

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  
(Resume)

JANVIER 2009

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

UNICO INTERNATIONAL CORPORATION

## 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.....	SI-1
1.1	But de l'Etude.....	SI-1
1.2	Arrière-plan et contexte de l'Etude.....	SI-1
1.3	Etendue de l'Etude.....	SI-2
2	Mise en oeuvre de l'Etude .....	SI-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 .....	SII-1
1.1	L'économie camerounaise et ses caractéristiques.....	SII-1
1.1.1	Situation générale socio-économique.....	SII-1
1.1.2	Croissance économique et structure industrielle.....	SII-4
1.1.3	Commerce extérieur.....	SII-5
1.1.4	Recettes et dépenses de l'Etat .....	SII-6
1.1.5	Investissements directs étrangers .....	SII-7
1.2	Structure de l'industrie camerounaise et thèmes/problèmes liés au développement .....	SII-7
1.3	Stratégie de développement du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) et espoirs mis dans le développement des PME.....	SII-8
2	Vue d'ensemble sur la PME au Cameroun.....	SII-9
2.1	Vue d'ensemble.....	SII-9
2.1.1	Vue d'ensemble .....	SII-9
2.1.2	Le Secteur Informel.....	SII-11
2.2	Situation actuelle des statistiques concernant les PME .....	SII-12
2.2.1	Situation actuelle des statistiques concernant les PME camerounaises .....	SII-12
2.2.2	Situation actuelle des statistiques concernant les PME.....	SII-13
2.3	Analyse des résultats de l'enquête par questionnaire .....	SII-14
3	Secteurs principaux par catégorie et PME .....	SII-18
3.1	Résumé relatif aux secteurs d'activité .....	SII-18
3.2	Secteurs de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche.....	SII-19
3.2.1	Secteur agricole.....	SII-19
3.2.2	Secteurs de l'élevage, de la foresterie et de la pêche .....	SII-20
3.3	Secteur du forage de minerais, de pétrole et de gaz naturel.....	SII-21

3.4	Secteur industriel .....	SII-21
3.5	Commerce ainsi que secteur des services .....	SII-25
4	Analyse des défis de développement des PME .....	SII-26
4.1	Besoins d'appui aux PME .....	SII-26
4.2	Analyse des Questions majeures de Développement.....	SII-27
4.2.1	Promotion de la Transformation du Secteur informel en secteur formel .....	SII-27
4.2.2	Promotion des 'Business startup' .....	SII-28
4.2.3	Appui requis pour la promotion des petites entreprises .....	SII-29
4.2.4	Appui requis en faveur des moyennes entreprises. ....	SII-30
4.2.5	Appui requis en faveur des micro-entreprises et des propriétaires individuels engagés dans des activités commerciales de subsistance .....	SII-31
4.2.6	Appui Financier.....	SII-32
5	Politique de développement des PME, système et défi de développement actuels.....	SII-34
5.1	Base des politiques du Gouvernement sur le développement des PME et agences gouvernementales pertinentes.....	SII-34
5.1.1	Plan de Développement économique et politique et stratégie de base pour le développement des PME.....	SII-34
5.1.2	Lois et agences gouvernementales pertinentes en matière de développement des PME .....	SII-35
5.1.3	Ministère des petites et moyenne entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA).....	SII-35
5.2	Organisations non gouvernementales intervenant dans le développement des PME .....	SII-36
5.2.1	Organisations industrielles et économiques .....	SII-36
5.2.2	Structures privées offrant les services non financiers aux entreprises .....	SII-37
5.2.3	Structures publiques offrant les services non financiers aux entreprises .....	SII-38
5.3	Supports internationaux.....	SII-38
5.4	Services financiers disponibles pour la PME et principales contraintes.....	SII-38
5.4.1	Situation d'ensemble et recommandations.....	SII-38
5.4.2	Financement de la PME par les banques commerciales.....	SII-39
5.4.3	Les institutions financières non bancaires.....	SII-39
5.4.4	Microfinance .....	SII-40
5.4.5	Capital-risque .....	SII-40

