Marketing"; il est nécessaire d'assurer la fiabilité (bonne gouvernance) de la gestion des PME participantes au projet, de mettre en place un système de paiement et un système de transport des produits, etc. Par conséquent, on constate que pour le moment ces conditions n'existent pas au niveau des entreprises camerounaises et il faut s'efforcer dans l'immédiat de poursuivre les recherches et les préparatifs en vue de la mise en place d'un tel système de "cyber marketing" et la fourniture de services de ce type ne pourra venir que par la suite.

## b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-5 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (10)**  
 Projet N° A-6 : Participation au programme " World Trade Point "

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Préparation des données et informations	4,00	4.320	Uniquement le stage préparatoire. - 2 consultants durant 2 mois.
	2) Compilation et mise à jour des données destinées aux services des Centres d'appui aux PME	2,00	2.160	Coûts annuels

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

## Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## A-7 Collecte et fourniture d'informations sur les sources et les besoins d'affaires à l'intérieur du pays

### (1) Objectifs et aperçu

#### 1) Objectifs et aperçu

Il s'agit de recueillir et de collecter des informations sur les sources d'affaires ou les besoins en ressources, matières et marchandises, en tant que moyen d'encourager l'utilisation efficace des ressources intérieures et l'investissement aux nouvelles affaires, celles sur les thèmes de recherches effectuées par les instituts de recherches, celles sur les produits, les semi-produits et les matières qui peuvent être fournis par les PME existantes, celles sur les matières que les entreprises recherchent, celle sur les ressources et les matières qui ne sont pas encore exploitées dans le pays, et de fournir ces informations aux entreprises qui peuvent bien les utiliser.

En principe, les activités des entreprises appartenant à la catégorie des entreprises moyennes se concentrent sur la production de produits basée sur l'utilisation de matières premières importées (ceci incluant les produits semi-finis). Le secteur de la distribution moderne (de grande envergure) est concerné car au Cameroun, la plupart des produits importés sont traités de cette manière. On constate que parmi ces produits importés il serait possible pour certains d'être obtenus dans le pays. Toutefois, pour diverses raisons (les sources d'approvisionnement possibles ne sont pas connues, l'importance de cet

approvisionnement ne peut être défini ou assuré.) l'exploitation des ressources locales camerounaises ne progresse pratiquement pas.

Il est difficile pour les investisseurs dans de nouvelles activités ou entreprises d'obtenir des informations concernant notamment les ressources locales exploitables, c'est-à-dire celles qui pourraient être utilisées par ces derniers.

Les petites entreprises et les micro entreprises de type artisanal exploitent d'ores et déjà les ressources qu'elles peuvent se procurer mais pour le moment elles n'ont pas atteint le stade de planifier le lancement d'activités dans le cadre desquelles elles utiliseraient des ressources locales camerounaises encore inexploitées. Toutefois, d'un autre côté, elles ne sont pas en possession d'informations leur permettant de savoir si leurs produits peuvent être exploités ou utilisés par les entreprises moyennes, les grandes entreprises ou les entreprises étrangères. Dans le cadre du présent projet, on a mis principalement l'accent sur la possibilité ou non pour les entreprises d'une catégorie supérieure à celle des entreprises de moyenne envergure d'exploiter les ressources locales camerounaises. Ceci dit, il existe la possibilité pour les petites entreprises et les micro-entreprises artisanales d'avoir ainsi l'occasion si leurs produits pourraient éventuellement être utilisés.

## 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

## 3) Objectifs de la mesure

- Promouvoir l'investissement aux nouvelles activités
- Utiliser efficacement les ressources internes (y compris l'industrialisation par substitution d'importations (ISI))
- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

1. En ce qui concerne la tâche du centre d'appui pour les PME, celle-ci consiste à recueillir et à collecter des informations. La collecte initiale de données est effectuée par la Chambre de Commerce et d'Industrie, le GICAM, etc. Par la suite également, la collecte de données est poursuivie auprès des sources indiquées ci-dessous.
  - Dirigeants de PME
  - Agriculteurs, marins-pêcheurs, sylviculteurs
  - Ministère de l'agriculture, Ministère de la science et de la technologie

- Autres
2. Ledit centre publie un article spécial sur les ressources et les matières particulières bien choisies parmi les autres, et fournit des informations techniques sur la fourniture, la distribution et l'utilisation ainsi que des informations sur le marché (publication périodique).
  3. Le centre d'appui pour les PME doit être équipé en permanence pour que l'on puisse toujours faire la recherche d'informations.
- 2) Organisme pour la mise en œuvre
1. L'aménagement de l'organisme utilisé pour fournir des informations sera confié à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. À savoir :
    - Élaboration d'un système de base de données
    - Collecte initiale de données
  2. Dans le projet du centre d'appui pour les PME, les informations sont fournies par un conseiller.
  3. L'Agence pour le Développement des PME collecte des informations supplémentaires et les recueille dans le système de base de données. Et elle fait afficher des informations de base de données sur son site web.

### 3) Collecte et accumulation d'informations

En ce qui concerne l'accumulation d'informations et de données, il existe diverses méthodes envisageables. Il convient de faire attention à ne pas procéder à une accumulation d'informations non productives et qui peuvent être finalement pratiquement inutiles si on part de la phase initiale jusqu'à la finale. Il est donc plus efficace et utile de collecter et accumuler des données en fonction des besoins des entreprises au regard du développement des ressources pour assurer l'efficacité et l'efficience de ces activités.

De manière concrète, on peut recommander pour la collecte des informations d'exploiter les occasions suivantes.

#### a) Fourniture volontaire d'informations par les entreprises elles-mêmes

Il s'agit d'une accumulation d'informations à la demande indépendante des entreprises. Par exemple, il peut s'agir des informations concernant les produits et services que les entreprises souhaitent fournir. En fait, il s'agit d'informations à caractère publicitaire et il est donc souhaitable que les utilisateurs de ces informations dévaluent eux-mêmes la qualité ou le contenu de ces informations. Il convient que les fournisseurs d'informations se chargent de les remettre à jour et que l'on fasse en sorte que l'on puisse savoir quand les informations en question ont été fournies et remises à jour et que les utilisateurs puissent

juger de la fraîcheur de ces informations, c'est-à-dire estimer leur actualité. Les fournisseurs d'informations peuvent être des PME mais aussi dans certains cas des grandes entreprises ou des entreprises étrangères. Et ces informations peuvent donc être utilisées pour la création de partenariats entre les entreprises.


b) Collecte d'informations sur des thèmes spécifiques

En ce qui concerne les informations particulièrement indispensables aux PME, on procédera de temps en temps à une collecte d'informations portant sur des thèmes spécifiques. Par exemple, afin de répondre aux besoins des PME en rapport avec les produits alimentaires dans le domaine de l'amélioration du conditionnement (emballage), collecter des informations concernant les produits d'emballage et de conditionnement au Cameroun. (On a indiqué sur le Tableau 4-6 des cas concrets d'informations collectées.) Dans ce cas également, si on accumule les informations en se basant sur les informations collectées auprès des entreprises concernées la collecte sera facilitée et, simultanément, il sera possible sur les entreprises pour qu'elles remettent à l'avenir à jour les informations qu'elles ont fournies volontairement



En suivant la même méthode, dans le cas d'expositions consacrées à l'artisanat, etc., ou à l'occasion de participations à des foires commerciales, etc. on peut obtenir des exposants des informations et les accumulées (cette collecte a été réalisée partiellement dans le cas de la présente étude, les exemples d'informations ou de données concernant la recherche de produits commerciaux (produits artisanaux, vêtements et couture, ameublement, etc.) et ont été indiquées sur le Tableau 4-7) dans le cadre de l'étude en question .



**Tableau 4-6 (1/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)  
- Matériaux de conditionnement -**

Titres	Contenu
<b>Domaines concernés:</b>	Matériaux de conditionnement en matière plastique et en papier destinés aux produits alimentaires et autres.
N° de Référence:	1
Date de préparation:	28/10/2008
Date de mise à jour:	28/10/2008
Nom du responsable de la préparation:	Bureau de la délégation Littoral (Littoral Delegation Office), MINPMEESA N° Téléphone : (237) 33 42 26 81
Type de données:	Matériaux de conditionnement à vendre
Source des données:	Entretien avec un Directeur général
Profil de l'entreprise:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
<b>Description des produits:</b>	Matériaux de conditionnement en carton, papier et polypropylène destinés aux produits alimentaires, au tabac, au café, aux médicaments, aux liqueurs avec conception de l'étiquette et impression à l'intention de plus de 200 clients locaux. L'entreprise a é
<b>Conditions de vente</b>	Impression offset sur papier et carton et impression flexographique sur papier et sur polypropylène étiré (OPP) sont disponibles.  Lot minimum à la commande : aucune condition particulière Conception du conditionnement : par des designers en interne mais des designers extérieurs sont également disponibles.  
<b>Pour tout contact:</b>	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-6 (2/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)  
- Matériaux de conditionnement -**

Titres	Contenu
<b>Domaines concernés:</b>	Gobelets/pots et bouteilles en matière plastique et tuyaux en PVC pour la construction
N° de Référence:	4
Date de préparation:	28/10/2008
Date de mise à jour:	28/10/2008
Nom du responsable de la préparation:	Bureau de la délégation Littoral (Littoral Delegation Office), MINPMEESA N° Téléphone : (237) 33 42 26 81
Type de données:	Matériaux de conditionnement à vendre
Source des données:	Entretien avec un Directeur
Profil de l'entreprise:	XXXXX M./Mme. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
<b>Description des produits:</b>	Pots et bouteilles en polyéthylène pour yaourt et autres produits. L'entreprise développe des marchés autres que CAMLAIT.
<b>Conditions de vente</b>	<p>Les lots minimum seront négociés avec les clients.</p> <p>Lot minimum à la commande : 10.000 pots, 600 bouteilles</p> <p>Conception du conditionnement : par des designers en interne mais des designers extérieurs sont également disponibles.</p> <p>Photos d'échantillons :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div>
<b>Pour tout contact:</b>	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-7 (1/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)  
- Ameublement, produits artisanaux, produits textiles, etc. -**

Titres	Contenu
<b>Secteur concerné:</b>	Produits d'intérieurs
<b>Nom de l'organisation:</b>	XXX
N° de Référence:	C-1
Date de préparation:	5/11/2008
Date de mise à jour:	5/11/2008
Nom du responsable de la préparation:	
Type de données:	Produits
Source des données:	Entretiens
<b>Description des produits:</b>	Produits pour l'éclairage (lampes)
<b>Principales caractéristiques:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design original de produits pour l'éclairage (lampes), horloges murales, miroirs utilisant des feuilles d'arbres africains, des racines et autres matériaux naturels.</li> <li>- Design distinct et tendance " passe-temps "</li> </ul>
<b>Pour tout contact:</b>	Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX, E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-7 (2/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)  
- Ameublement, produits artisanaux, produits textiles, etc. -**

Titres	Contenu
<b>Secteur concerné:</b>	Ameublement et produits artisanaux
<b>Nom de l'organisation:</b>	XXXX
N° de Référence:	B-1
Date de préparation:	5/11/2008
Date de mise à jour:	5/11/2008
Nom du responsable de la préparation:	
Type de données:	Produits
Source des données:	Interview
<b>Description des produits:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canapé, chaises, armoires, chariots, lampes, portes d'entrée</li> <li>- Produits artisanaux (chaises africaines traditionnelles, produits d'intérieur en bois, assiettes en bois, etc.)</li> <li>- Design original de produits pour l'éclairage (lampes), horloges murales, miroirs utilisant des feuilles d'arbres africains, des racines et autres matériaux naturels.</li> </ul>
<b>Principales caractéristiques:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement : 2005</li> <li>- Type d'organisation : Association</li> <li>- Approximativement 50 membres (artisans et menuisiers)</li> <li>- 1 atelier et 1 salon d'exposition</li> <li>- Chiffre d'affaires annuel : 5 millions de FCFA</li> <li>- Les artisans sont compétents et possèdent un bon savoir-faire.</li> </ul>
<b>Pour tout contact:</b>	<p>Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX</p> <p>E-mail: XXX@XXX</p>

c) Fourniture d'informations par les organismes de recherche

Les efforts menés au sein du Ministère de la science, de la recherche et du développement, de la Ministère de l'agriculture, etc. fourniront les résultats de leurs activités de recherche et de développement concernant les thèmes choisis, et seront accumulés. Ces informations seront utiles aux industries pour mettre en valeur rapidement et exploiter au mieux les résultats des activités de recherche et de développement.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

L'agence de développement des PME (SME Development Agency) met en place le personnel en charge de la collecte de données et de leur accumulation sous forme de base de données, et recueillera les informations connexes, etc., fournies par les administrations et agences concernées, les chambres de commerce et d'industrie, les revues publicitaires du GICAM, etc., les bureaux de représentation (Delegation Office) du Ministère chargé des PME, et les Centres d'appui aux PME. En outre, on recevra des entreprises les informations concernant les produits et les services qu'elles peuvent fournir et les demandes relatives aux informations concernant les matières premières et les services pour constituer des bases de données. En outre, on publiera régulièrement des communications de relations publiques et on fournira des informations sur des thèmes spécifiques.

Toutefois, les tâches en questions seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

En ce qui concerne les principaux coûts/frais indispensables, on peut citer les postes suivants.

- Coûts occasionnés par le missionnement en externe de la collecte initiale de données et d'informations au niveau initial et leur intégration dans des bases de données.

## b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-8 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (11)**  
 Projet N° A-7 : Développement de bases de données concernant les " semis " (SEEDS) d'entreprises et les besoins (NEEDS)

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>		
Rémunération des consultants	- Collecte de données et d'informations, y compris le développement de bases de données.	8,00	8.640	Uniquement le stage préparatoire. - 2 consultants durant 4 mois.

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

## Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération du consultant)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## B Mesures pour l'amélioration de l'environnement financier des PME et appui au financement

### B-1 Etablissement d'organisme de crédit spécialisé réservé aux PME

#### (1) Objectifs et aperçu

##### 1) Objectifs et aperçu

Comme on considère que les difficultés rencontrées actuellement par les PME pour rassembler des fonds sont difficiles à régler par les établissements financiers de crédit, on fera face à cette situation en établissant un établissement de crédit spécialisé réservé aux PME.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les PME pour rassembler des fonds, l'une est due à la gestion des PME et l'autre à l'aspect immature du système de crédit, des aspects organisationnels et systémiques. Autrement dit, (1) comme le marché des capitaux camerounais n'est pas développé, et la masse des capitaux et fonds disponibles est réduite et les taux de crédit comme une ligne à voie unique, il est impossible de rassembler des fonds dans un tel contexte ; (2) comme il est extrêmement difficile pour les entreprises qui ont une capacité d'hypothéquer très réduite de rassembler des fonds à cause du retard pris dans l'établissement d'un système financier de crédit qui ne repose pas sur des hypothèques matérielles ; et (3) pour les PME qui n'ont pas la capacité de prendre en charge des coûts relativement élevés, les prêts à intérêt élevé constituent une difficulté pratiquement

insurmontable, etc. Ces divers problèmes ne peuvent être résolus dans l'état présent par les seuls établissements de crédit existants sur une base individuelle.

C'est pourquoi Il faut créer un nouvel établissement financier spécialisé dans les PME.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Promotion d'investissement aux nouvelles affaires et d'expansion des affaires

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

On a résumé ci-dessous les grandes lignes du concept de ce nouvel établissement financier de crédit réservé aux PME tel que nous le proposons.

1. Bien qu'ils reçoivent divers appuis de la part de l'Etat camerounais la nature de cet établissement est fondamentalement privée.
2. Il s'agit d'un établissement spécialisé réservé au financement des entreprises et en même temps une banque jouant le rôle d'un vendeur en gros.
3. On suppose que les principaux actionnaires seront les banques commerciales (y compris les banques étrangères<sup>5</sup>), les organismes de micro-crédit, les compagnies d'assurances, les particuliers et les investisseurs bancaires étrangers.
4. Il sera établi conformément à loi spéciale. On fixera au préalable la durée de l'appui assuré par l'Etat. Par exemple, 10 ans.
5. Ledit établissement rassemblera des dépôts de fonds provenant des entreprises et des autres organismes concernés. En outre, comme source des fonds destinés aux investissements, il émettra des obligations financières. On fixera au préalable le montant de cette émission dans le cadre de la nouvelle loi règlement le secteur bancaire. Par exemple, 20 fois le montant du capital propre de l'établissement. Toutefois, selon le développement des activités de cette nouvelle banque, on fera en sorte que le cadre de l'émission d'obligations puisse être élargi. Les obligations pourront être acceptées par l'Etat et les autres établissements financiers et bancaires (y compris les compagnies d'assurances). Ces obligations seront vendues à l'avenir aux particuliers. Selon la nécessité, l'Etat garantira le paiement du capital/principal et

---

<sup>5</sup> Leur participation est souhaitable dans la perspective du renforcement de la gouvernance de l'entreprise de cette nouvelle banque.

- des intérêts. Lorsque les activités seront bien établies, on procédera à une émission sur les marchés financiers internationaux et ceci constituera une nouvelle source de fonds.
6. Les fonds rassemblés grâce à l'émission d'obligations seront réservés exclusivement au financement des PME. Le financement des PME se présentera sous la forme de crédit et d'investissements.
  7. On veillera à ce que cette banque possède une capacité technique au niveau financier (étude/enquête et capacité d'analyse, capacité d'examiner les cas, services de conseil, développement de nouveaux produits financiers destinés aux PME).
  8. On fournira non seulement des crédits aux PME mais également un appui concernant la gestion des entreprises. En ce qui concerne le dernier, on fournira les services suivants dans le cadre du « système d'appui aux compétences sur la gestion des entreprises » qui est mentionné plus tard :
    1. Services de marketing
    2. Appui technique
    3. Services en rapport avec les compétences gestionnaires
    4. Services mettant en rapport divers types d'activités (Business matching)
  9. On contribuera également au développement du marché des capitaux camerounais par l'émission d'obligations.
  10. On reçoit les fonctions de l'organisation traitant les programmes gouvernementaux de financement politique pour soutenir les PME.

Le nouvel établissement financier spécialisé dans les PME remplira les conditions requises qui est caractéristique de cet établissement par les 3 moyens suivants : 1) avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché ; 2) sans insister sur l'hypothèque ; 3) le financement y compris des fonds à long terme.