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

---

1	Etablissement des concepts de base concernant la politique menée en faveur des PME.....	SIII-1
1.1	Positionnement du développement des PME dans le cadre du développement l'économie et de l'industrie .....	SIII-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) .....	SIII-1
1.1.2	Espoirs mis dans les PME au regard du développement de l'industrie et de l'économie.....	SIII-1
1.2	But du développement des PME au Cameroun .....	SIII-3
1.3	Définition de la PME .....	SIII-3
1.3.1	Situation actuelle de la définition des PME au Cameroun .....	SIII-3
1.3.2	Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport.....	SIII-4
1.4	Rôle du plan directeur de développement des PME .....	SIII-5
2	Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement .....	SIII-6
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 .....	SIII-7
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 .....	SIII-8
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.....	SIII-9
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 .....	SIII-11
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).....	SIII-11
3	Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise en oeuvre d'une Politique de Développement des PME.....	SIII-12
3.1	Politique de base pour la réglementation institutionnelle et organisationnelle.....	SIII-12
3.1.1	Rôle du Gouvernement dans le développement des PME.....	SIII-12
3.1.2	Utilité du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'appui aux PME.....	SIII-13
3.1.3	Coordination entre le Ministère des PME et autres ministères concernés .....	SIII-14
3.1.4	Facilitation et surveillance de la mise en oeuvre.....	SIII-14
3.1.5	Regroupement des PME dans des associations à base régionale .....	SIII-15
3.2	Mesures institutionnelles et organisationnelles recommandées pour la mise en oeuvre de la politique de développement des PME .....	SIII-16
3.2.1	Réglementations institutionnelles et organisationnelles de la politique d'appui aux PME du Gouvernement.....	SIII-17
3.2.2	Système de fourniture de l'appui destiné aux PME .....	SIII-18

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).....	SIII-21
3.2.4	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME .....	SIII-22
4	Conception des mesures de développement.....	SIII-23
4.1	Cadre et Facteurs clés de développement .....	SIII-23
4.1.1	Actions visant le développement des marchés et la création des nouvelles entreprises .....	SIII-23
4.1.2	Amélioration de l'environnement de l'accès financier pour les PME, et soutien pour les PME dans le champ des finances .....	SIII-26
4.1.3	Assistance aux Pme dans les efforts de renforcement de leur capacité technologique et de gestion.....	SIII-29
4.1.4	Amélioration d'environnement d'affaire des PMEs.....	SIII-30
4.2	Contenu des Principales Mesures de Développement .....	SIII-31
A	Mesures de soutien pour le Marketing et les nouvelles affaires.....	SIII-31
B	Mesures pour l'amélioration de l'environnement financier des PME et appui au financement.....	SIII-36
C	Ourmitur de mesures d'appui sous toutes ses formes destinées au renforcement de la gestion des PME.....	SIII-40
5	Calendrier d'exécution du programme de développement des PME, coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi.....	SIII-45
5.1	Calendrier d'exécution.....	SIII-45
5.2	Estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme.....	SIII-48
5.3	Plan de suivi.....	SIII-51

## I Introduction

---

# 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

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. 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.

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'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 susmentionnés.

## 2 Mise en oeuvre de l'Etude

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.

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

Une enquête par questionnaire a été effectuée comme une partie de l'Etude, au travers 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.

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

---

## 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

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>.

**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
	Cameroun		Afrique noire		Pays avec des revenus moyens	
7 Population urbaine (% de la population totale)	54,6		-		- (2005)	
8 Espérance de vie à la naissance (en années)	49,9		49,6		70,9 (2005)	
9 Taux de mortalité infantile (pour 1000 naissances)	87		102,0		28 (2005)	
10 Taux de mortalité infantile pour les enfants de moins de 5 ans (nombre de décès jusqu'à 5 ans pour 1000 naissances)	149		172,0		- (2006)	
11 Population sous-alimentée (% d'enfants de moins de 5 ans)	26,0		32,0		11,0 (2002-04)	
12 Population utilisant une source d'eau améliorée	66,0		55,0		84,0 (2004)	
13 Pourcentage de personnes séropositives (% de la population comprise entre 15 et 49 ans)	5,4		6,1		0,6 (2005)	
14 Taux d'alphabétisation des adultes (% de la population totale âgée de plus de 15 ans)	67,9		-		89,9 (1995-2005)	
15 Place par rapport à l'indice HID (Total de 177 pays)	144th					
16 Population active (en millions de personnes)	10,6		-		- (2006)	
17 Taux de chômage (%)	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

<sup>1</sup> 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).