Grâce à des crédits avec un taux d'intérêt du marché peu élevé et sans dépendre forcément de la garantie d'hypothèques, on fournira aux banques commerciales des fonds (y compris des fonds à long terme) et on établira un nouvel établissement de crédit spécialisé réservé aux PME.

En ce qui concerne ce nouvel établissement de crédit spécialisé réservé aux PME, il permettra de satisfaire grâce aux moyens suivants indiqués ci-dessous les conditions requises.

1. Crédit avec un taux d'intérêt inférieur à celui pratiqué sur le marché financier : investissements de fonds fournis par l'Etat, et réalisation de cet objectif grâce à des fonds rassemblés par des obligations sur les marchés financiers internationaux.



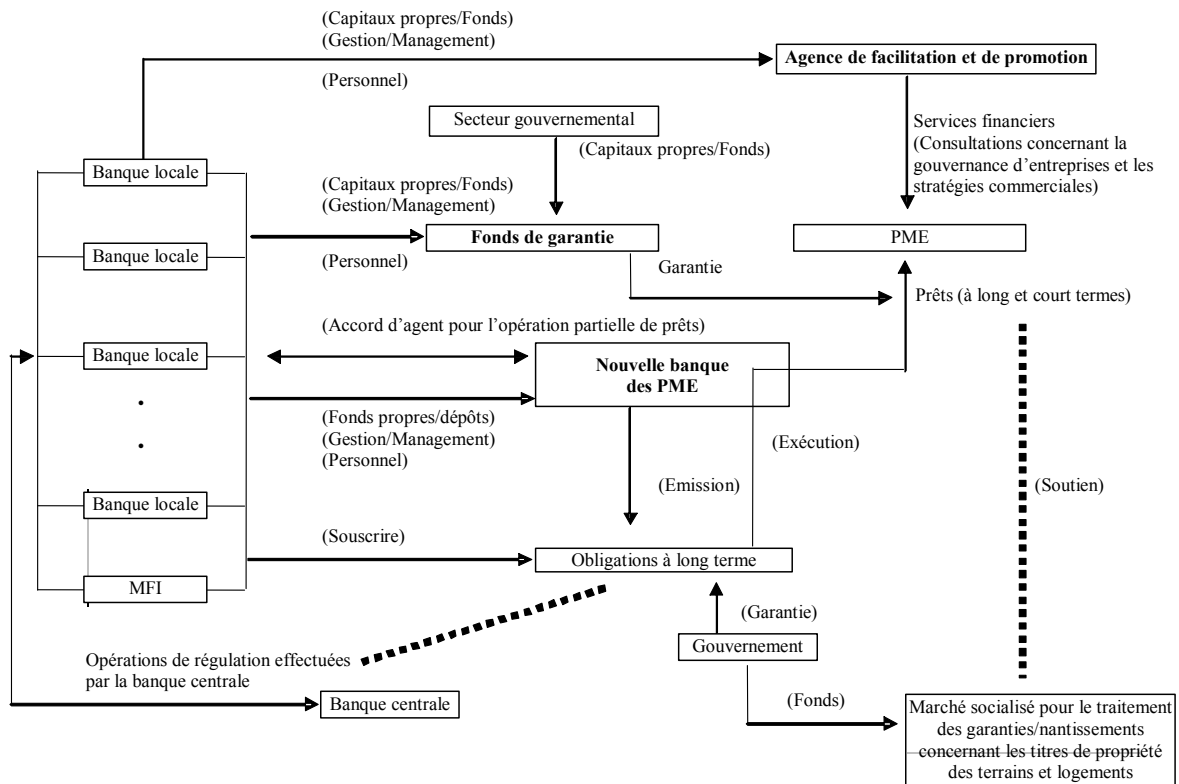
2. Investissements et financement ne dépendant pas forcément de la garantie d'hypothèques : ceci pouvant être réalisé et rendu possible grâce à l'adoption de nouvelles techniques de crédit.
3. Investissements de capitaux à long terme : on se fixera comme but de fournir des capitaux pour une durée de 3 ans, de 5 ans et puis de 7 ans, on ajoutera comme source des capitaux ceux du nouvel établissement financier de crédit, on introduira également des fonds provenant de l'Etat, des banques commerciales existantes ; des établissements de micro-crédit, des compagnies d'assurances, et des organismes financiers n'appartenant pas au secteur bancaire, etc. et on planifiera l'émission d'obligations.

Ce nouvel établissement fonctionnera dans deux domaines en qualité d'agent de l'Etat. Dans un premier domaine, il rassemblera des fonds provenant de l'Etat et des acteurs du marché et investira ces fonds dans les PME. Et dans un second domaine, il se consacrera à la mise en oeuvre des politiques et dispositifs de mesures dans le domaine financier du crédit menés par l'Etat en vue d'assurer le développement des PME.

Le marché financier où on peut rassembler des fonds en premier lieu comprend des particuliers, des entreprises et des établissements financiers. Le gouvernement déposera au départ des fonds avec un taux d'intérêt inférieur. Le taux d'intérêt pour les PME sera inférieur au taux de prêt actuel destiné aux PME sur base du capital gouvernemental à un faible taux d'intérêt et un compte capital moins strict. On répond aux attentes des actionnaires de la banque par la hausse du cours d'une action. Les enjeux majeurs pour le rassemblement des fonds sont ceux des fonds à long terme, mais on pourra les surmonter par la conversion des fonds disponibles des institutions de microfinance en ceux à long terme, l'utilisation des fonds à long terme des sociétés d'assurances, l'émission d'obligations privées, et l'émission par la nouvelle banque d'obligations étrangères garanties par le gouvernement. On envisage également d'inviter les banquiers d'investissement étrangers (sociétés qui acceptent de reprendre le financement) en tant qu'actionnaires de cet établissement avec la perspective du placement des obligations étrangères sur le marché étranger.

La deuxième fonction de financement politique signifie, par exemple, que cet établissement joue un rôle d'intermédiaire pour effectuer le financement politique concernant le soutien urgent financier du gouvernement qui est nécessaire pour sauver la crise des PME de la crise due à la stagnation économique. Autrement dit, cet établissement devient l'agence du financement politique.

On présuppose qu'avec sa création ledit établissement de crédit constituera l'un des trois acteurs avec le système d'assistance technique concernant la gestion des PME et le système de garantie du crédit. Autrement dit, cet établissement pourra déployer pleinement ses activités dès lors que ces trois fonctions seront développées. (Voir Graphique 4-1)



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA  
**Graphique 4-1 Proposed scheme of the Bank**

## 2) Organisme pour la mise en œuvre

Dans rendre effectif la nouvelle Banque de PME, il est recommandé de suivre deux approches d'implémentation. La raison en est que la structure entière est compliquée et concerne beaucoup d'acteurs et la méthode d'implémentation par étapes est nécessaire.

Dans l'Étape 1, les banques commerciales existantes organisent une mise en syndicat et il distribuent les fonds du Gouvernement aux PME. Cependant, les membres de la mise en syndicat prennent le crédit risque de la finance de la politique.

Dans l'Étape 2, il est prévu de fonder la nouvelle Banque et de financer des PME sous la responsabilité de la nouvelle Banque. Les banques commerciales de l'Étape 1 sont attendues de financer la nouvelle Banque.

### 3) Préparation préliminaire et autres points concernés

#### a) Législation qui sera nécessaire

Pour implémenter la nouvelle banque des PME, la mise sur pieds d'un cadre légal devient nécessaire. Voici quelques exemples.

- Une loi spéciale sur la Nouvelle Banque spécialisé dans le financement des PME
- Règle mention sur l'établissement des joint ventures entre les différentes institutions de financement des PME
- Règlement sur l'ouverture des agences
- Règlement sur la limitation des titres
- Règlement sur l'émission des titres privés.
- Application de règlement BIS

#### b) Points à tenir en compte pour la fondation dudit établissement de compte

##### 1. Promotion du respect de la gouvernance d'entreprise

Il faut promouvoir le respect de la gouvernance d'entreprise, qui est le principe de base de la finance, aussi bien chez l'emprunteur que chez le prêteur. La garantie de crédit mentionnée ultérieurement n'est que le dernier bastion. Le système de garantie de crédit habilement organisé est certainement efficace pour l'expansion de la finance des PME. Cependant, si la gouvernance d'entreprise n'est pas respectée dans les PME, le système de garantie de crédit sera un système qui transfère simplement le risque bancaire intrinsèque concernant le financement à l'égard des PME aux garants. Il est nécessaire d'établir l'ensemble du respect de la gouvernance d'entreprise, le système de garantie de crédit et le système du financement bancaire bien élaborés. Pour cela, le Ministère de l'économie et des finances doit lancer des réformes dans les 4 domaines suivants, afin que le financement des banques commerciales soit effectué de façon adéquate :

- Respect des lois et des règlements
- Élaboration de la stratégie des affaires
- Définition de la procédure adéquate de financement
- Minimisation du risque de crédit

##### 2. Adoption du principe du partenariat public – privée (PPP)

Il faut adopter une stratégie pour résoudre les problèmes en soulignant l'importance de l'esprit PPP. En particulier, il faut d'abord souligner l'initiative du secteur privé, et le rôle du secteur public doit être secondaire.

### 3. Promotion de l'utilisation des expertises des institutions de microfinance relatives au financement à l'égard des petites entreprises pour le financement destiné aux PME

Il faut exploiter les connaissances et les expériences de l'institution de microfinance concernant le financement aux entreprises de petite envergure de la façon suivante :

#### i. Échanges de savoir-faire

Les clients du nouvel établissement seront les PME qui ne pouvaient pas être clientes des banques commerciales jusqu'à maintenant, mais en ce qui concerne les PME, les institutions de microfinance comprennent souvent mieux leurs circonstances de gestion. Il est donc souhaitable que le nouvel établissement acquière son expertise à travers des échanges de savoir-faire.

Par contre, les banques commerciales peuvent offrir les divers services financiers aux clients des institutions de microfinance en utilisant leurs réseaux internationaux et transrégionaux. Elles peuvent également compenser le manque de capital d'une institution de microfinance. Il est aussi possible de présenter les obligations émises par une banque commerciale en tant que produit d'investissement d'une institution de microfinance.

#### ii. Présentation des clients

L'institution de microfinance est chargée de la formation de petites entreprises dont quelques-unes se développent et deviennent des entreprises de l'étape suivante. Les petites entreprises qui sont issues d'une institution de microfinance deviennent clientes d'une banque commerciale. Il faut un partenariat entre les deux pour le réaliser. Il faut encourager la possession mutuelle des actions entre la banque commerciale et l'institution de microfinance afin de renforcer ce genre de partenariat. Ce partenariat permet de compenser mutuellement des fonds nécessaires et de partager des savoir-faire de la gestion des deux établissements.

#### iii. Institutionnalisation d'un schéma du financement destiné aux PME

En ce qui concerne le financement destiné aux PME, il existe de nombreux schémas rapiécés. Chaque schéma est indépendant. Cette situation a des avantages de flexibilité, mais la durabilité et la cohérence de cette situation sont douteuses. Il faudrait envisager de les intégrer dans un établissement relatif au financement public tout en maintenant la flexibilité, et il est souhaitable que cela soit institutionnalisé sous le parapluie de deux ou trois établissements. Le nouvel établissement financier sera équipé de plusieurs guichets pour les différents schémas du financement public.

iv. Diversification des formes de l'implication du gouvernement

Tant qu'il s'agit du financement public, le seul moyen dont le gouvernement dispose est la fourniture de fonds. Mais il faudrait examiner d'autres moyens. Voici quelques exemples :

- Financement avec un taux d'intérêt inférieur pour un objectif spécial effectué à travers le nouvel établissement financier spécialisé dans les PME
- Financement politique à l'établissement financier avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché
- Dépôt à l'établissement financier avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché
- Dépôt à l'établissement financier des fonds à long terme qui permet aux établissements financiers le financement à long terme
- Garantie des obligations émises par l'établissement financier
- Garantie de paiement de dividendes à l'établissement financier destiné aux PME pour la période fixée

v. Renforcement du développement technique du financement

Il n'est pas possible de résoudre le problème financier auquel les PME font face aujourd'hui seulement avec les idées traditionnelles. Il faudrait envisager une solution innovatrice renforçant la technique financière. En particulier, en tenant compte de l'importance du prêt sans hypothèque, le développement de la méthode d'évaluation de l'état du crédit des PME est la priorité la plus élevée.

vi. "Sélection et convergence" : priorité la plus élevée aux PME ayant des compétences potentielles

Le financement destiné aux PME n'est pas une œuvre de charité mais une sorte d'affaires. Le financement destiné aux PME qui n'ont pas le sens des affaires ne va pas durer. En tenant compte de la situation actuelle de l'économie et de la société camerounaise, il est nécessaire de continuer à respecter le principe que seulement les PME ayant le sens des affaires peuvent avoir l'occasion d'obtenir un prêt bancaire. Il faut accorder de l'importance à ce principe lors de la fondation d'un nouvel établissement financier spécialisé dans les PME. Si on oublie cette orientation stricte, l'établissement financier fera tout de suite faillite. Dans ce sens, seules les PME qui sont sélectionnées seront l'objet de l'établissement financier spécialisé dans les PME.

Cependant, la sélection des PME ayant des compétences potentielles doit être effectuée conformément à des normes transparentes, équitables et impartiales. Autrement dit, il faut satisfaire aux trois conditions suivantes. Premièrement, il doit

s'agir de PME qui cherchent sérieusement à établir une gouvernance d'entreprise et qui est suffisamment respectée. Deuxièmement, il doit s'agir de PME dont les affaires sont pleines de promesse et dotées d'une forte compétitivité. Troisièmement, il doit s'agir de PME qui ont la possibilité de contribuer au développement de l'économie camerounaise par la création d'emploi et l'expansion de l'exportation. Le prêt par un établissement financier spécialisé dans les PME doit être attribué tout d'abord à ce genre d'entreprises qui ne peuvent pas obtenir de prêt bancaire sous le système d'aujourd'hui.

Le nouveau système de financement destiné aux PME sera appliqué à certaines PME sélectionnées. Ce qui est en contraste avec l'institution de microfinance s'appliquant à toutes les petites entreprises. Comme mentionné ultérieurement, il y a pour l'instant une limite des ressources de la gestion du nouveau système du financement destinés aux PME. Le travail le plus difficile est d'examiner quel secteur industriel ou quel modèle d'affaires sera traité prioritairement. Il faut quelques critères. Il va sans dire que ce critère doit s'appliquer uniquement à l'établissement financier spécialisé dans les PME dirigés par le gouvernement et qu'il ne contraint pas le comportement d'établissements financier du secteur privé.

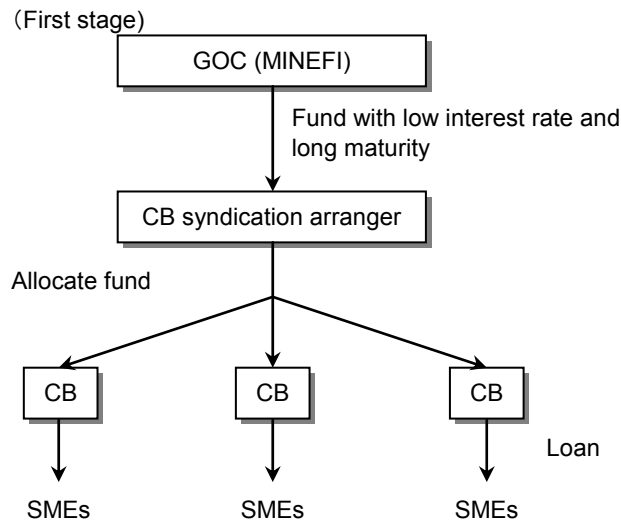
Le niveau de gouvernance d'entreprise est lié étroitement à la possibilité d'obtenir un prêt, et le Tableau 19 montre le niveau de gouvernance d'entreprise et l'ordre d'accès au financement. Dans ce master plan, les principaux objets doivent être les PME (2) et (3). Mais les PME (1) doivent bénéficier de l'importance lors de l'élaboration de la stratégie du développement du microfinancement. Outre la gouvernance d'entreprise, le profil du patron tel que l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience des affaires à l'étranger, etc. seront tenus en compte lors de sélection.

#### c) Procédure de création

Dans rendre effectif la nouvelle Banque de PME, il est recommandé de suivre deux approches d'implémentation. La raison en est que la structure entière est compliquée et concerne beaucoup d'acteurs et la méthode d'implémentation par étapes est nécessaire.

##### 1. Etape 1

Dans l'Étape 1, les banques commerciales existantes organisent une mise en syndicat et il distribuent les fonds du Gouvernement aux PME. Dans ce sens, la mise en syndicat est seulement une fenêtre pour canaliser les fonds de Gouvernement vers PME. Cependant, les membres de la mise en syndicat prennent le crédit risque de la finance de la politique.



Sur cette étape, le Gouvernement déterminera le plan, réserver et gérer le fonds. Le gouvernement est un catalyseur.

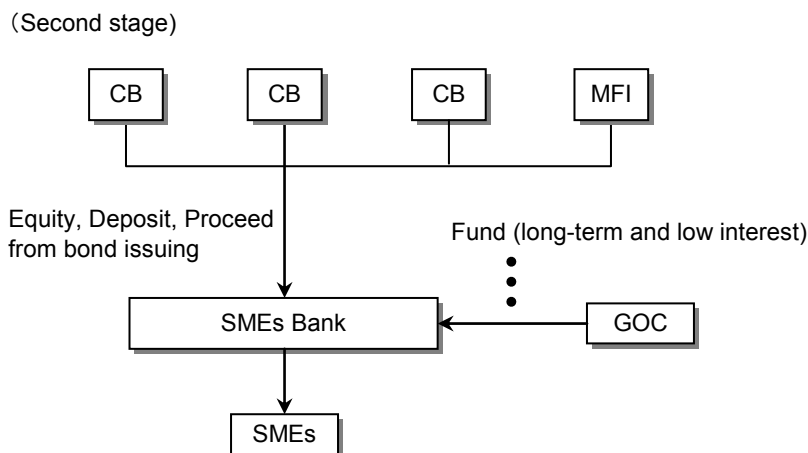
La Fonction du syndicat organisateur est décrite dessous:

- Recevoir les fonds du Gouvernement
- Pour transférer les fonds aux banques commerciales
- Superviser l'utilisation de fonds
- Analyser les facteurs lorsque les fonds restent inutilisés et prendre des actions nécessaires pour utilisation pleine des fonds.