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

En 2005 ; 54,6% de la population totale vivait dans des agglomérations urbaines. 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 élevé.

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 Yaoundé, 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.

### (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). 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.

### (3) Pauvreté

Le pourcentage de la population qui se trouve dans la pauvreté (dont les revenus se situent sous le seuil de pauvreté national) était de 41,4% en 2003 et de 37,3% en 2007. Ceci indique une diminution du pourcentage vivant sous le seuil de pauvreté. Parmi les indicateurs d'écart de pauvreté (MDG), on constate des progrès.

### (4) Education

Parmi les objectifs de développement fixés pour le millénaire (''Millennium''), on peut prévoir que l'objectif concernant ''la mise en place d'une éducation généralisée au niveau élémentaire/primaire'' sera atteint et que celle-ci progresse par rapport aux objectifs et buts visés.

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.

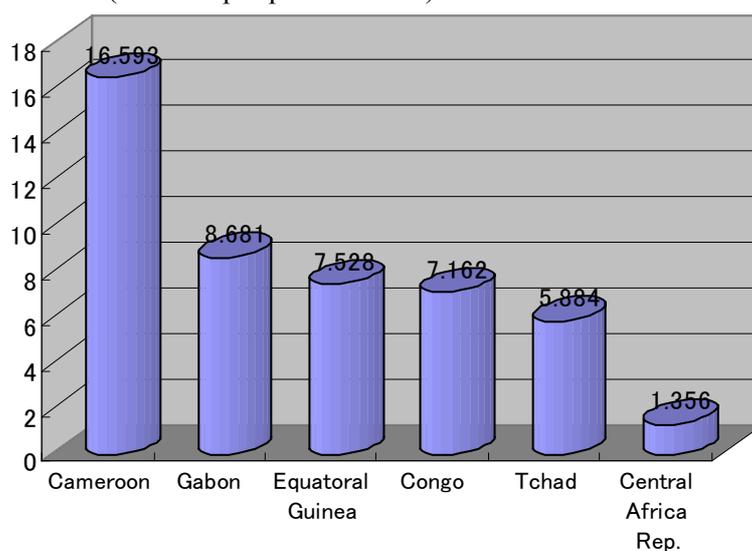
(5) Ecart entre les zones urbaines (agglomérations urbaines) et les zones rurales (villages, etc.)

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

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

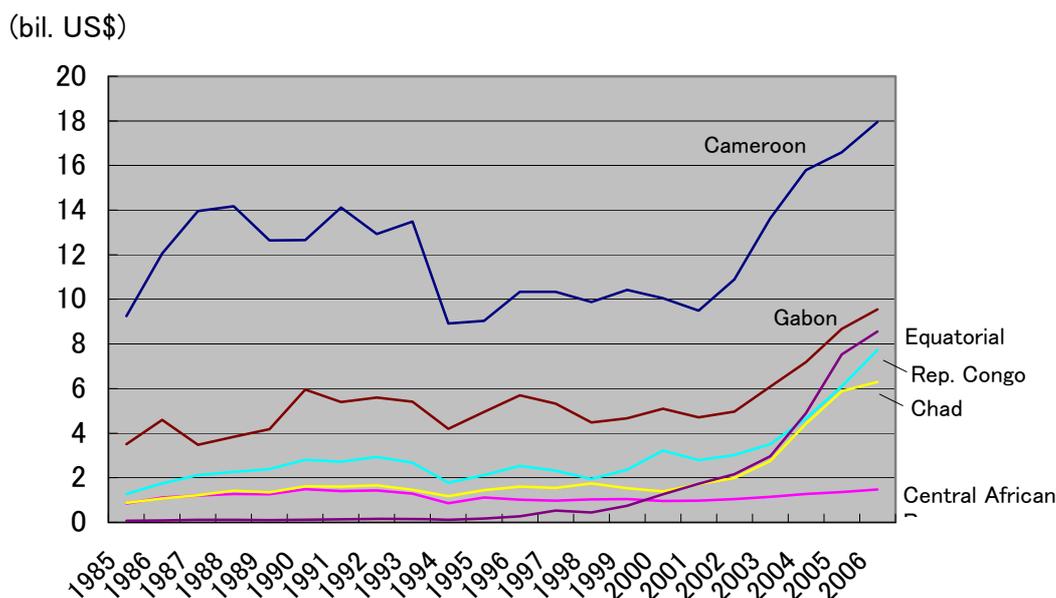
En ce qui concerne le Cameroun, il appartient à la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) qui regroupe 6 pays d'Afrique centrale. Celle-ci possède une banque centrale commune qui émet une monnaie commune. En outre, les différents pays de la CEMAC constituent un marché commun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