La mise en syndicat a pour but d'éviter au Gouvernement de traiter directement avec chaque banque commerciale. Le taux d'intérêt de fonds pratiqué par les banques commerciales sera inférieur que le taux de marché. Chaque banque commerciale participant à cette mise en syndicat a la responsabilité à développer le nouveau client et fournir un emprunt.

## 2. Deuxième étape

Basé sur l'expérience à Étape 1, les banques commerciales établissent la Banque des PME. La banque prend part au financement des PME sous leur responsabilité. Les banques commerciales participant dans la première étape se doivent d'être les bailleurs de fonds de la nouvelle banque. Les institutions de microfinance sont également prévues comme bailleurs de fonds. Bien que le rôle du gouvernement concernant le financement destiné aux PME devienne plus petit, le gouvernement continue à contribuer à l'aménagement du financement aux PME étant fortement impliqué à la fondation et la gestion des établissements financier et des établissement de garantie du crédit comme on le verra ci-après.



La Banque recrute les cadres les plus brillants et intelligents parmi les banques commerciales et les institutions de micro finances. Il est bien d'associer ces cadres à l'exception de ceux venant des micro finances à la première étape du projet. Plus que 50% des cadres doivent venir des banques commerciales qui sont actionnaires. Un ou deux cadres viennent du Ministère de Finance et Économie. Afin d'obtenir une bonne gouvernance managériale, il est recommandé pour inviter cadre de banques étrangères comme un conseiller.

On suppose que le système d'administration de la nouvelle banque sera comme suit.

- Département de la planification : coordination au niveau du micro-financement, des organismes de financement (établissements financiers) étrangers, des compagnies d'assurances, et autres organismes n'appartenant pas au secteur bancaire.
- Département des études et enquêtes : recherche des entreprises compétitives
- Département d'examen : recherche des clients potentiels
- Département du développement de nouveaux produits et du marketing : ingénierie financière
- Département du institutionnellement financement
- Financement par fonds propres : développement de nouveaux produits (actions recyclables, etc.)
- Département des fonds : coordination avec les organismes de micro-financement, et émissions non publiques d'obligations financières
- Département du conseil spécialisé dans la gestion : coordination avec les organismes fournissant des services financiers
- Réseaux de base : en dehors du siège : filiales en province (création d'une filiale pour chaque province)

La Nouvelle Banque sera tenue de faire des bénéfices comme une institution financière privée. Afin de d'obtenir un profit, une stratégie est de rechercher autant que



possible d'excellents clients et fournir des services compétitifs tels que des prêts à long terme, taux d'intérêt inférieur et fonds de la non-garantie. Une priorité devrait être placée dans obtenir un profit, par exemple, une proportion de la cible d'un portefeuille du fonds est indiquée comme: excellent client 20%, clients 50% généraux, client 20% un peu risqué.

d) Forme de la nouvelle Banque

Les 4 types suivants peuvent être conçus comme la forme de nouvelle organisation :

A: Banque gouvernementale

B: Fonds du type PRO-PME

C: Banques commerciales (a)

D: Banques commerciales (b)

Tenant compte du fait qu'il n'est pas possible de résoudre le problème financier auquel les PME font face aujourd'hui seulement avec le mécanisme du marché, il est nécessaire de concevoir un système. Cependant prenant l'importance de la gouvernance d'entreprise en considération, le projet de banque gouvernementale de type A n'est pas recommandé, comme on peut le savoir également de l'échec du passé. Même si le soutien gouvernemental est nécessaire, d'autres types dont on attend l'initiative du secteur privé sont souhaitables.

En ce qui concerne les types dont l'initiative provient du secteur privé, on peut concevoir 3 cas. Le premier est le fonds de type PRO-PME (B). Cependant, même dans ce cas, on peut le recommander seulement au cas où le rôle du gouvernement est limité à l'approvisionnement de fonds et à la surveillance. Il faut confier la gestion au secteur privé même dans ce cas. Mais même si on remplit ces conditions, il reste encore 3 inquiétudes concernant ce projet: Premièrement, s'il est possible de sélectionner les dirigeants compétents; Deuxièmement, même s'il n'y a pas de problème tant que le gouvernement continue à fournir des fonds, s'il est possible d'augmenter des fonds continuellement au fur et à mesure de la croissance des affaires. De ce point de vue, il reste des inquiétudes. Troisièmement, il manque l'impact dû à la nature des fonds. C'est-à-dire, comme les affaires seront limitées à la région de Yaoundé et Douala, on se demande s'il est possible de fournir un service financier pour les PME qui se trouvent dans l'ensemble du pays.

En ce qui concerne la fondation des banques commerciales sous l'appui du gouvernement, on peut également concevoir deux modèles: CB-a et CB-b. Le CB-a consiste en 2 phases. Dans la première phase, le gouvernement dépose des fonds à long terme et avec un taux d'intérêt inférieur à celui des banques commerciales, et le groupe bancaire formé par des banques commerciales les utilise pour financer les PME. Dans la deuxième phase, le schéma change fortement. C'est-à-dire, le groupe bancaire fonde des nouvelles banques réservées

aux PME avec d'autres établissements financiers. Ces nouvelles banques financent les PME avec le capital des titres, des fonds obtenus par l'émission d'obligations, voire les dépôts des banques commerciales. Les obligations seront vendues à l'intérieur du pays sous forme d'obligations privées. En outre, elles seront vendues également sur le marché financier international lorsque les affaires seront en bonne voie. Concernant la condition d'émission, il doit s'agir d'obligations à long terme et à taux relativement bas. Les fonds gouvernementaux seront continuellement fournis pour le financement stratégique et politique dans la première phase.

Le type CB-b est plus simple que B-a, et rassemble les fonds du type PRO-PME. Dans ce schéma, le gouvernement crée des banques dont les dirigeants sont nommés par le gouvernement. Cela veut dire la séparation entre la propriété et la gestion. Le gouvernement fournit des fonds et la gestion est effectuée par des civils. Il s'agit d'une forme simple pour le gouvernement, car il crée des fonds et puis confie la gestion aux civils. Concernant les dirigeants, il sera également possible de recruter, par exemple, le personnel d'un établissement étranger de crédit qui s'y connaît en affaires financières. La gouvernance d'entreprise sera maintenue par la séparation de la propriété et la gestion. Cependant, il reste deux inquiétudes. Premièrement, s'il est possible que le gouvernement puisse continuer à fournir des fonds lorsque le montant devient important au fur et à mesure de l'expansion des affaires ? L'autre inquiétude est de savoir si la gouvernance d'entreprise fonctionne vraiment lorsque le gouvernement nomme les dirigeants. Il sera bien sûr possible que lesdites banques rassemblent des fonds sur le marché par leurs propres moyens. Le gouvernement ne souhaite-t-il pas choisir des experts qui partagent l'avis du gouvernement concernant les dirigeants, puisque le gouvernement fournit des fonds ? Cela sera un problème.

Dans ce contexte, le type « CB-a » serait le meilleur parmi lesdits quatre types.

On peut citer deux raisons pour lesquelles il est difficile de rassembler des fonds à long terme actuellement au Cameroun. Premièrement, le peuple camerounais n'a pas encore atteint le stade d'investir des fonds à long terme outre les fonds à court terme comme le dépôt bancaire, ce qui est une caractéristique du stade du développement économique de ce pays. Deuxièmement, il est difficile pour les établissements financiers de rassembler des fonds à long terme sur le marché à cause de l'immaturation du marché boursier et obligataire. Lorsque le financement à long terme est nécessaire, dans le cas où le financement à long terme est nécessaire aujourd'hui, on affecte le compte capital ou les fonds à court terme (dépôt bancaire) aux fonds à long terme. En cas de l'affectation des fonds à court terme, il

faut disposer de liquidité supplémentaire à cause du risque de liquidité, et par conséquent, l'efficacité du capital est détériorée.

Certaines banques commerciales rassemblent des fonds à long terme sous forme de capital provenant de partenaires étrangers. Il y a des avantages à assurer des fonds à long terme par le versement de capital, et de pouvoir acquérir une nouvelle technique financière, mais il reste des enjeux à surmonter du point de vue de l'assurance stable des rassemblement des fonds à long terme, car il n'est pas possible d'introduire des fonds à long terme lorsque cela est nécessaire pour la banque commerciale.

4) Estimation concernant l'envergure nécessaire de l'entreprise

a) Supposition préalable

Pour limiter au maximum les risques concernant l'entreprise lors de son lancement on a posé au préalable les conditions suivantes concernant le personnel et le minimum d'équipements et d'installations

- Effectif du personnel : environ 40 personnes
- Clients: environ 40 entreprises / par année. Avec environ le développement de 200 entreprises dans les 5 années à venir.
- Montant des capitaux investis : en moyenne 30 millions de francs FCFA par entreprise
- Capitaux/capital social : au départ, 3 milliards de francs FCFA (et augmentation de 50% dans les 5 ans qui suivent du capital)

b) Prévisions concernant les activités commerciales

Sur la base des conditions présupposées susmentionnées, on prévoit un bilan comme indiqué ci-dessous pour la première année d'activités et le 5<sup>ème</sup> exercice.

Unité: en millions de francs FCFA

Actifs	Exercice initial	5 <sup>ème</sup> exercice/année fiscale	Crédits – Capitaux	Exercice initial	5 <sup>ème</sup> exercice
Fonds disponibles	600	1.000	Prêts fournis par les établissements financiers (banques, etc.)	600	1.200
Crédit	1.200	6.000	Emission d'obligations	--	4.400
Financement institutionnels dans le cadre du système	500	2.500	Financement/investissements institutionnels du système	500	2.500
Immobilisations	800	1.600	Capitaux	2.000	3.000
Total	3.100	11.100	Total	3.100	11.100

On suppose que dans ce cas le coût financier de crédit/financement, etc. sera le suivant :

- Taux de financement à long terme: 11%
- Taux du financement par le système: 8 % (Taux assuré par le fonds de financement/crédit du système : 6%)
- Taux des établissements financiers: 7%
- Taux des coupons privés: 7%
- Taux des dépôts: 5%
- Dividendes : environ 10% (toutefois, les ressources provenant des dividendes sont mises totalement en réserve interne jusqu'à ce que l'entreprise soit en pleine activité rentable.)

Le solde effectif estimé sur la base des résultats supposés susmentionnés se présente de la manière suivante :

Solde effectif des résultats (Unité: en millions de francs FCFA)					
Item	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Financement/crédit (hors système)	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Financement/crédit (système)	500	1.000	1.500	2.000	2.500
Fourniture de fonds (hors système)	600	1.850	3.100	4.350	5.600
Fourniture de fonds (système)	500	.000	1.500	2.000	2.500
Revenus sur intérêt	104	284	461	639	1.032
Coût d'approvisionnement de fonds	72	190	307	425	542
Recettes relatives à la marge bénéficiaire	32	94	154	214	490
Recettes sur les intérêts des dépôts	30	35	40	45	50

## B-2 Etablissement d'un système de garantie du crédit

### (1) Objectifs et aperçu

#### 1) Objectifs et aperçu

On visera à établir un système de garantie du crédit qui devrait constituer selon nos prévisions un élément du train de mesures fondamental pour l'aménagement du système indispensable à la mise en oeuvre du programme de financement destiné aux PME.

Même si la fondation d'un système d'appui aux compétences sur la gestion des entreprises mentionnée ultérieurement permet aux PME de promouvoir le renforcement des capacités sur la gouvernance d'entreprise et celle de gestion en général, si on considère les

faiblesses relatives de la situation financière des PME ainsi que la capacité réactive de faire face aux changements de la conjoncture économique, il est indispensable de développer un système de garantie du crédit afin de suppléer les activités de financement traditionnelles.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME
- Promotion d'investissement aux nouvelles affaires et d'expansion des affaires

3) Objectif de la mesure

- Promouvoir le financement pour les nouvelles entreprises et l'élargissement de leurs activités

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Il s'agit d'établir un système de garantie du crédit de type partiel qui met l'importance sur l'examen de l'attribution du crédit et sélectionne les secteurs concernés.

Les organismes de garantie sont les banques commerciales et les institutions financières qui se chargent du financement des PME (organismes de micro-financement, etc.) et ceux établis avec des fonds versés par l'Etat. En outre, ces différents organismes et institutions fournissent simultanément les fonds de roulement. Et avec ces fonds, les institutions de garantie exercent leurs activités en rapport avec la garantie du crédit. Quant aux divers financements en question, ils ne seront pas seulement effectués par une nouvelle banque mais également par les établissements et institutions financiers ordinaires.

On prépare également un système de garantie accrue pour les organismes de garantie du crédit mis en place (système de renouvellement de la garantie du crédit. Autrement dit, en ce qui concerne lesdits organismes de garantie, l'Etat assure en cas de substitution 70 à 80% du montant à rembourser.

Des systèmes de garantie du crédit fonctionnent dans de nombreux pays dans le monde. Comme on peut le voir sur le Tableau 4-9, il existe deux types de systèmes. L'un est largement observé dans le monde occidental, une garantie partielle portant principalement sur l'examen de l'attribution du crédit et se caractérise par les relations entretenues avec le type de secteur d'entreprises concerné. Ceci a l'avantage de favoriser la mise en oeuvre. Un autre type que l'on observe fréquemment en Asie, l'Etat se charge globalement du développement de l'économie et des politiques financières, assure une garantie à 100% et ne se préoccupe pas du type du secteur concerné.

Dans la perspective de la promotion des PME, le deuxième type de programme est plus efficace pour élargir les possibilités de financement et de crédit. Toutefois, simultanément, il

existe certaines contraintes au regard du coût de la garantie. En outre, une garantie à 100M constitue facilement un hasard moral.

Présentement, les compétences des entrepreneurs dans le domaine de la supervision des entreprises, dans le cas où l'on prend en considération le niveau de moralité, nous proposons la première formule d'un type de garantie partielle concernant les entreprises.

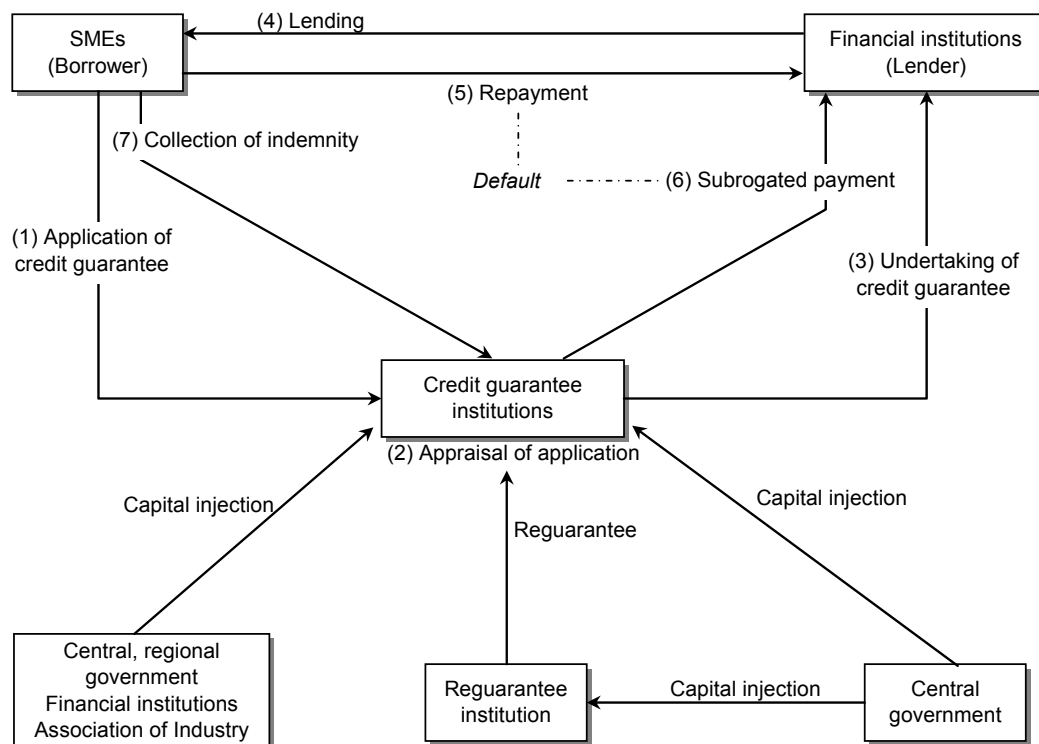
**Tableau 4-9 Comparaison Internationale de système de la garantie du crédit**

Pays	Institution de garantie	Pourcentage de garantie offerte.	Coût de la garantie	Nombre de garanties annuelles	Année observée	Système de la renouvellement de la garantie ou pas
Allemagne	KGG	80-90%	0,5-1,0%	7 886	1994	Non
ROYAUME-UNI	DTI	70%	1,5%	7 484	1995	Non
Espagne	SGR, SCM	100%	1,0-1,4%	9 542	1995	50% (société)
USA	SBA	90%	2,0%	599	1995	50% (Gouvernement)
Indonésie	PT. Askrindo	70%	0,65%	59 729	1996	Non
Malaisie	CGCMB	70-90%	0,5-1,0%	14 965	1996	Non
Népal	CGCN	75%	1,8-8,0%	47 856	1996	Non
Thaïlande	SICGC	80%	2,0%	237	1996	Non
Taiwan	SMBCGF	100%	0,75%	100 952	1996	Non
Corée du Sud	KCGF	100%	1,0%	144 274	1996	Non
Japon	CGC	100%	1,0%	1 669 584	1999	70% (Gouvernement)

Référence: Systèmes du supplément du crédit" en Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord" fédération nationale de corporations de la garantie du crédit

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

La fonction de base d'un établissement de garantie du crédit consiste à identifier des entreprises éligibles à recevoir sa garantie par le biais de l'analyse de l'attribution du crédit et à aider les établissements financiers dans leurs démarches de financement desdites entreprises. La Graphique 4-2 illustre son schéma de base.



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**Graphique 4-2 Schéma de garantie et de re-garantie**

Voici les concepts concrets.

1. Organisation du nouvel organisme de garantie du crédit et constitution de ses dirigeants

Concernant le financement, il prévoit l'injection de fonds publics (tels que financement gouvernemental etc.), il s'agit donc d'une organisation semi-publique semi-privée. Néanmoins, il reste une organisation de caractère privé dont la gestion est assurée par les personnels venus principalement du SNI. Autrement dit, plus de la moitié de ses dirigeants doivent être membres du CCIMA, du SNI et de représentants du secteur privé.

2. Envergure des fonds de garantie du crédit et plan de dépenses

Il s'agit de déterminer le nombre de cas nécessitant l'attribution de garantie du crédit et la somme totale des garanties escomptées par mois, en se basant sur les financements effectués dans le passé par les banques commerciales et les établissements de microfinance domestiques. Il faut également fixer les frais engendrés par l'attribution de la garantie du crédit. Ces frais doivent être déterminées dans la perspective de couvrir les frais de gestion de l'organisme dans le futur. Toutefois, pendant les 5 premières années, les frais de gestion doivent être assurés uniquement par ses propres fonds.

3. Examen des candidatures au financement et procédures qui s'y rattachent

La demande de garantie du crédit sera déposée par l'emprunteur (la PME) par l'intermédiaire d'un établissement financier. Dans ce cas, elle donnera lieu à un double examen par l'établissement prêteur et par l'organisme de garantie. De ce fait, il faut compter un délai avant que le règlement du prêt puisse être effectué, ce qui posera un nouveau problème (les procédures et le temps nécessaires pour le règlement des prêts) à l'utilisateur. Par conséquent, il faut réfléchir sur le contenu de l'examen et de ses procédures en vue d'accélérer le règlement. L'objectif est d'éviter les répétitions dans l'examen effectué par l'établissement financier prêteur et par l'organisme de garantie. Par exemple, pour les petits prêts (en dessous d'une somme plafonnée), il est concevable que les deux intervenants effectuent en même temps l'examen du dossier et l'enquête sur place.

4. Moyens de rassemblement des fonds et plan de remboursement

Pour les capitaux initiaux, outre le budget national attribué par le Ministère des Finances, l'on étudie la possibilité d'emprunter (ou de la mise de fonds) auprès d'organismes prêteurs étrangers. Dans le cas où il faut prévoir un certain délai pour les emprunts du gouvernement ou des établissements financiers internationaux, l'on envisage également le système de dépôt du secteur privé.

Lorsque l'on dépose les fonds qui deviendront le capital initial nécessaire pour augmenter le volume du financement avec garantie auprès d'un établissement financier ayant le contrat de la garantie, la période de dépôt devrait se limiter, en principe, à un an. Ce dépôt des fonds à l'établissement financier participant a pour l'objectif de l'inviter à un financement avec garantie du crédit environ 3 fois supérieur au montant du dépôt.

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Concernant le financement, il prévoit l'injection de fonds publics (tels que financement gouvernemental etc.), il s'agit donc d'une organisation semi-publique semi-privée. Néanmoins, il reste une organisation de caractère privé dont la gestion est assurée par les personnels venus principalement du SNI. Autrement dit, plus de la moitié de ses dirigeants doivent être constituée de membres du CCIMA, du SNI et de représentants du secteur privé.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Processus de préparation à la fondation

Le processus prévu de préparation à la fondation est suivant :



1. Législation du contenu avec référence au plan  
Obtenir l'approbation du Projet en tant que loi auprès des institutions concernées telles que le Parlement.
  
2. Collecte des fonds  
Entamer la négociation avec les fournisseurs des fonds nécessaires pour la garantie du crédit.  
En ce qui concerne les dépenses, l'on prévoit une comptabilité séparée entre « les réserves » et « les capitaux ». Par ailleurs, il faut étudier la manière convenable de traiter les différents comptes établis pour chaque fournisseur de fonds.
  
3. Constitution de l'organisme et formation de ses effectifs  
Constituer un organisme et former ses effectifs dans le respect de la loi concernée. La plupart du personnel cadre proviendra du SNI ou d'établissements financiers. En outre, 3 ou 4 succursales au minimum seront installées sur le plan national afin d'épauler les entreprises et les établissements financiers régionaux.

b) Organisation interne et activités de garantie

Habituellement, un organisme de garantie du crédit est constitué de 3 sections (Voir Graphique 4-3). La première concerne l'enquête et l'examen de l'attribution du crédit, la deuxième s'occupe de la gestion du risque de l'entreprise qu'il garantit, la troisième consiste au recouvrement de garantie dans le cas où l'entreprise ferait faillite.

En ce qui concerne le recouvrement, celui-ci sera confié à des services spécialisés dans le recouvrement après l'agrandissement de la structure de l'entreprise. On envisage comme base d'opérations Yaounde, Douala, et plusieurs autres sites.

La clef de la réussite réside dans la constitution d'un schéma de garantie efficace, autrement dit, l'exploitation optimale des techniques financières. De ce point de vue, il est nécessaire de bien comprendre la réalité de la « garantie ».

D'abord et avant tout, le système de garantie est concevable à condition qu'il y ait un «océan de garanties ». De ce point de vue, il est difficile de réussir à établir ce système, lorsque le nombre d'entreprises qui offre la garantie est limité. Car, dans le cas où le groupe de garants est moindre, une seule faillite peut agrandir le risque. Par conséquent, il est nécessaire d'inciter les entreprises emprunteuses à adhérer au système de garantie. En ce qui concerne les activités de garantie, il faut prêter attention à deux éléments. Le premier, c'est l'évaluation de la demande de garantie (voir (2) dans la Graphique 4-2). Avec une évaluation correcte, les charges de garantie peuvent être réduites. Le second

concerne le développement d'un schéma de re-garantie efficace, qui réduit le risque. Plus le nombre d'entreprises qui participent à la garantie est grand, moins le risque qu'elles portent individuellement est élevé.

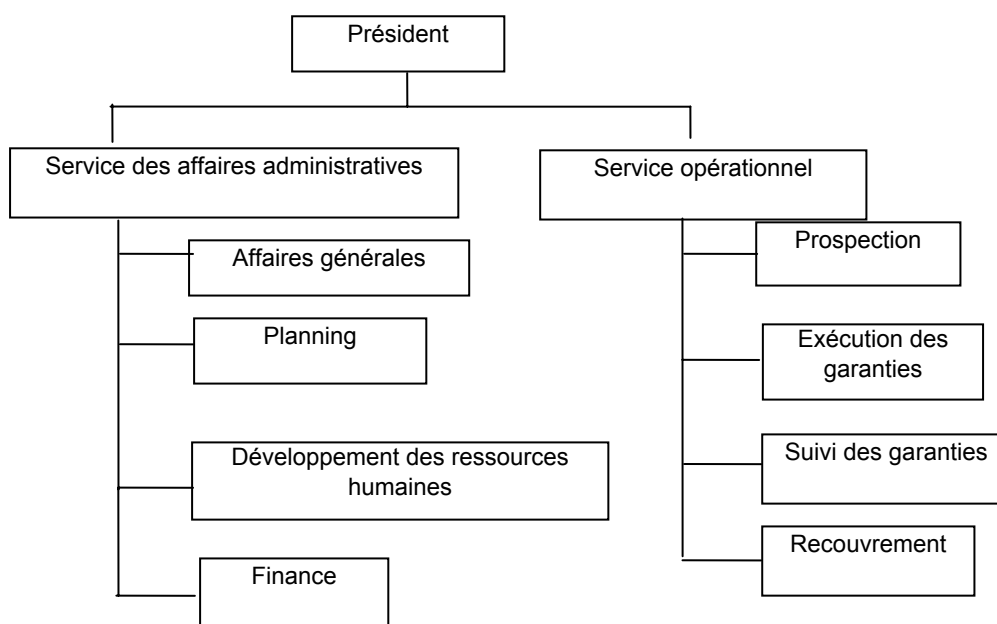
Cette précarité dans laquelle se trouvent les PME démontre la difficulté de la fondation même du système de garantie du crédit de ce type. Il nécessite donc l'utilisation de techniques financières pour sa gestion.

Certes, les entreprises qui font l'objet de ce schéma de garantie du crédit doivent être dignes de confiance. Or, dans le cas du Cameroun, où il est difficile de se procurer les renseignements concernant les entreprises, l'on est conduit à juger la crédibilité des entreprises par référence à un pseudo système de notation du crédit. Prenons un exemple, la notation du crédit est jugée par quatre facteurs et l'importance de chaque facteur est notée par leur poids spécifiques. D'abord, 40% au niveau de la situation financière, 30% au niveau de l'historique de l'entreprise, 20% pour son gérant, 10% pour ses capacités techniques. Lorsqu'une entreprise totalise plus de 70%, elle est considérée apte pour la garantie. Un financement accordé dans le passé par un organisme de microfinance peut être comptabilisé dans le facteur de l'historique de l'entreprise. Les facteurs d'évaluation ainsi que le poids attribué à chaque dimension seront déterminés en considération de la réalité camerounaise.

Si toutefois il demeure encore un grand risque, il est possible de développer un système de re-garantie et de combiner les deux systèmes. Cela suppose que comme le cas de l'organisme de garantie, l'organisme de re-garantie accepte de re-garantir les financements aux seules entreprises obtenant au minimum 70% dans ledit système de notation.

Pour l'organisme de garantie, l'indice le plus important pour mesurer la crédibilité est le ratio entre le solde résiduel de garantie et le compte capital. Cet indice est actuellement ???

Il indique le total de la garantie possible par rapport au compte capital. L'entreprise dotée de l'indice le plus élevé est considérée plus crédible. Cet indice est calculé à partir de la réciproque du ratio de la possibilité de banqueroute. Par exemple, si la possibilité de banqueroute est de 10%, le coefficient de garantie est de 10 ( $1 / 0,1$ ). Ainsi, si le compte capital est de 1 milliard de francs, il est possible de garantir au maximum, 10 fois plus, c'est-à-dire, 10 milliards de francs. De la même façon, si la possibilité de banqueroute est de 20%, le coefficient de garantie devient 5 ( $1 / 0,2$ ), il ne permet alors de garantir que 5 milliards de francs. Au Japon, comme la possibilité de banqueroute est de 2 - 3%, le coefficient de garantie est de 50-60. Selon l'analyse de faisabilité au Cameroun mentionnée précédemment, il varie de 20-66.



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

**Graphique 4-3 Organisation type d'organisme de garantie**

c) Système de garantie partielle

En principe, le schéma de garantie du crédit est destiné à tous les financements. Néanmoins, dans certains cas, il serait difficile de maintenir le schéma de garantie car il peut contenir des financements dont le risque est inconnu. L'un des moyens de surmonter cette difficulté est le système de garantie partielle qui offre une garantie limitée à un risque particulier pour l'attribution du crédit. Par exemple, c'est le cas des risques concernant les travaux publics. Ces risques sont clairement identifiables. Il est donc relativement facile d'établir le schéma de garantie. Concrètement, une banque commerciale garantit au propriétaire du projet une utilisation adéquate de l'acompte versé à l'entrepreneur des travaux.

Pour constituer un schéma sûr, il est utile d'établir un schéma de garantie, pas à pas, en accumulant ce type de cas de garantie.

4) Estimation concernant l'envergure de l'entreprise

a) Eléments supposés au préalable concernant l'estimation

Les éléments supposés au préalable concernant l'estimation de l'envergure de l'entreprise sont les suivants :

- La garantie à hauteur de 50% du crédit accordé par la nouvelle banque.
- La garantie porte sur 80% du montant du crédit.
- Le taux de la garantie est de 3% du montant du crédit accordé.

- Le taux de remboursement en cas de substitution est de 4%.

b) Envergure de l'entreprise

On considère que le montant des capitaux de base indispensables est de 500 millions de francs FCFA si on veut avoir un peu de fonds de réserve pour être à l'aise. En outre, on a inclus dans ce calcul le montant des fonds de roulement nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Sur la base supposée au préalable indiquée ci-dessus, on peut donc garantir 12,5 milliards de francs FCFA dans le cadre d'un montant de 500 millions de francs FCFA selon la formule de calcul suivant :  $500 \text{ millions} / 0,04 = 12.500$ . D'autre part, le montant du financement qui est garanti en fait se présente de la manière suivante :

Le montant total du financement sur 5 ans est de 8,5 milliards de francs FCFA  $\times 0,5 \times 0,8 = 3,4$  milliards de francs FCFA, par conséquent même si on prend en considération les fonds de roulement indispensables ce montant est suffisant.

En outre, le montant annuel des droits de garantie s'élève à 135 millions de francs FCFA (pour un montant total de garantie de 4,5 milliards de francs FCFA) et il est nécessaire de circonscrire les frais de fonctionnement dans ces limites. Toutefois, on peut estimer que les recettes provenant des intérêts produits par la gestion de biens importants et profitables peuvent suffire sans poser de problèmes.

### **B-3 Accélération de la fixation des droits d'hypothèque**

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les hypothèques et garanties collectées par les banques commerciales et les organismes de micro-crédit, il s'agit fréquemment et dans de nombreux cas des droits de propriété de terrains ou d'habitations. Toutefois, comme on n'a pas aménagé au Cameroun un dispositif réglementaire pour traiter les garanties de ce type ni systématiser ces dispositifs de traitement des garanties, la disposition de ces garanties pose de nombreuses difficultés. Il en résulte obligatoirement dans la réalité une estimation sous-évaluée des garanties au regard de leur prix estimatif. Pour corriger ce point, il est nécessaire de créer un marché de traitement des hypothèques plus transparent et plus efficace. Toutefois, les faiblesses du système légal créent divers obstacles et il n'est pas de définir aisément qui possède les véritables droits de propriété concernant les biens considérés.

Il n'est pas aisé de mettre en place un marché pour le traitement des hypothèques et garanties, et ceci nécessite un certain temps pour la mise en oeuvre. De ce point de vue, afin que l'enregistrement puisse se faire correctement et rapidement, il convient d'améliorer les

déroulement des procédures concernant les formalités relatives aux hypothèques et gages relatifs aux terrains et habitations et de promouvoir une plus grande facilité dans le traitement des hypothèques et garanties.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Promouvoir le financement pour les nouvelles entreprises et l'élargissement de leurs activités

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Afin de rendre plus efficace le processus d'enregistrement des hypothèques, nous proposons les améliorations suivantes :

- 1 Fixer une durée à long terme concernant les formalités d'enregistrement.
- 2 En ce qui concerne les personnes concernées venues pour les formalités d'enregistrement, délivrance d'une notification portant la date en question et notification ultérieure pour les tenir informés.
- 3 Mettre en place un système permettant par l'intermédiaire de l'Internet de mettre en contact les notaires et les responsables de l'enregistrement.

A l'heure actuelle, en ce qui concerne les hypothèques destinées à garantir les prêts destinés aux PME il s'agit ordinairement de droits de propriété portant sur des terrains. Mais il est difficile de définir qui est le véritable détenteur des droits de propriété et comme les formalités d'enregistrement concernant la détermination de ces droits de propriété ne se déroulent pas obligatoirement de manière facile, il apparaît que la collecte de fonds prend un certain temps et que le financement ne progresse pas.

La perte des opportunités par les banques commerciales est important pour ces raisons mais des fonds sont assurés avant la fin des formalités d'enregistrement. Toutefois, il n'est pas possible de traiter les hypothèques et autres garanties dans le cas d'un dépôt de bilan ou d'une faillite éventuels de l'emprunteur avant que l'entreprise ne soit pas enregistrée en bonne et due forme. De ce point de vue et pour cette raison, des problèmes surviennent entre les divers responsables.

Ceci est causé par l'inefficacité du système d'enregistrement des hypothèques. Si on considère de manière hypothétique que l'enregistrement puisse se faire correctement et promptement, il est possible de déterminer aisément qui est le véritable détenteur des droits

de propriété des biens et avoirs considérés. Toutefois, on constate d'abord que l'enregistrement prend un certain temps. On nous rapporte que cela peut prendre plusieurs mois et dans certains cas un an.

Ce sont des propositions ayant pour but d'améliorer un tel processus d'enregistrement de l'hypothèque.

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Mise en oeuvre par le Ministère de la Justice, en se référant à la décision prise par le Conseil pour le Développement des PME.

**B-4 Création d'un système de financement sans gage pour les prêts relais de faible montant**

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Etant donné que les entreprises individuelles, les entreprises de subsistance, les GIC commencent leur affaire avec les fonds très limités, il pourrait arriver qu'ils ne puissent pas trouver les fonds pour pérenniser leurs activités. Dans leur cas, le cycle de paiement est long et ils ne peuvent pas continuer leur opération. En principe, ils devraient être une cible la banque des PME. Dans le système actuel ils abandonnés à eux-mêmes.

Ces micro et petites entreprises jouent un rôle important qui consiste à absorber la main-d'œuvre en chômage dans communauté locale et soutenir leur familles Plus loin, leur affaire sont embryons pour l'expansion de leurs l'affaires. Cependant, ils sont abandonnés à eux même parce qu'ils manquent de garantie et leur base de l'affaire est encore faible et fragile.

Par conséquent C'est nécessaire de mettre en place un système pour soutenir ces petites et micro entreprise en fournissant le petit capital pour le fonctionnement.

2) Objectifs supérieurs

- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique
- Activer le secteur privé ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Maintenir les emplois et soutenir la stabilisation et le développement des activités par la pérennisation des micros entreprises (y compris les entreprises individuelles).

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

Dans le cas de ces entrepreneurs, il y a peu d'espoir que ceux-ci peuvent fournir les garanties nécessaires pour obtenir des prêts. Toutefois, comme la somme nécessaire est de faible montant, il est envisageable de créer un système de financement sur la base de la fiabilité et le crédit personnels de l'entrepreneur lui-même.

Concrètement, voici les conditions à remplir.

1. Etre membre de la chambre de commerce et d'industrie pour les PME depuis au moins 3 mois. (En étant enregistrées et adhérentes à la Chambre, il devient possible de leur communiquer diverses sortes d'informations et à la fois de les garder en rapport étroit avec la chambre de commerce et du centre d'appui pour les PME.)
2. Demander un conseil pour le projet au centre d'appui pour les PME et participer au programme de soutien pour renforcer la capacité de gestion conseillé par ledit centre pour une durée d'au moins 3 mois. Lors de la demande de financement, l'entreprise dépose le dossier auprès du centre d'appui, attachant une lettre de recommandation dudit programme (pour juger du sérieux dans la gestion des affaires, de la crédibilité à rembourser l'emprunt et de la pertinence du projet).
3. En principe, le centre d'appui pour les PME accepte la demande telle quelle (bien qu'il soit nécessaires de se renseigner auprès du formateur de gestion du programme mentionné ci-dessus dans le cas d'une créance non recouvrée dans le passé ou de contestation issue du contrôle de la check-list préalablement établie) et avec paiement immédiat, à condition d'avoir contacté l'Agence pour le Développement des PME et que le montant ne dépasse pas le plafond fixe. (la durée de la procédure sera déterminée préalablement et le prêt sera effectué par les établissements bancaires y compris ceux spécialisés dans les PME.)