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 a été 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 1-1 et 1-2).



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

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

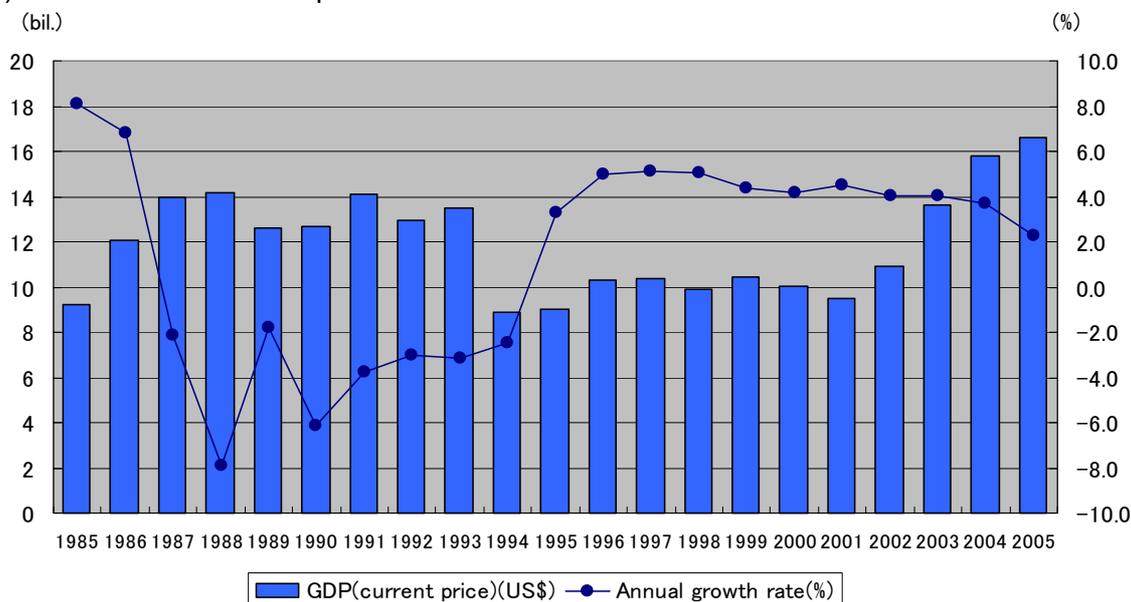


Source : Etabli par la mission d'études sur la base du " World Economic Outlook Database " IMF (Base de données du Fonds monétaire international)

**Graphique 1-2 Evolution du P.I.B. de la CEMAC (1985 – 2006)  
(Prix actuel : 1 milliard de dollars US)**

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 1-3 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 causée entre autres par la chute des prix du pétrole brut, du café, du cacao. 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 pays 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 (Voir Graphique 1-3). 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 constitue donc la part la plus importante.

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 (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 si on fait une comparaison entre l'agriculture et l'industrie de transformation agro-alimentaire, que 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%.

### 1.1.3 Commerce extérieur

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 électroménagers, les produits chimiques, etc.).

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 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.

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.

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%).

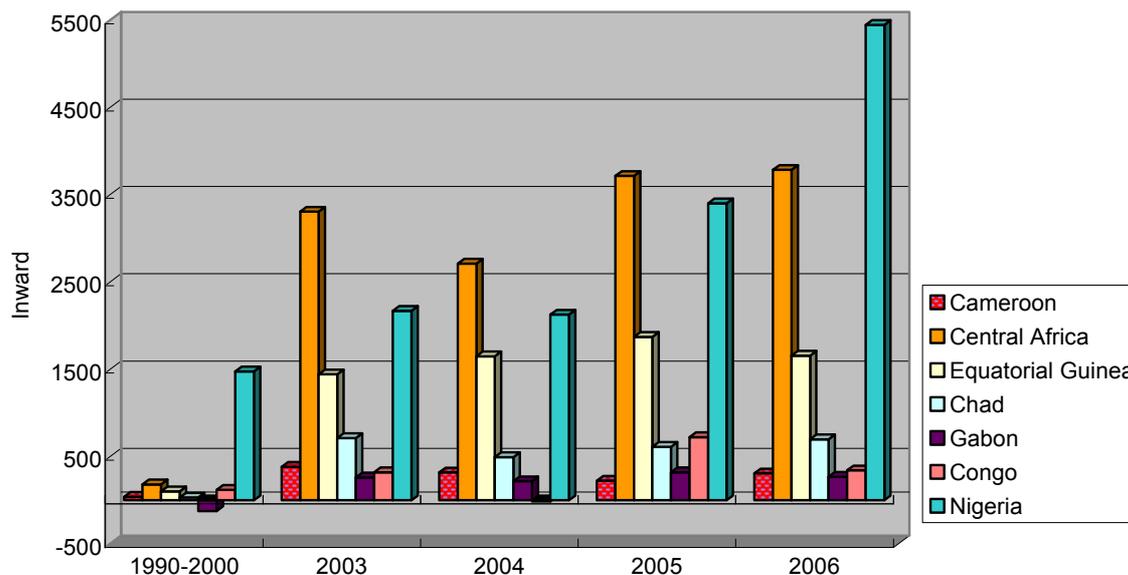
#### 1.1.4 Recettes et dépenses de l'Etat

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.

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. 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 relatifs au remboursement de la dette.

### 1.1.5 Investissements directs étrangers

En 2006, le montant des investissements étrangers directs stagnait avec un montant de 300 millions de dollars US. 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.



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

**Graphique 1-4 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

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 d'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).

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

Au regard du DSRP, on peut indiquer les 7 objectifs stratégiques à moyen terme suivants.

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.

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 et les mesures mises en oeuvre avaient produit des performances/résultats déterminés.

Pour dynamiser le secteur privé, on a estimé que les actions visant à 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 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 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 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.

## 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’Etat de grande taille, les entreprises autrefois du portefeuille d’Etat mais qui ont été privatisées et les entreprises étrangères importantes qui visent principalement les marchés d’exportation, (2) les entreprises de taille moyenne, (3) les entreprises de petite taille et finalement (4) les entreprises microscopiques et les propriétés individuelles avec quelquefois un certain nombre de leurs ouvriers d’origine familiale.

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 établies 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 transports et les secteurs de la communication et les entreprises issues des entreprises d’Etat privatisées. 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 cherchent à 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 établies pour l'import/substitution et présentes dans les secteurs industriels tels que les industries 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 distributeurs dans la catégorie (2) au-dessus sont composés de deux types 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 qui 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 la fabrication des matériaux de construction. (2) L'autre est l'entreprise aux capitaux locaux opérant et 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.

Il y a beaucoup d'entreprises de petites tailles qui sont encore à l'étape de jeunes entreprises naissantes 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.

Au niveau le plus bas de la catégorie d'entreprises de petites tailles, il y a les micro entreprises et les individus qui entreprennent de petites firmes, y compris les individus qui ont des compétences dans un certain domaine et sont catégorisés 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 liées à l'ordinateur, etc. Le nombre d'entreprises ou individus sous cette catégorie sera difficilement estimé, mais il grandit 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 tels 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 d'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 prennent part officieusement aux opérations minières, mais aucune information de détail n'est disponible.