En ce qui concerne les sources des fonds de financement en question, on prévoit qu'ils seront fournis sous forme non remboursable par l'Etat d'une part et par les banques commerciales d'autre par sous forme remboursable.

On fixera deux niveaux pour les prêts aux entreprises en fonction de l'urgence et des nécessités de ces dernières (prêts sans intérêt et prêts avec un taux d'intérêt réduit et préférentiel)

A l'heure actuelle, ce type d'entreprises se finance principalement par ses propres fonds ou ceux collectés auprès de la famille ou d'amis (ou de partenaires au projet dans le cas de GIC)

Le Ministère de l'agriculture fournit des subventions aux GIC sur une base sélective.

Comme pour les PME ordinaires, il convient d'apporter non seulement un appui sous la forme d'un financement d'un montant limité afin que ces micro entreprises et ces établissements puissent exercer leurs activités d'une manière pérenne comme les autres PME et surmonter leurs divers handicaps mais d'apporter (1) un appui supplémentaire, une assistance technique et des considérations politiques dans le domaine de la collecte d'informations, la formation des ressources humaines, l'acquisition des compétences et des méthodes basiques de gestion d'entreprises, etc. afin qu'elles puissent surmonter les handicaps qui sont plus importants que ceux des PME ordinaires et leurs faiblesses au niveau de la gestion. Il est également prévu de fournir un appui afin de promouvoir l'enregistrement des ces micro entreprises et établissements qui ne sont pas encore dans de nombreux cas enregistrés à cause des divers obstacles qu'ils peuvent rencontrer lors des procédures d'enregistrement. (2) En ce qui concerne les nombreuses entreprises qui ne sont pas enregistrées à l'heure actuelle à cause des divers obstacles auxquels elles sont confrontées, il est convenu qu'on apportera également un appui afin qu'elles puissent se faire enregistrer en bonne et due forme.

#### 2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

En ce qui concerne la mise en oeuvre, le ministère des PME établira un budget et sera en charge de l'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency). Les responsables des bureaux de renseignements seront les centres d'appui pour les PME. Ledit organisme distribuera les fonds dans le cadre établi pour chaque centre et le financement dans ce cadre sera en principe autorisé automatiquement à la demande dudit centre si les conditions requises sont remplies. Le cadre budgétaire sera établi pour chaque centre sur la base des informations fournies par ceux-ci et revu périodiquement.

#### 3) Estimation concernant l'envergure indispensable de l'entreprise

Ledit système est de même nature que le programme de micro-financement destiné au secteur informel dans les zones rurales mis en place par le PIAASI. Toutefois, l'objet de ce programme ne se limitera pas au secteur informel dans les zones rurales mais inclura également les zones urbaines et concernera les "PME enregistrées" (système d'enregistrement assoupli des entreprises), ceci constituant la différence l'autre programme susmentionné.

Comme actuellement on ne peut identifier les entreprises de type artisanal – micro'entreprises), il est souhaitable de se référer aux résultats et données obtenus dans le cadre du programme PIAASI susmentionné au regard de l'envergure supposée des entreprises. Toutefois, comme l'examen concernant la pertinence du financement accordé aux entreprises sera effectué principalement par le Centre d'appui aux PME (SME Support



Center), et comme nous l'avons indiqué précédemment le prêt est accordé par un organisme de crédit spécialisé pour les PME, un effectif du personnel de l'ordre de 4 employés réguliers devrait suffire. On suppose que l'envergure des entreprises concernées se présentera de la manière suivante :

- Nombre de clients : initialement environ 200 entreprises par an puis après une période de 5 ans environ 1000 entreprises.
- Montant des fonds/capitaux: le montant du financement sous forme de prêts sera en moyenne d'un million de FCFA par entreprise concernée (le montant maximum étant fixé à 1,5 million de FCFA . Donc, 300 millions de FCFA au départ et 1,5 milliard de FCFA après 5 ans.
- Conditions de financement : Taux annuel de financement 6% ou sans intérêt. Remboursement dans les deux ans avec un moratoire de 9 mois.

## **C Ourniture de mesures d'appui sous toutes ses formes destinées au renforcement de la gestion des PME**

### **C-1 Mise en place d'un système d'appui et d'assistance technique en vue de renforcer la gestion des entreprises**

#### (1) Objectifs et aperçu

##### 1) Objectifs et aperçu

Le principal problème de gestion constaté avec les PME camerounaises est la difficulté d'avoir accès aux sources de financement. Toutefois les organismes de crédit soulignent que les entreprises adéquates pour bénéficier de crédit sont peu nombreuses.

L'établissement d'un organisme de crédit spécialisé réservé aux PME devrait constituer un moyen efficace pour permettre de résoudre ou de réduire ces difficultés. Toutefois, cela présuppose que l'on aura auparavant pris des mesures pour renforcer la capacité de gestion desdites PME. En outre, en ce qui concerne également les fonds de liaison destinés aux micros entreprises et aux entreprises artisanales, on présuppose qu'il ne suffira pas seulement de fournir les fonds indispensables à celles-ci mais simultanément améliorer leur capacité de gestion.

Lorsqu'il s'agit d'offrir aux PME et aux micros entreprises de nouvelles opportunités de ventes et d'affaires, pour qu'elles puissent en profiter pleinement, le simple fait de proposer ne suffit pas. Il faut qu'elles améliorent leurs compétences sur les techniques et la gestion afin d'adapter leurs produits à la qualité, performances, prix et volume attendu par la clientèle et pour cela, il faut une aide adaptée.

Ce système aura pour but de créer un système d'assistance technique en vue de renforcer la capacité de gestion des PME. Toutefois, comme il est difficile de former dans un bref délai et à court terme le personnel capable d'assurer cette assistance technique pour le renforcement de la gestion des PME, comme première étape, on commencera par utiliser les services des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) existants ayant les compétences et l'expérience adéquates en tant qu'organisation pour ces tâches. Autrement dit, il s'agit d'un système où les PME paieront en partie ou en totalité les frais de cette assistance technique aux prestataires de services d'appui en question.

Les fonctions de prestataire de services d'appui aux entreprises sont remplies par les cabinets d'experts comptables, ceux de conseil en gestion et partiellement par la chambre de commerce et d'industrie.

La deuxième étape consistera à systématiser cette assistance technique, tout en ayant recours au prestataire de services.

En ce qui concerne lesdits prestataires de services d'appui aux PME de type BDS, il s'agira de cabinets de comptabilité, de sociétés spécialisées dans le conseil en gestion aux entreprises, etc. Les chambres de commerce et d'industrie exerceront en partie également lesdites fonctions.

## 2) Objectifs supérieurs

- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique
- Activer le secteur privé ciblant les PME

## 3) Objectifs de la mesure

- Renforcer la capacité de gestion et de technique gestionnaire des PME
- Soutenir la stabilisation et le développement des micros entreprises (y compris les entreprises individuelles)

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

#### a) Aperçu

En principe, ce système est destiné à deux catégories d'entreprises. C'est-à-dire ;

1. Les PME recommandées par les établissements spécialisés dans les PME
2. Les PME et micro entreprises recommandées par le centre d'appui pour les PME

Toutefois, on propose également ce programme de formation aux PME qui de leur propre initiative souhaitent améliorer leur capacité de gestion.

Pour le contenu, on définira les modules de formation, selon lesquels le prestataire de services d'appui aux entreprises fournira le programme.

Trois niveaux de modules seront proposés, du niveau applicable aux micro et petites entreprises (de subsistance) jusqu'aux modèles les plus sophistiqués pour les entreprises intéressées.

En ce qui concerne le premier type d'entreprises on pourra envisager après demande l'exemption partielle ou totale du paiement des droits relatifs à l'assistance technique qui seront alors subventionnés. En ce qui concerne les PME ordinaires, on pourra subventionner l'assistance technique destinée à celles-ci à hauteur de 80%.

Les formateurs en gestion des prestataires des services d'appui seront enregistrés à l'avance après examen de leurs compétences par l'organisme chargé de la promotion des PME. En outre, les formateurs qui auront été enregistrés auront l'obligation de suivre périodiquement des stages de formation dans le but d'unifier le contenu des différents modules et les niveaux.

b) Cibles

Les cibles de ce programme sont les suivantes :

Module 1

- Les entreprises exigées à suivre la formation pour recevoir le financement relais de faible montant par le centre d'appui pour les PME
- Les entreprises ayant droit à la formation dans le cadre d'un projet du développement de l'industrie régionale
- Les entreprises qui ont été exhortées à modifier le plan stratégique, par un établissement financier spécialisé dans les PME, en vue de recevoir le financement du projet de lancement

Module 2

- Les entreprises conseillées de recevoir la formation dans le cadre d'un projet d'appui aux PME pour la création d'opportunités de ventes et d'affaires.
- Les PME exhortées à recevoir la formation par les établissements financiers à commencer par les établissements spécialisés dans les PME afin de recevoir le financement

Module 3

- Les entreprises qui de leur propre initiative souhaitent suivre la formation en vue de renforcer leur capacité de gestion

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

L'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency) sera chargée de la conception du projet et de sa gestion. Le temps de l'installation de ladite agence, le Ministère des PME assurera cette fonction.

La formation sera délivrée aux PME par des formateurs enregistrés auprès de prestataires privés de services d'appui aux entreprises.

3) Préparations préliminaires et autres points concernés

Dans le processus préparatoire, il faut tout d'abord déterminer le contenu des formations pour l'ensemble des thèmes du programme et identifier le prestataire de services d'appui aux entreprises le mieux qualifié pour chaque thème traité. Un individu souhaitant être enregistré comme formateur suivra un stage pour vérifier le contenu de chaque thème.

4) Estimation des coûts et des investissements indispensables

a) Supposition préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts et frais indispensables on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les frais occasionnés par l'extériorisation des tâches pour définir le contenu des éléments relatifs à l'assistance technique, ceci incluant la préparation des manuels de formation et des autres matériaux pédagogiques.<sup>6</sup>
2. Les frais occasionnés par la formation des instructeurs chargés de la formation. Y compris la mise en place d'une formation périodique de suivi.
3. Les subventions concernant les frais de formation dans le cadre de l'assistance technique.

On ne peut appréhender toutes les PME concernées mais on peut tout de même estimer leur nombre à 120.000 et que 5 ans après la mise en place de ce système 1% de ces entreprises auront recours à ce système et que l'on fournira en moyenne environ 3 consultations par entreprise. (On suppose que durant l'exercice initial 0,2% des entreprises utiliseront ce système.)

---

<sup>6</sup> Les manuels pour la formation seront préparés par les prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) toutefois il est souhaitable dans un esprit de cohérence et d'intégration de préparer au préalable des manuels et autres matériaux pédagogiques standard pour garantir un cadre d'assistance technique minimale.

## b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-10 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (12)**

Projet N° C-1 : Développement d'un programme destiné à fournir une assistance technique aux PME afin d'améliorer leurs capacités et compétences dans le domaine de la gestion et de la technologie

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels</u> (en milliers de FCFA)	
1) Coût des activités de conseil			On prévoit que 1200 PME bénéficieront chaque année d'une assistance technique lors de la 5ème année d'opération. Une PME recevra 3 unités d'assistance technique et un conseiller peut prolonger de 2 unités d'assistance (1 homme/mois est l'équivalent de 2)
- Rémunération des consultants (60% de la rémunération des consultants seront subventionnés par l'Etat)	85,7	55.534	
2) Formation de suivi régulière destinée aux consultants			- Formation de suivi d'une année - Nombre de stagiaires ; 20 consultants
- Rémunération des conférenciers	0,25	270	
- Frais pour les sites et autres		500	
<b>Total</b>		<b>770</b>	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

## Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :
- The man-month rate of the guidance fee is assumed as follows:

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Homme/mois
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération du consultant)	280.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA
- On prévoit qu'en moyenne 40% du total du coût de l'assistance technique est payé par les PME.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

## C-2 Recommandations concernant l'adoption d'équipements et d'installations de base pour élever le niveau technique

## (1) Objectifs et aperçu

## 1) Objectifs et aperçu

On constate en ce qui concerne les équipements de production des entreprises appartenant à la catégorie supérieure à celle des entreprises moyennes qu'il existe deux types de cas : les entreprises qui opèrent en adoptant tel quel des lignes de production à usage exclusif et celles qui utilisent des équipements d'une manière très proche des anciens procédés manuels. Le mode de fabrication des entreprises entrant dans le dernier cas se situe dans le prolongement d'une fabrication à la carte pièce par pièce. Il est impossible d'espérer pouvoir uniformiser la qualité et la précision et ce type d'entreprises n'est pas approprié pour l'exportation.

On observe le même constat pour la couche des petites entreprises. De plus, la plupart des micros entreprises travaillent manuellement.

En vue de renforcer la compétitivité des PME en question, on propose de prendre les dispositifs d'encouragement à l'acquisition des équipements de base nécessaires afin de maintenir un certain niveau de qualité de production des PME, surtout dans le secteur qui présente le potentiel pour l'exportation future ou dans celui qui visent à distribuer dans le réseau de distribution moderne conçu pour les micro et petites entreprises.

2) Objectifs supérieurs

- Activer le secteur privé ciblant les PME
- Promouvoir la diversification de l'industrie

3) Objectifs de la mesure

- Renforcer la compétitivité à l'exportation des PME dans les secteurs prioritaires
- Renforcer la capacité et des techniques de gestion des petites et micro entreprises dans les secteurs prioritaires

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

En ce qui concerne les équipements de base indispensables à acquérir en vue de maintenir un niveau constant et défini, les dispositifs de recommandations suivants sont mis en oeuvre pour les domaines d'activités importants pour les PME (transformation de produits alimentaires, ameublement et travail du bois, confection, etc.)

- En ce qui concerne les équipements de base destinés à élever le niveau technique à acquérir, fournir des informations portant sur les technologies et la rentabilité
- Proposer des prêts avec des taux d'intérêt réduits destinés à l'acquisition d'équipements
- Mesures fiscales préférentielles concernant les équipements acquis

Pour le moment, les deux secteurs suivants sont considérés comme prioritaires et donc bénéficiaires de ces dispositifs. Toutefois, au fur et à mesure du développement de l'industrie, de l'avancement des dispositifs ou encore de l'élévation de la compétitivité vis-à-vis des produits importés, les secteurs prioritaires sont régulièrement révisés

1. Les secteurs qui visent à renforcer la compétitivité à l'exportation
2. Les secteurs qui visent à promouvoir la distribution des produits dans les canaux domestiques de distribution modernes ou le développement de la production en consignment pour le compte des grandes entreprises domestiques ou étrangères

En ce qui concerne les types d'activités et d'équipements spécifiquement concernés, on confiera une mission de conseil à des personnes compétentes et expérimentées dans chaque domaine respectif concerné (ceci incluant des dirigeants d'entreprises étrangères concernés,

des acheteurs étrangers, etc.) et on fera la synthèse des opinions et avis émis avant de prendre une décision à cet égard.

On peut supposer que les équipements suivants pourraient faire l'objet de ces mesures fiscales.

- Transformation des produits alimentaires : appareils d'analyse et de contrôle nécessaires du point de vue de la gestion et du contrôle de l'hygiène
- Ameublement et travail du bois : dispositifs de séchage du bois (séchage au four)
- Confection: conception et fabrication assistées par ordinateur (FCFAO), appareil de coupe de tissu automatique

## 2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Le Ministère des PME et le Ministère de l'Industrie s'occuperont respectivement des deux programmes : les secteurs qui visent à développer la distribution domestique seront placés sous la tutelle du Ministère des PME et ceux qui visent à développer l'exportation le seront sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. En ce qui concerne la sélection des activités et des équipements de base en question, chaque ministère décidera après consultation de la chambre de commerce et d'industrie, le GICAM, le SYNDUSTRICAM et le Ministère de la Recherche Scientifique et Technologie.

## 3) Estimation concernant les coûts et les investissements indispensables

### a) Éléments supposés au préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts indispensables, on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les coûts concernant les frais d'enquête pour les experts/spécialistes chargés du processus de sélection des entreprises concernées (y compris des techniciens appartenant à des entreprises de pointe).
2. Financement pour l'adoption

On peut estimer que conditions requises pour l'adoption seront les suivantes :

- Efforts pour l'enquête commissionnée à l'extérieur ; 0,5 homme/mois par dossier.
- Frais/intrants : en moyenne pour une installation environ 12 millions de FCFA.
- Conditions de financement : durée de remboursement étalée sur 7 ans avec une durée maximale moratoire d'un an, et avec un taux d'intérêt annuel de 8%.
- Projets/dossiers de financement: 6 dossiers/an

b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-11 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (13)**  
 Projet N° C-2 : Programme pour encourager l'adoption d'installations et d'équipements pour améliorer les capacités et compétences des PME

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
		<u>Coûts annuel</u> (000FCFA)	
1) Coût de l'évaluation			- Dans le cas où l'on prévoit 6 demandes : 1 cas nécessite 0,25 homme/mois pour les services de conseil.  - Sans le crédit recouvré. - 12 millions de francs CFA par demande en moyenne.
- Rémunération des consultants	1.5 man-months	1.620	
2) Fonds requis			
- Fonds destinés aux prêts		72.000	
Total		73.620	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

### C-3 Appui en vue de renforcer la base de gestion des entreprises au moyen de l'organisation rationnelle des activités

#### (1) Objectifs et aperçu

##### 1) Objectifs et aperçu

Un des problèmes cruciaux auquel est confrontée la catégorie d'entreprises inférieure à celle des petites entreprises (micro entreprises, entreprises unipersonnelles, entrepreneurs artisanaux, etc.) est la taille réduite de leur entreprise et l'envergure limitée de leur entreprise qui ne leur permettent pas en raison de leur capacité limitée de répondre aux exigences de la clientèle (entreprises du secteur de la distribution) au regard du volume à fournir et de vendre leurs produits par l'intermédiaire des réseaux de distribution modernes. En outre, en ce qui concerne également les installations et équipements de production, même si elles possèdent les installations indispensables l'ampleur des activités est réduite et pour cette raison elles ne sont pas en mesure de posséder toutes les installations requises. En tant que méthode en vue de résoudre ce problème, on peut envisager de promouvoir l'organisation collective (collectivisation) des activités (ou une partie des activités).

##### 2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification de l'industrie
- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique



### 3) Objectif de la mesure

- Renforcer la capacité de gestion des petites et micro entreprises par le biais de la coopération

## (2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

### 1) Contenu

A propos des mesures des PME que l'on reconnaît comme étant liées à la promotion de l'organisation des activités/entreprises (mise en place d'une coopération entre les entreprises du secteur considéré)

1. Fourniture de conseils et d'une assistance technique et d'un appui à la gestion
2. Application de mesures fiscales préférentielles en faveur des dites entreprises
3. Prêts à taux réduit pour l'achat des équipements, machines et appareils destinés à la production.

En ce qui concerne les activités dont on a reconnu qu'elles ont un rapport avec l'organisation des activités/entreprises (mise en place d'une coopération entre les entreprises du secteur considéré), on peut supposer les exemples suivants.

- Acquisition et utilisation en commun des équipements
  - Une acquisition et une utilisation d'équipements dans le but d'une utilisation commune des équipements en vue de contribuer à améliorer la qualité des produits (four de séchage des matériaux en bois, fours électriques pour la fabrication de céramiques et autres poteries, etc.)
  - Utilisation d'équipements et d'installations pour la collecte et l'expédition des produits agricoles (installations pour la collecte du lait, entrepôts réfrigérés pour la conservation des légumes, etc.)
  - Transportation équipements (camions etc.)
- Activités communes menées conjointement pour garantir les volumes unitaires minimaux à approvisionner selon les exigences de la clientèle
  - Standardisation et uniformisation de la qualité et utilisation d'une marque commune
  - Utilisation commune de produits d'emballage et de conditionnement standardisés

### 2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

L'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency) sera chargée de la conception de chaque projet de coopération et de sa mise en oeuvre. Le temps de l'installation de ladite agence, le Ministère des PME assurera cette fonction. Les prestataires de services d'appui aux entreprises ayant l'expérience dans ce domaine se verront confiés la

mise en pratique effective. Chaque fois que possible, il est utile de recourir aux conseils des grandes entreprises et des entreprises étrangères dans les secteurs concernés.

### 3) Estimation concernant les coûts et les investissements indispensables

#### a) Eléments supposés au préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts indispensables, on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les coûts concernant le missionnement de l'assistance technique dans le domaine de la gestion et des technologies
2. Financement pour l'adoption

On peut estimer que conditions requises pour l'adoption seront les suivantes :

- Efforts pour l'assistance technique (gestion et technologies) lcommissionnée à l'extérieur ; 0,75 homme/mois par dossier.
- Frais/intrants : en moyenne pour une installation environ 12 millions de FCFA.
- Conditions de financement : durée de remboursement étalée sur 7 ans avec une durée maximale moratoire d'un an, et avec un taux d'intérêt annuel de 8%.
- Projets/dossiers de financement: 4 dossiers/an

#### b) Estimation des coûts indispensables

**Tableau 4-12 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (14)**  
Projet N° C-3 : Programme pour encourager les activités collectives et les micro-entreprises

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
		<u>Coûts contractuels</u> (en milliers de FCFA)	
1) Coût des activités de conseil			- Dans le cas où l'on prévoit 6 demandes : 1 cas nécessite 0,25 homme/mois pour les services de conseil.
- Rémunération des consultants	3 man-months	3.240	
2) Fonds requis			12 millions de francs CFA par demande en moyenne.
- Fonds destinés aux prêts		48.000	
Total		51.240	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Homme/mois
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA

Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA

Graphique 4-4 Système concernant les objectifs/buts de développement, les problèmes liés à ces questions et la politique mise en oeuvre

Buts/objectifs de développement	Questions de développement et principaux types de PME concernés	Cadre des dispositions de mesures et d'actions	Système relatif à la politique menée et mesures/actions			
			Appui à l'ouverture de marchés et de nouvelles activités	Amélioration de l'environnement financier (conditions de financement) et appui financier concernant le financement des activités	Appui relatif au renforcement de la gestion et des bases fondamentales techniques	Amélioration de l'environnement des affaires/entreprises et mise en place d'un système d'appui
<p>Visant à augmenter la compétitivité des entreprises camrounaises à l'international et à assurer le développement économique du Cameroun</p>	<p>(Il s'agit principalement des entreprises appartenant à la catégorie des entreprises moyennes ou à la catégorie supérieure des entreprises de taille moyenne)</p> <p>Promotion de l'expansion des activités des PME dans le domaine de la création de nouvelles entreprises</p>	<p>Amélioration de l'environnement des affaires</p> <p>Amélioration de l'environnement concernant l'accès au financement des PME</p> <p>Amélioration de la fiscalisation</p>		<p>B1 Etablissement d'un établissement financier spécialisé chargé du financement des PME</p> <p>B2 Etablissement d'un système de garantie du crédit</p> <p>B3 Rationnaliser le processus relatif aux droits d'hypothèque</p>	<p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p>	<p>D Révision du système d'imposition (droits de douane, taxes, etc.) appliqué lors de l'introduction d'équipements et d'appareils ou de l'importation de matières premières</p> <p>D Raccourcir au niveau fiscal le délai de détermination des profits</p>
		<p>Appui aux efforts indépendants et autonomes des PME pour trouver de nouvelles opportunités dans le domaine des affaires commerciales et renforcer leur gestion</p> <p>Collecte et diffusion d'informations concernant la découverte de nouvelles activités</p> <p>Appui au renforcement de la gestion d'entreprise</p> <p>Renforcement de la compétitivité des PME sur la scène internationale et encouragement/promotion des exportations</p>	<p>A1 Engagement actif (actions et dispositifs de mesures, etc.) à destination des marchés stratégiques à l'exportation</p> <p>A7 Collecte et diffusion d'informations concernant les "semis" d'entreprises (nouvelles entreprises prometteuses) et leurs besoins</p> <p>A1 Engagement actif (actions et dispositifs de mesures, etc.) à destination des marchés stratégiques à l'exportation</p> <p>A6 Participation aux points de vente (Trade Point) et aux programmes associés</p>		<p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p> <p>C2 Encouragement et promotion pour l'introduction d'installations et d'équipements de base afin de renforcer et d'élever le niveau technique des PME</p> <p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p>	
<p>(Principalement des entreprises de petite envergure fortement motivées et désireuses de développer leurs activités)</p> <p>Appui à l'expansion des activités des PME pour étendre leurs activités et passer de marchés locaux dont la demande est limitée à des marchés ayant une demande plus vaste</p>	<p>Appui pour trouver de nouvelles opportunités de commercialisation et d'activités commerciales</p> <p>Mise en place d'un système de financement que pourront utiliser les PME</p> <p>Appui pour améliorer et perfectionner la gestion d'entreprise</p> <p>Collecte et diffusion d'informations concernant la recherche d'opportunités de nouvelles activités commerciales</p>	<p>Fourniture de nouvelles opportunités de commercialisation et d'activités commerciales en utilisant les capacités et compétences dans le domaine de l'exportation et de la distribution des grandes entreprises, des entreprises étrangères, les réseaux de distribution modernes et des entreprises exportatrices.</p> <p>Créer des occasions pour que les PME puissent présenter et exposer au public leurs produits</p> <p>Amélioration de l'environnement d'accès au financement</p> <p>Appui pour élever le niveau des compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise et de la technologie</p> <p>Mise en place de réseaux/canaux d'appui</p> <p>Promotion de l'organisation des entreprises en associations et de l'adoption d'installations ou d'équipements utilisés conjointement</p> <p>Appui pour élever le niveau des compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise et de la technologie</p>	<p>A3 Appui en vue de fournir des opportunités élargies de distribution des produits au Cameroun et renforcement des compétences dans ce but</p> <p>A4 Fournir des opportunités de sous-traitance en collaboration avec les grandes entreprises</p> <p>A4 Séminaires d'appui destinés à développer des produits en aval en collaboration avec les grandes entreprises ainsi que les entreprises étrangères</p> <p>A5 Considérations en vue de favoriser l'achat des produits fabriqués par les PME par l'Administration et les organismes de l'Etat</p> <p>A2 Appui pour l'établissement de sites communs d'exposition et de vente permanents des produits des PME</p>	<p>B1 Etablissement d'un établissement financier spécialisé chargé du financement des PME</p> <p>B2 Etablissement d'un système de garantie du crédit</p>	<p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p> <p>C2 Encouragement et promotion pour l'introduction d'installations et d'équipements de base afin de renforcer et d'élever le niveau technique des PME</p> <p>C3 Appui en vue de renforcer les bases de la gestion par l'intermédiaire de l'organisation des entreprises</p> <p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p>	<p>SB3 Organisation des PME par les Associations de commerce et d'industrie sur une base locale et régionale</p>
		<p>Mise en place de bureaux de renseignements fournissant un appui et appui aux efforts autonomes des entreprises pour améliorer leur fonctionnement</p> <p>Appui à la pérennisation des activités des petites entreprises et des micro-entreprises de caractère familial ou artisanal</p> <p>Appui au renforcement des compétences et capacités dans le domaine de la gestion d'entreprise centrées sur le renforcement des bases de gestion grâce à l'organisation des activités et des entreprises</p> <p>Appui au développement de nouveaux produits et aux activités de marketing</p> <p>Fourniture d'informations techniques et concernant la conception industrielle (design industriel) de produits quotidiens à usage domestique fabriqués par les petites entreprises</p> <p>Appui et activités de représentation pour le Cyber Marketing destiné aux petites entreprises et aux micro-entreprises de caractère familial ou artisanal</p>	<p>A7 Collecte et diffusion d'informations concernant les "semis" d'entreprises (nouvelles entreprises prometteuses) et leurs besoins</p>		<p>B4 Etablissement d'un système de financement et de fourniture sans hypothèque de crédits de petite envergure</p> <p>C3 Appui en vue de renforcer les bases de la gestion par l'intermédiaire de l'organisation des entreprises</p> <p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p>	<p>SB2 Etablissement des Centres d'appui aux PME (SME Support Center)</p> <p>SB3 Organisation des PME par les Associations de commerce et d'industrie sur une base locale et régionale</p>
<p>Du point de vue de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté, appui durable aux PME visant à les pérenniser et à élever leur niveau d'activités</p>	<p>(Petites entreprises et aux micro-entreprises de caractère familial ou artisanal)</p> <p>Appui au renforcement des compétences et capacités dans les domaines de la gestion d'entreprise</p>	<p>Appui à l'organisation des entreprises et des activités (mise en commun)</p> <p>Appui au renforcement des compétences et capacités dans les domaines de la gestion d'entreprise et de la technologie</p> <p>Appui au développement de nouveaux produits et aux activités de marketing</p>				
		<p>Définition des conditions assouplies requises pour "l'officialisation/formalisation" des entreprises appartenant au secteur informel</p> <p>Promotion de l'officialisation/formalisation des entreprises appartenant au secteur informel</p> <p>Compréhension de la situation actuelle des entreprises appartenant au secteur informel</p>				<p>SB4 Mise en place d'un système d'enregistrement et d'inscription des PME basé sur les conditions requises pour les "PME" après avoir été révisées et assouplies</p> <p>SB3 Organisation des PME par les Associations de commerce et d'industrie sur une base locale et régionale</p> <p>SD2 Réalisation d'enquêtes régulières portant sur les entreprises appartenant au secteur informel</p>
<p>Promotion de la création de nouvelles entreprises et de "l'officialisation/formalisation" des entreprises</p>	<p>(Catégorie des entrepreneurs pouvant potentiellement créer de nouvelles entreprises)</p> <p>Mise en place d'un environnement facilitant la création d'entreprises</p>	<p>Amélioration et facilitation de l'accès au financement lors de la création d'une nouvelle entreprise ou de nouvelles activités</p> <p>Investissement et financement d'organismes de petite envergure</p> <p>Mesures pour suppléer les informations nécessaires à la formulation et à l'élaboration d'un programme de création d'entreprises</p> <p>Fourniture d'un appui pour l'établissement d'un programme de création d'entreprises</p>	<p>A7 Collecte et diffusion d'informations concernant les "semis" d'entreprises (nouvelles entreprises prometteuses) et leurs besoins</p>	<p>B1 Etablissement d'un établissement financier spécialisé chargé du financement des PME</p> <p>B2 Etablissement d'un système de garantie du crédit</p> <p>B4 Etablissement d'un système de financement et de fourniture sans hypothèque de crédits de petite envergure</p>		
					<p>C1 Etablissement d'un système d'appui au renforcement de la gestion des entreprises</p>	

(Remarque) : En ce qui concerne "A1", "D", "SB", etc., veuillez vous référer au numéro de référence de la politique à la section III-4.2.

III Proposition de programme de developpement pour PME

5 Calendrier d'exécution du programme de développement des PME,  
coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi

---

## **5 Calendrier d'exécution du programme de développement des PME, coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi**

### **5.1 Calendrier d'exécution**

Comme nous m'avons mentionné plus haut à la section III-2, les objectifs ou buts de développement sont importants au regard du développement des PME. Ce que nous indiquons ici doit être mené au préalable et/ou en parallèle. Le calendrier d'exécution des actions et mesures Ceci bien compris et sur cette base posée au préalable, comme nous l'avons mentionné à la section III-4, nous avons indiqué sur le Tableau 5-1 chaque action/mesure à mettre en oeuvre. En outre, ceci sera influencé par la mise en place des systèmes d'exécution évoqués précédemment à la section III-3. Nous avons indiqué sur le Tableau 5-2 le calendrier de mise en oeuvre du système d'exécution dudit projet.

Comme à l'heure actuelle pratiquement la plupart des systèmes pour la mise en oeuvre des diverses politiques ne sont pas encore en place, il est nécessaire durant la phase initiale de mise en oeuvre de ce système d'exécution de répartir judicieusement les capacités et les compétences disponibles. En outre, on constate dans l'immédiat qu'il existe certains cas que les activités prévues ne pourront être réalisées d'une manière inévitable en raison des insuffisances du système d'exécution non encore mis en place.

**Tableau 5-1 Calendrier de préparation et de mise en oeuvre de la politique du développement des PME**

Note: ▽ Remarque : Phase de préparation, de développement et d'opération initiale

◀ Phase d'opération en continu

N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
(1)	<b>Politique d'appui au marketing et au développement de nouvelles entreprises</b>											
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
	- Activités d'intelligence économique visant stratégiquement les marchés d'exportation potentiels			▬								
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités					▽						
	- Foires commerciales centrées sur ces marchés						▽					
	- Promotion de l'établissement de " Market Place " ciblant ces marchés											
	· Phase de préparation (étude de marché et étude de faisabilité)						▬					
	· Promotion des investissements							▬				
A-2	Exposition commune et permanente – Appui à l'établissement de points de vente	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur) / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)					▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités						▬	▽				
	- Phase de préparation (étude de marché et étude de faisabilité)								▬			
	- Promotion des investissements									▬		
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion pour les distributeurs actifs dans le cadre du système moderne de distribution		▬									
	- Promotion des PME			▬								
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes				▬							
	- 1 <sup>er</sup> séminaire d'entreprise					▽						
	- Programme d'assistance technique à l'intention des PME							▬				
	- Lancement des actions de promotion et travaux préparatoires pour le 2 <sup>ème</sup> séminaire								▽			
A-4	Organisation de séminaires de présentation destinés aux PME sous-traitantes des grandes entreprises, des entreprises étrangères (créées avec un apport de fonds étrangers) centrées sur les activités de sous-traitance et l'achat de matériel	MINPMEESA					▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion des PME auprès des grandes entreprises et des entreprises étrangères						▬					
	- Promotion des PME							▬				
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes								▬			
	- 1 <sup>er</sup> séminaire d'entreprise								▽			
	- Programme d'assistance technique à l'intention des PME									▬		
	- Lancement des actions de promotion et travaux préparatoires pour le 2 <sup>ème</sup> séminaire										▬	







N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme				
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
			1	2	3	4							
C-3	Financement et assistance technique	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- Evaluation des besoins												
	- Demande pour approbation concernant le traitement fiscal et l'application d taux d'intérêt préférentiels												
	- Conception du système et établissement du budget												
	- Promotion												
	- Lancement des opérations												
(4)	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME												
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME	Comité de promotion et de coordination des PME / Chambre de commerce et d'industrie et le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- 1 <sup>ère</sup> édition du Livre blanc concernant les PME												
	- Identification des questions/problèmes critiques, enquête de suivi (Follow-up) et propositions												
	- Approbation par le comité												
	- Préparation de la mise en oeuvre												
	- Lancement de la mise en oeuvre												



N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme				
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
			1	2	3	4							
SB-3	Organisation des PME au moyen des Associations régionales de commerce et d'industrie des PME (Regional SME Association of Commerce and Industry)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- Décision concernant la mise en oeuvre												
	- Réalisation d'un manuel organisationnel et d'un plan d'action												
	- Approbation du manuel et du plan en question												
	- Préparation (y compris les préparatifs concernant l'établissement du budget et les Termes de Référence (T/R-TOR) pour l'Appel d'offres)												
	- Appel d'offres à l'intention des prestataires de services d'appui de type BDS												
	- Lancement des opérations dans les domaines de priorité majeure												
	- Augmentation du nombre de centres												
	- Achèvement de la mise en place des centres au niveau national dans tout le pays												
	- Achèvement de la mise en place des Associations dans tout le pays												
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- Accord de principe												
	- Préparation de la procédure de coordination avec les autres systèmes d'enregistrement ou d'inscription												
	- Approbation du système de coordination												
	- Formation du personnel des délégations représentant le MINPMEESA												
	- Publicité												
	- Lancement des opérations												
	- Mise en oeuvre de la première année du programme intensif de promotion de l'inscription/enregistrement des entreprises												

N° de référence de l'action/ mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme					
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015		
			1	2	3	4								
(3)	Système de développement des compétences du personnel chargé de la promotion des PME													
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▼	▨	▶	◻	▶							
	- Approbation pour la mise en oeuvre		▼											
	- Développement des modules de formation pour le personnel de l'Agence de développement des PME			▬	▬									
	- Formation des formateurs				▬	▬								
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les agences de développement des PME				▼									
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les prestataires de services d'appui de type BDS se consacrant à la promotion des PME					▼								
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les responsables des Associations de PME et les entrepreneurs de PME						▼							
	- Lancement de la mise en oeuvre des modules de suivi réguliers pour les prestataires de services d'appui de type BDS							▼						
(4)	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME													
SD-1	Système statistique concernant les PME	Institut national de la statistique / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)					▨	▶	◻	▶				
	- Réalisation d'une liste de PME comme source pour l'échantillonnage des PME						▬							
	- Coopération et préparation en vue de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements							▬						
	- Mise en oeuvre de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements								▬					
	- Mise en place d'un système en vue d'estimer le nombre de PME utilisant le nouveau système d'enregistrement des PME mis en place						▬							
	- Lancement des opérations du système d'enregistrement des PME							▼						

N° de référence de l'action/ mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
SD-2	Système de collecte et d'analyse des PME et système d'élaboration	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▼				▼		▶			
	- Mise en place de l'enquête sur les PME en cours de préparation		▬									
	- Rapport sur l'enquête sur les PME en cours de préparation			▼								
	- Préparation de la 1ère édition du Livre blanc sur les PME			▬								
	- Intégration de la structure de réglementation pour l'enquête des PME dans la loi sur les PME		▬ ····· ▼									
	- Réalisation d'une liste de PME comme source pour l'échantillonnage des PME			▬								
	- Préparation et annonce publique (publicité) concernant l'enquête sur les PME			▬								
	- Réalisation de la 1ère enquête sur les PME			▬								
	- Préparation de la 2ème édition du Livre blanc sur les PME			▬								
	- Début de la préparation de la prochaine enquête sur les PME			▬					▼			

## **5.2 Estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme**

Sur le Tableau 5-3, on a indiqué une estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme conformément au plan d'exécution. Les coûts indispensables estimés pour les actions individuelles sont indiqués aux sections III-3.2 et III-4.2. Nous avons procédé ici à un calcul par année basé sur l'estimation des coûts indispensables pour les actions individuelles. En outre, en ce qui concerne l'estimation des coûts pour chaque année concernée, on a ajouté aux coûts indispensables estimés pour les actions individuelles un fonds de réserve en cas d'éventualité correspondant à 20% des coûts indispensables.

Tableau 5-3 Estimation des coûts et des frais requis pour la mise en oeuvre des mesures de développement destinées aux PME

(Unité: '000FCFA)

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(1)	Etablissement du système pour le développement des PME								
SA-1	Etablissement de la "Loi concernant les PME" (ou de la Loi sur la promotion des PME)								
SA-2	Création du "Comité de coordination national de la politique en faveur des PME"								
SB-1	Création d'un organisme de coordination et de promotion pour la mise en oeuvre de la politique concernant les PME (Agence de développement des PME/ SME Development Agency)			161,760	283,080	363,960	404,400	404,400	404,400
▼	Coûts annuels de fonctionnement indiqués en % des coûts de fonctionnement prévus en 2013			40	70	90	100	100	100
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"			119,012	321,823	543,612	694,480	1,060,873	935,308
▼	Nombre visé de Centres et d'Equipes mobiles à établir	[Coûts annuel de fonctionnement/ Centres permanents ou Equipes mobiles]							
	- Centres permanents/fixes nouvellement établis	6,100		2	3	3	2		
	- Centres permanents en opération (y compris les nouveaux centres)	53,406		2	5	8	10	10	10
	- Nouvelles Equipes mobiles mises en place	11,415			1	2	2	11	
	- Equipes mobiles en opération (y compris les nouvelles équipes)	25,078			1	3	5	16	16
SB-3	Organisation des PME au moyen des Associations régionales de commerce et d'industrie des PME (Regional SME Association of Commerce and Industry)			1,620	21,066	56,978	128,802	217,012	266,170
▼	Coûts initiaux de préparation	('000FCFA)		1,620					
▼	Nombre visé d'associations à établir	[Frais requis/ Associations]							
	- Associations nouvellement établies	3,110			2	4	8	12	12
	- Associations opérant depuis moins de 3 ans	6,653			2	6	14	24	30
	- Associations en opération	770			2	6	14	26	38
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"								

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME		9,180	8,100					
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Développement des modules et du matériel de formation pour :								
	Le personnel de l'Agence de développement des PME		3,240						
	Le personnel des centres d'appui aux PME		5,940						
	Les responsables des Associations de PME			2,700					
	Les Entrepreneurs de PME			5,400					
SD-1	Système statistique concernant les PME		0	48,600	37,800	0	37,800	48,600	37,800
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Enquête sur les PME				37,800		37,800		37,800
	- Enquête sur le secteur informel			48,600				48,600	
SD-2	Système de collecte et d'analyse des PME et système d'élaboration								
(2) Mise en oeuvre des mesures de développement destinées au développement des PME									
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation			7,200	3,600	3,600	0	0	0
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Etude de faisabilité (F/S)			7,200					
	- Promotion des investissements				3,600	3,600			
A-2	Exposition commune et permanente – Appui à l'établissement de points de vente				7,200	3,600	3,600	0	0
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Etude de faisabilité (F/S)				7,200				
	- Promotion des investissements					3,600	3,600		
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)		1,890	3,240	1,890	3,240	1,890	3,240	1,890
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Mise en oeuvre du programme		1,890		1,890		1,890		1,890
	- Assistance et conseils techniques pour l'amélioration			3,240		3,240		3,240	



N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A-4	Organisation de séminaires de présentation destinés aux PME sous-traitantes des grandes entreprises, des entreprises étrangères (créées avec un apport de fonds étrangers) centrés sur les activités de sous-traitance et l'achat de matériel. Organisation de séminaires d'appui concernant le développement de produits en aval utilisant comme matières premières pour les produits des PME par les grandes entreprises et les entreprises étrangères			1,890	6,480	1,890	6,480	1,890	6,480
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Mise en oeuvre du programme			1,890		1,890		1,890	
	- Assistance et conseils techniques pour l'amélioration				6,480		6,480		6,480
A-5	Considérations de la part de l'Administration et de l'ensemble des organismes gouvernementaux à l'égard des PME pour favoriser de manière préférentielle les achats auprès de celles-ci								
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion		4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
A-7	Collecte et fourniture d'informations concernant les "semis" d'entreprises prometteuses et les besoins		8,640						
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME			900,000	500,000	900,000	500,000	500,000	500,000
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Fonds pour les prêts			500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	- Investissement de capitaux (20% du montant total du capital)			400,000		400,000			
B-2	Etablissement d'un système de garantie du crédit		500,000						
B-3	Accélération du processus concernant les droits d'hypothèque								
B-4	Accélération des procédures de traitement des droits d'hypothèque		250,000	200,000	200,000	200,000	150,000	0	0
C-1	Etablissement d'un système d'appui destiné au renforcement de la gestion d'entreprise			14,192	16,507	21,135	30,392	48,905	56,311
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	Rémunération concernant l'assistance et les conseils techniques	(77.140 FCFA/unité de formation)		13,422	15,737	20,365	29,622	48,135	55,541
	(Nombre supposé de PME bénéficiant de l'assistance technique)			290	340	440	640	1,040	1,200
	• Assistance technique et conseils pour les clients de la Banque des PME			40	40	40	40	40	40
	• Assistance technique et conseils pour les demandeurs de prêts de montant réduit sans nantissement/garantie			200	200	200	200	200	200
	• Assistance technique et conseils pour les autres PME			50	100	200	400	800	960
	Coûts de la formation régulière de suivi destinée aux consultants	(000FCFA)		770	770	770	770	770	770

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C-2	Promotion de l'adoption d'équipements et d'installations de base permettant d'élever le niveau technique des PME				73,620	62,620	52,620	42,620	32,620
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Consultants' fee			1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
	- Fund less recovered loan			72,000	61,000	51,000	41,000	31,000	
C-3	Financement et assistance technique				51,240	44,240	37,240	30,240	24,240
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Rémunération des consultants			3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240
	- Fonds moins prêts recouverts			48,000	41,000	34,000	27,000	21,000	
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME								
<b>Montant total des coûts et frais requis</b>			<b>774,030</b>	<b>1,481,967</b>	<b>1,667,832</b>	<b>2,335,030</b>	<b>2,170,116</b>	<b>2,481,706</b>	<b>2,380,550</b>
	Dont :								
	Pour l'établissement et le développement du système de mise en oeuvre		9,180	339,092	663,769	964,550	1,265,482	1,730,885	1,643,678
	Pour la mise en oeuvre des mesures de développement financier		750,000	1,100,000	700,000	1,100,000	650,000	500,000	500,000
	Pour la mise en oeuvre des mesures non financières		14,850	28,682	162,697	142,485	134,382	129,055	123,701
	<b>Total des coûts et frais requis avec une réserve de 20% pour les imprévus.</b>		<b>928,836</b>	<b>1,778,360</b>	<b>2,001,398</b>	<b>2,802,036</b>	<b>2,604,139</b>	<b>2,978,047</b>	<b>2,856,660</b>

### 5.3 Plan de suivi

Afin de réaliser de manière certaine le programme de promotion des PME, il faut contrôler et surveiller (monitoring) les conditions d'exécution et de mise en oeuvre dudit programme et dans le cas où surviendrait un retard causé par une cause ou une autre, identifier immédiatement la ou les causes afin de pouvoir y remédier rapidement en prenant les mesures appropriées. Ce système de contrôle et de surveillance s'inscrit dans le cycle PDCA, appelée généralement en français " Roue de Deming ", à savoir Planifier (Plan) => Mettre en oeuvre et réaliser (Do) => Contrôler et vérifier (Check) => Ajuster et réagir (Action) et permet de contrôler la progression du projet et de mener les contre-mesures et de réagir si cela s'avère nécessaire. Autrement dit, le processus de contrôle et de surveillance de reflète dans le contenu du plan d'exécution les résultats du contrôle portant sur la progression de celui-ci, d'améliorer et de renforcer celui-ci et de pouvoir réaliser celui-ci d'une manière encore plus certaine et sûre.

Afin que le processus de contrôle et de surveillance (monitoring) puisse bien se dérouler et de manière certaine, il est important d'accorder une importance particulière aux points suivants.

1. A partir de la phase initiale de la planification (établissement du plan), il faut concrètement indiquer les points suivants et l'on pourra ainsi sur cette base évaluer la progression réelle du projet.
  - Chaque division ou département en charge.
  - Les objectifs à atteindre au moment où l'on réalise le " monitoring ".
  - La possibilité d'analyser le plan d'action(s), le programme budgétaire, le plan concernant la distribution du personnel, le programme de formation, le plan concernant les équipements et installations (plan d'investissements), etc.
  - Vérifier que les responsables comprennent bien le contenu de ces plans.
2. Décider au préalable le système de contrôle et de surveillance et le calendrier par les organisations ou agences responsables en charge du programme.
3. Être en mesure de collecter en temps voulu (ou de manière périodique) les données indispensables pour mener à bien les activités contrôle et de surveillance (monitoring)

En ce qui concerne le plan directeur, ce plan n'étant pas détaillé et que les départements/divisions sont divers et incluent des organisations extérieures, il est difficile à divers égards de mettre en oeuvre tel quel le " monitoring ". Par conséquent, il sera nécessaire dans ce cas de formuler au regard de l'exécution un plan pour la phase d'exécution qui aura été décidée et sur la base de ce plan de préparer la feuille de contrôle (Monitoring Sheet).

On a donné au Tableau 5-4 un exemple de feuille de contrôle (Monitoring Sheet) concernant le présent programme.

**Tableau 5-4 (1) : Exemple de Feuille de contrôle (Monitoring Sheet) pour l'établissement du système de mise en oeuvre du développement des PME durant l'année 2009**

N° de référence de l'action/ mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions	(B)	(C)	(D)
(1)	Système d'élaboration et de formulation de la politique à mener et de coordination/collaboration avec toutes les agences et tous les organismes gouvernementaux concernés				
SA-1	Etablissement de la "Loi concernant les PME" (ou de la Loi sur la promotion des PME)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Décision portant sur le contenu fondamental de ladite loi	A achever			
	- Projet de loi	A achever			
	- Procédure officielle de législation	A achever			
SA-2	Création du "Comité de coordination national de la politique en faveur des PME"	MINPMEESA			
	- Accord de principe	A achever			
	- Projet de loi sur les PME	A achever			
	- Etablissement d'un Comité	A achever			
(2)	Système de fourniture d'appui aux PME				
SB-1	Création d'un organisme de coordination et de promotion pour la mise en oeuvre de la politique concernant les PME (Agence de développement des PME/ SME Development Agency)	MINPMEESA			
	- Décision concernant son établissement	A achever			
	- Finalisation du plan organisationnel	A achever			
	- Approbation du plan	A achever			
	- Préparation (y compris les aspects à l'établissement du budget et l'affectation de personnel)	A achever			
	- Lancement des opérations	A achever			
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Décision concernant leur établissement	A achever			
	- Finalisation du plan organisationnel	A achever			
	- Approbation du plan	A achever			
	- Préparation (y compris les préparatifs concernant l'établissement du budget et les Termes de Référence (T/R-TOR) pour l'Appel d'offres)	A achever			

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions			
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"	MINPMEESA			
	- Accord de principe	A achever			
	- Préparation de la procédure de coordination avec les autres systèmes d'enregistrement ou d'inscription	A achever			
	- Approbation du système de coordination	A achever			
(3)	Système de développement des compétences du personnel chargé de la promotion des PME				
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME	SME Development Agency / MINPMEESA			
	- Approbation pour la mise en oeuvre	A achever			
	- Développement des modules de formation pour le personnel de l'Agence de développement des PME	A achever			
	- Formation des formateurs	A achever			
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les agences de développement des PME	En cours de réalisation			
(4)	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME				
SD-2	Système statistique concernant les PME	MINPMEESA			
	- Réalisation d'une liste de PME comme source pour l'échantillonnage des PME	A achever			
	- Coopération et préparation en vue de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements	A achever			
	- Mise en oeuvre de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements	A achever			
	- Mise en place d'un système en vue d'estimer le nombre de PME utilisant le nouveau système d'enregistrement des PME mis en place	A achever			

**Tableau 5-4 (2) Exemple de Feuille de contrôle (Monitoring Sheet) pour l'établissement du système de mise en oeuvre du développement des PME durant l'année 2009**

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
			Objectifs des actions	(B)	(C)
(1)	Politique d'appui au marketing et au développement de nouvelles entreprises				
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)			
	- Activités d'intelligence économique visant stratégiquement les marchés d'exportation potentiels	A achever			
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités	A achever			
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)	MINPMEESA			
	- Promotion pour les distributeurs actifs dans le cadre du système moderne de distribution	A achever			
	- Promotion des PME	A achever			
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes	A achever			
	- 1 <sup>er</sup> séminaire d'entreprise	A achever			
A-5	Considérations de la part de l'Administration et de l'ensemble des organismes gouvernementaux à l'égard des PME pour favoriser de manière préférentielle les achats auprès de celles-ci	Comité de promotion et de coordination des PME (Cabinet du Premier ministre et Ministère chargé des PME (MINPMEESA))			
	- Etude critique portant sur l'efficacité et l'efficience des activités menées actuellement	A achever			
	- Préparation du plan amélioré	A achever			
	- Accord concernant le système amélioré en vue de sa mise en oeuvre	A achever			
	- Mise en oeuvre du nouveau système ou du système modifié	To be completed			
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)			
	- Préparation	A achever			
	- Lancement de la mise en oeuvre	A achever			
A-7	Collecte et fourniture d'informations concernant les "semis" d'entreprises prometteurs et les besoins	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Collecte d'informations et compilation de celles-ci dans une base de données	A achever			

N° de référence de l'action/ mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
			Objectifs des actions	(B)	(C)
(2)	Amélioration de l'environnement financier (financement) des PME et politique d'appui dans le domaine financier (financement des PME)				
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME	Ministère des finances			
	- Accord de principe	A achever			
	- Création d'un consensus chez les parties intéressées et autres acteurs concernés	A achever			
	- Organisation d'une équipe préparatoire	A achever			
	- Préparatifs concernant l' équipe préparatoire	A achever			
B-2	Establishment of credit guarantee system for SMEs	Minister of Economy, Finance and Privatization			
	- Accord de principe	A achever			
	- Création d'un consensus chez les parties intéressées et autres acteurs concernés	A achever			
	- Organisation d'une équipe préparatoire	A achever			
	- Préparatifs concernant l' équipe préparatoire	A achever			
	- Phase 1 des opérations	To be completed			
	- Les fonds de fonctionnement sont fournis par l'Etat	500 million FCFA			
B-4	Accélération des procédures de traitement des droits d'hypothèque	Ministère des finances / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Accord pour la mise en oeuvre	A achever			
	- Travaux préparatifs	A achever			
	- Lancement des opérations	A achever			
	- Les fonds de fonctionnement sont fournis par l'Etat	250 million FCFA			

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions	(B)	(C)	(D)
(3)	Politique d'appui au renforcement de la gestion d'entreprise				
C-1	Etablissement d'un système d'appui destiné au renforcement de la gestion d'entreprise	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Développement des modules destinés à l'assistance technique (guidance)	A achever			
	- Enregistrement des prestataires de services d'appui aux PME de type BDS	A achever			
C-2	Promotion de l'adoption d'équipements et d'installations de base permettant d'élever le niveau technique des PME	Ministère de l'industrie et Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Evaluation des besoins	A achever			
(4)	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME				
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME	Comité de promotion et de coordination des PME / Chambre de commerce et d'industrie et le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- 1 <sup>ère</sup> édition du Livre blanc concernant les PME	A achever			
	- Identification des questions/problèmes critiques, enquête de suivi (Follow-up) et propositions	En cours de réalisation			



Annexe

Format du questionnaire de l'enquête

---



**FORMULATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL  
 DES PME AU CAMEROUN**

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX PME DU  
 SECTEUR DES INDUSTRIES DE  
 TRANSFORMATION**

NB :En application de la loi N°91/023 du 16 Décembre 1991 portant sur l'obligation du secret en matière statistique, les information collectées dans le cadre de cette enquête /étude resteront strictement confidentielles.

**A – IDENTIFICATION DE LA PME**

REGION :	<input type="text"/>
DEPARTEMENT _____	<input type="text"/>
ARRONDISSEMENT _____	<input type="text"/>

**B – INFORMATIONS SUR LA COLLECTE**

NUMÉRO SUR LA LISTE : _____	<input type="text"/>	
NUMERO SEQUENTIEL _____	<input type="text"/>	
ENQUÊTEUR : _____	<input type="text"/>	
CONTRÔLEUR : _____	<input type="text"/>	
SUPERVISEUR: _____	<input type="text"/>	
DATE DÉBUT DE L'INTERVIEW : _____	<input type="text"/>	
DATE DE FIN D'INTERVIEW : _____	<input type="text"/>	
RÉSULTAT DE LA COLLECTE : _____	<input type="text"/>	
1 = Interview complète (toutes les questions sont renseignées) ⇒Q10	2 = Interview incomplète (une ou plusieurs questions sont non renseignées)	3= Questionnaire totalement non rempli
RAISON DE NON RÉPONSE : 1=Refus 2=Absence 3=Incapacité	<input type="text"/>	
JUGEMENT DE LA QUALITÉ DE L'INTERVIEW 1=Très bonne 2=Bonne 3=Passable 4=Mauvais 5=Très mauvais	<input type="text"/>	
PERSONNE INTERVIEWEE : _____		
POSTE OCCUPÉ : _____		

**C – INFORMATIONS SUR LA SAISIE**

CONTRÔLEUR DE SAISIE : _____	<input type="text"/>
AGENT DE SAISIE : _____	<input type="text"/>
DATE DE SAISIE : _____	<input type="text"/>

**PROFIL DE LA SOCIÉTÉ**

IDEN	QUESTIONS	CODE
<b>GÉNÉRALITÉS</b>		
Q1	Raison sociale :	
Q2	Localisation : _____ BP _____	
Q3	Filière :	<input type="checkbox"/>
Q4	Telephone: _____ Fax: _____	
Q5	Adresse électronique/e-mail _____	<input type="checkbox"/> Non obtenue
<b>STATUT DE LA SOCIÉTÉ</b>		
Q6	Date création	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Q7a	Disposez vous d'un N° contribuable ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
Q7b	Disposez vous d'un registre de commerce ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
Q7c	Quel est votre régime fiscal ? 1-Régime libératoire 2- Régime du réel 3- Régime du réel simplifié 4- Non imposé 5- Régime de base 6- ne sait pas.	<input type="checkbox"/>
Q7d	Quel est votre statut juridique ? 1- Entreprise individuel 2- GIC 3- Association 4- SARL 5- SA 6Autres	<input type="checkbox"/>

Q8	Effectif du personnel : _____	à plein temps	à temps partiel	membres de la famille	
Q9	Capital social (en FCfa)	Part domestique <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	Part étrangère <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	Pays 1) 2) 3)	
Q10	Source de financement	Apport personnel (Fonds Propres) ; Apport familial ; Autres ;			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %
Q11	Veuillez indiquer les noms des organisations auxquelles votre société adhère (associations ou organisations industrielles ou patronales, clubs et/ou groupes/associations auxquelles vous participez ou adhérez. (exemple : GICAM, FEM, etc.) 1 _____ 2 _____ 3 Aucune				
Q12	Est-ce que votre société publie chaque année des états financiers ou un bilan? 1= Oui ; 2= Non ; 3= Occasionnellement				<input type="checkbox"/>
Q13	Si Q12= 1 ou 3, Qui élabore ces états ? 1=Comptable de l'entreprise ; 2= Cabinet comptable ; 3=Autre individu à préciser _____ _____				<input type="checkbox"/>

**SECTION 02 : PRODUCTION ET MARCHÉ.**

Q14	Principaux produits manufacturés .			
	N°	Nom du produit	Quantité ( tonne/an )	% du CA
	1			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	3			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	4			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>Q15</b>	Répartition en fonction du marché			Si vous n'exportez pas, aller à Q18.
	<b>Marché</b>	<b>% du CA</b>	<b>Précisez le pourcentage dans votre ville d'implantation (région/province)</b>	
	<b>Intérieur</b>			
	<b>Exports indirects</b>			
	<b>Exports directs</b>			
<b>Q16</b>	Si à la question précédente vous avez choisi <b>Exports directs</b> , quel pourcentage exportez vers les régions ?			
	<b>Région</b>	<b>% du CA</b>		
	CEMAC			
	Autre région Africaine			
	UE ( Union Européenne )			
	ASIE			
	AMERIQUE ( USA – Canada – Mexique – Brésil )			
	Autres pays			

<b>Q17</b>	Si vous exportez vos produits, quelles sont les aides, subventions ou primes d'encouragement à l'exportation fournies par le Gouvernement Camerounais? <b>Par exemple, financement à l'exportation, remboursement des droits ou taxes versés, aides ou primes concernant les investissements, etc.</b> _____
------------	---

<b>Q18</b>	Souhaitez-vous commencer ou étendre des exportations directes? 1= Oui 2= je ne l'envisage pas pour le moment ; <b>si Q18=2 allez Q20</b>
------------	---

<b>Q19</b>	Si <b>oui</b> , quel marché pourrait être favorable à votre société ? Quelles sont les ventes anticipées?																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Région</th> <th>Vente escomptée (F CFA )</th> <th>% du CA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CEMAC</td> <td></td> <td>       </td> </tr> <tr> <td>Autre région Africaine</td> <td></td> <td>       </td> </tr> <tr> <td>UE</td> <td></td> <td>       </td> </tr> <tr> <td>ASIE</td> <td></td> <td>       </td> </tr> <tr> <td>AMERIQUE ( USA – Canada – Mexique – Brésil )</td> <td></td> <td>       </td> </tr> <tr> <td>Autres pays</td> <td></td> <td>       </td> </tr> </tbody> </table>	Région	Vente escomptée (F CFA )	% du CA	CEMAC			Autre région Africaine			UE			ASIE			AMERIQUE ( USA – Canada – Mexique – Brésil )			Autres pays		
Région	Vente escomptée (F CFA )	% du CA																				
CEMAC																						
Autre région Africaine																						
UE																						
ASIE																						
AMERIQUE ( USA – Canada – Mexique – Brésil )																						
Autres pays																						

<b>Q20</b>	Quelles sont les <b>difficultés que vous rencontrez pour promouvoir vos exportations</b> ?
	0. <input type="checkbox"/> Je n'exporte pas encore. 1. <input type="checkbox"/> Marketing (informations concernant le marché, comment obtenir des renseignements) 2. <input type="checkbox"/> Procédures concernant le commerce extérieur (correspondance, documentation, expédition des marchandises) 3. <input type="checkbox"/> Contrat (affaires légales, garantie) 4. <input type="checkbox"/> Strictes exigences des acheteurs au regard de la qualité, du coût et de la livraison. 5. <input type="checkbox"/> Capacité de production insuffisante pour satisfaire une quantité importante de commandes 6. <input type="checkbox"/> Commandes instables (commandes immédiates du type "spot order") 7. <input type="checkbox"/> Problèmes financiers (manque de fonds de roulement destinés aux exportations) 8. <input type="checkbox"/> Barrières intangibles au niveau du langage, des usages dans le monde des affaires, etc. 9. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier : _____ )

<b>Q21</b>	Est-ce que votre <b>capacité de production</b> actuelle est suffisante pour faire face à la demande du marché? 1=Super capacité ; 2=Appropriée ; 3=Capacité insuffisante	<input type="checkbox"/>
------------	---	--------------------------

<b>Q22</b>	<p>Quel sont les problèmes les plus graves que vous avez rencontré au moment de la création de votre société?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> Difficultés financières.</li> <li>2. <input type="checkbox"/> Pression Fiscale</li> <li>3. <input type="checkbox"/> Difficulté à trouver emplacement</li> <li>4. <input type="checkbox"/> Lourdeur administrative</li> <li>5. <input type="checkbox"/> Difficulté de recrutement de la main d'œuvre qualifiée.</li> <li>6. <input type="checkbox"/> Manque d'infrastructures</li> <li>7. <input type="checkbox"/> Corruption - arnaque</li> <li>8. Autres à préciser _____</li> </ol>
------------	--

**SECTION 03 : MAIN D'OEUVRE ET PERSONNEL .**

<b>Q23</b>	<p>Quel est le <b>niveau d'éducation ou de formation de vos employés</b>? Veuillez indiquer le nombre d'employés dans la catégorie concernée.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Niveau d'instruction</th> <th style="width: 25%;">Enseignement technique</th> <th style="width: 25%;">Enseignement général</th> <th style="width: 25%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sans niveau</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>Primaire</td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="background-color: #cccccc;"></td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>1<sup>er</sup> cycle secondaire</td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>2<sup>nd</sup> cycle secondaire</td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>Supérieur</td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> </tbody> </table>	Niveau d'instruction	Enseignement technique	Enseignement général	Total	Sans niveau				Primaire				1 <sup>er</sup> cycle secondaire				2 <sup>nd</sup> cycle secondaire				Supérieur			
Niveau d'instruction	Enseignement technique	Enseignement général	Total																						
Sans niveau																									
Primaire																									
1 <sup>er</sup> cycle secondaire																									
2 <sup>nd</sup> cycle secondaire																									
Supérieur																									
<b>Q24</b>	<p>Quel est l'ancienneté de vos employés ?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Ancienneté (en années)</th> <th style="width: 50%;">Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[0 ;2[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>[2 ;5[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>[5 ;10[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>10 et plus</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> </tbody> </table>	Ancienneté (en années)	Nombre	[0 ;2[		[2 ;5[		[5 ;10[		10 et plus															
Ancienneté (en années)	Nombre																								
[0 ;2[																									
[2 ;5[																									
[5 ;10[																									
10 et plus																									
<b>Q25</b>	<p>Répartition des employés en fonction de l'âge</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Age (en années)</th> <th style="width: 50%;">Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[6;14[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>[15 ;24[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>[25 ;34[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>[35 ;44[</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> <tr> <td>45 et plus</td> <td style="text-align: center;">       </td> </tr> </tbody> </table>	Age (en années)	Nombre	[6;14[		[15 ;24[		[25 ;34[		[35 ;44[		45 et plus													
Age (en années)	Nombre																								
[6;14[																									
[15 ;24[																									
[25 ;34[																									
[35 ;44[																									
45 et plus																									
<b>Q26</b>	<p>Quels sont les problèmes rencontrés par votre société dans le <b>recrutement et la gestion du personnel</b>?  <b>Veuillez choisir deux (2) réponses s'appliquant au cas de votre société°?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <input type="checkbox"/> Difficulté à <u>recruter</u> des personnes ayant un niveau d'éducation élevé, à savoir employés diplômés ou titulaires d'un diplôme d'études supérieures.</li> <li>2. <input type="checkbox"/> Difficulté à <u>former</u> et éduquer le personnel au sein de l'entreprise.</li> <li>3. <input type="checkbox"/> Manque de <u>discipline</u> ou de motivation (manque de conscience professionnelle, etc.) des employés à l'égard de leur travail.</li> <li>4. <input type="checkbox"/> Changement fréquent d'emploi (<u>Les employés ont tendance à quitter facilement l'entreprise pour une autre.</u>)</li> <li>5. <input type="checkbox"/> <u>Conflits sociaux</u> au sein de l'entreprise ou grèves</li> <li>6. <input type="checkbox"/> Augmentation des <u>salaires et rémunérations</u></li> <li>7. Autres (Veuillez spécifier _____ )</li> </ol>																								

<b>Q27</b>	Accordez-vous des formations à vos employés? <span style="float: right;">1= Oui; 2= Non</span>	<input type="checkbox"/>
<b>Q28</b>	Si oui à Q27, comment formez-vous ou éduquez-vous vos employés? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent dans le cas de votre société. 1. <input type="checkbox"/> Formation sur le lieu de travail (formation sur le tas) dans votre usine ou les usines de vos clients. 2. <input type="checkbox"/> Au moyen de la participation à des séminaires ou à des réunions/ateliers de formation. 3. <input type="checkbox"/> Au moyen d'un stage de formation planifié dans des écoles ou centres de formation 4. <input type="checkbox"/> Envoi à l'étranger 5. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier)	
<b>Q29</b>	Utilisez-vous des Centres de formations ou Cabinet de Conseils (camerounais ou international) pour la formation de vos employés. 1=Oui <span style="margin-left: 100px;">2=Non</span>	<input type="checkbox"/>
<b>Si non, aller à la SECTION 4</b>		
<b>Q30</b>	Si oui, en quel domaine? 1. <input type="checkbox"/> Technologique      3 <input type="checkbox"/> Ressources humaines.      5. Autres 2. <input type="checkbox"/> Financier      4 <input type="checkbox"/> Marketing	
<b>Q31</b>	Comment évaluez-vous les Centres de formation et Cabinets que vous utilisez ou que vous avez utilisés ? 1. <input type="checkbox"/> Nous pensons qu'ils sont assez utiles pour le développement de nos affaires. 2. <input type="checkbox"/> Nous n'avons pas été satisfaits de leur niveau de service. 3. <input type="checkbox"/> Autre (Veuillez préciser)	

#### SECTION 04: FINANCEMENT

<b>Q32 Quelles sont vos sources actuelle de financement et l'utilisation que vous en faites?</b>						
Types de financement 1. Banques d'Etat 2. Banques commerciales 3. Coopératives 4. Financement informel 5. fond propre 6. Autres (précisez)	Prêts à court ou/et à long terme 1. Prêt à court terme (délai d'un an ou moins) 2. Prêt à long terme (délai supérieur à un an) (Si 2, indiquez la durée fixée)		Taux d'intérêt (annuel) %	Utilisation principale 1. Utilisation du financement comme fonds de roulement (achat de matières premières, crédit relais, etc.) 2. Utilisation du financement pour l'achat d'actifs immobilisés y compris des machines et des équipements, des terrains et des bâtiments d'usine. 3. Autre (précisez)		
	prêt	Durée (en mois)		1	2	3
<b>Q33</b>	Est-ce que vous avez à l'heure actuelle besoin de prêts ou de crédit? 1=Oui ; 2=Non (Si non allez à Q37)					<input type="checkbox"/>
<b>Q34</b>	Montant approximatif					FCFA

Q35	<p><b>Dans quel but vous les utiliserez? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent à votre cas.</b></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Fonds de roulement  2. <input type="checkbox"/> Achat de machines et d'équipement  3. <input type="checkbox"/> Achat d'équipements et d'appareils de contrôle et de mesure  4. <input type="checkbox"/> Achat de terrains  5. <input type="checkbox"/> Construction d'usine(s), de magasin(s) ou de bureaux  6. <input type="checkbox"/> Dépenses destinées à la recherche et au développement  7. <input type="checkbox"/> Transfert, nouvelle implantation de l'usine, du magasin ou des bureaux sur un autre site  8. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier) :  _____</p>	
Q36	<p><b>Auprès de qui comptez-vous emprunter cet l'argent ou obtenir ce prêt?</b></p> <p>1. Banques d'Etat  2. Banques commerciales  3. Etablissements financiers non bancaires  4. Financement informel (membres de la famille, amis, groupes de parents/connaissances fournissant un crédit)  5. Autres (Veuillez spécifier) _____</p> <p>Pourquoi?  _____</p>	<input type="checkbox"/>
Q37	<p><b>Quels sont les difficultés ou problèmes que vous avez rencontrés lorsque vous avez souhaité emprunter de l'argent auprès des banques ou organismes financiers?</b></p> <p>1 <input type="checkbox"/> Hypothèque ou garantie insuffisantes pour satisfaire les conditions requises pour obtenir le prêt  2. <input type="checkbox"/> Complexité de la procédure, conditions requises pour les documents à fournir et durée prolongée de l'examen et de l'évaluation de la demande de prêt  3. <input type="checkbox"/> Absence d'un système officiel de garantie du crédit pour compléter l'insuffisance d'hypothèque  4. <input type="checkbox"/> Attitude passive des banques au regard du financement des petites et moyennes entreprises  5. <input type="checkbox"/> Les banques ne financent pas le montant total des besoins de financement requis, par exemple le montant limite du prêt est fixé à 80% du montant total du financement  6. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier) :</p>	
Q38	<p>Avez-vous souvent ressenti un vide communicationnel ou d'information dans le procédé de négociation des crédits avec les institutions financières ?    <b>1=oui    2= non</b>     __ </p>	
Q39	<p>SI OUI, à quel sujet :</p> <p><input type="checkbox"/> Financement.  <input type="checkbox"/> Stratégie commerciale.  <input type="checkbox"/> Plan d'investissement.  <input type="checkbox"/> Procédure de prêt (Termes et Condition de prêt (taux d'intérêt, méthodes de remboursement, échéancier de remboursement, effet d'entraînement) )  <input type="checkbox"/> Documents comptable ( compte de perte et profit et recette )</p>	
Q40	<p>trouvez-vous nécessaire d'être formé pour une meilleure communication avec les institutions financières ?    <b>1= oui ;    2= non</b>     __ </p>	
Q41	<p><b>Si oui, quel model de formation préférez-vous ?</b></p> <p>1. Participation aux cours de formations.    <input type="checkbox"/>  2. Participation à un séminaire.</p>	

**SECTION 05 : GESTION GLOBALE**

**Q42** Quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez dans la gestion de votre société? Veuillez choisir trois (3) réponses parmi les choix possibles dans la liste suivante qui s'appliquent au cas de votre société. Veuillez également indiquer l'ordre de priorité des problèmes selon leur gravité en précisant 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup>.

a. Difficultés pour obtenir des prêts ou garantir des sources de financement	<input type="checkbox"/>
b. Capacité technique limitée des employés et/ou changement fréquent d'emplois (difficulté à fidéliser le personnel pour qu'il reste dans l'entreprise)	<input type="checkbox"/>
c. Augmentation des salaires et des rémunérations des employés	<input type="checkbox"/>
d. Droits d'entrée élevés pour les matières premières, les produits intermédiaires et les pièces détachées	<input type="checkbox"/>
e. Obsolescence des techniques de production et/ou des installations	<input type="checkbox"/>
f. Instabilité des commandes passées par les clients	<input type="checkbox"/>
g. Strictes exigences des acheteurs au regard de la qualité, du prix et / ou de la livraison	<input type="checkbox"/>
h. Difficultés rencontrés au niveau du développement du marché	<input type="checkbox"/>
i. Manque de partenaires commerciaux fiables	<input type="checkbox"/>
j. Autres veuillez préciser	<input type="checkbox"/>

**Q43** Selon vous quelles sont les causes principales des trois problèmes que vous avez spécifiés à la Question Q42?

Ordre de priorité	Causes
1	1 _____
	2 _____
2	1 _____
	2 _____
3	1 _____
	2 _____

**SECTION 06 : APPUI**

**Q44** Est-ce que vous avez déjà eu recours aux services d'institutions ou d'instituts techniques, de marketing, de formation ou de management, d'universités, de laboratoires privés ou d'autres types d'établissements similaires? 1=Oui ; 2=Non (Si non aller à Q47)

**Q45**

N°	Nom des institutions et établissements concernés	Objectifs
1		
2		
3		
4		
5		