### 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.

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

Ces résultats présentent comme principales caractéristiques du secteur informel :

- 1) Une prédominance de l'auto emploi 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 micro entreprises (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) représentent 4,7% du total;
- 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. Les activités de transformation des produits en milieu rural concernent l'artisanat, les produits agricoles et les services de maintenance.

## 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-1.2). 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

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

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
- b) Enquête nationale portant sur les entreprises (National Enterprise Survey) 2007
- c) Enquête statistique trimestrielle (Quarterly Outlook Survey)
- d) Etude sur la situation de l'emploi dans le secteur informel (Study on Employment in the Informal Sector) 2005

Le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA) prévoit de procéder à un recensement des PME.

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 sont attendus 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.

## 2.2.2 Situation actuelle des statistiques concernant les PME

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

**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

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

## 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>.

## (1) Détails concernant le montant du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger

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.

## (2) 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

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

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

dehors de la CEMAC (50 entreprises), l'Union européenne (25 entreprises), les Etats-Unis (15 entreprises) et l'Asie (9 entreprises).

### (3) 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%.

### (4) 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.

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

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%.

#### (6) 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 principale source de financement pour la plupart des entreprises dont la taille est supérieure à 31 employés.

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

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'entreprise.

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

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

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 services.

Le trait constitué par les " lourdeur administrative " et les " pots-de-vin et la corruption " est de plus en plus reconnu dans les entreprises de dimensions moyennes avec 151-250 employés, comme trait distinctif mis à part les " difficultés financières."

#### (10) 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%) ".

#### (11) 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 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".

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

Au moins la moitié des entreprises, c'est-à-dire 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.

#### (13) Points où est ressenti un manque de communication

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".

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

En général et d'une manière tout à fait caractéristique, on observe que le principal obstacle rencontré (et facteur restreignant pour 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".

#### (15) Problèmes majeurs actuels ressentis par les PME

Le plus grand défi pour les PME est "des difficultés dans l'obtention des emprunts ou des financements (642 points)" et il est 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 suivants 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)".

### 3 Secteurs principaux par catégorie et PME

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

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. 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.

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.

## 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>3</sup>. Le secteur agricole se compose (1) de plantations modernes, et (2) traditionnelles.

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

##### 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.

##### 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. Autrefois, l'industrie du café et du cacao était sous l'égide de l'Etat, mais elle s'est faite privatisée en 95. 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 les régions septentrionales, par plus de 300 000 fermes. Cette culture est gérée par l'entreprise d'Etat Sodecoton<sup>4</sup>.

##### 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. Le caoutchouc produit est quasiment entièrement destiné au marché européen.

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

---

<sup>3</sup> Evaluation en 2006

<sup>4</sup> Actuellement en cours de privatisation

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

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. En particulier, l'utilisation de méthodes de culture intensive et l'amélioration du processus de fabrication de l'huile pour les fermes classiques sont des mesures qui seront mises 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
- 2) Céréales
- 3) Bananes
- 4) Banane plantain

Une partie des légumes et des fruits est exportée vers les marchés de la CEMAC. Récemment, le Gouvernement a encouragé 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.

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

#### (1) Industrie de l'élevage

17% à 20% du bétail est élevé dans les villages. Nous supposons qu'environ 30% de la population rurale gagne sa 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. 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 obtenu une autorisation pour la fabrication de tel produit. Ceci fait cruellement défaut aux petites et moyennes entreprises.

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.

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.

### (3) Secteur de la pêche

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. Les ressources en poisson dans les zones côtières sont faibles et les infrastructures pour conserver les prises après la pêche sont inexistantes. L'absence de bateaux de pêche de grande taille, nécessaires pour la pêche en haute mer conduit également à la limitation du prix du carburant et au manque d'investissement en équipement.

De plus, des normes strictes concernant la qualité des produits pour l'exportation ne sont pas encore fixées par ce secteur de l'industrie.

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

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 technique.

### 3.4 Secteur industriel

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 3-1.

**Tableau 3-1 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

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

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 fourni 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%.

**Tableau 3-2 PME entre les groupes d'activité du secondaire en 2005.**

	Production		VA		Exportation %	Effectif employé
	Valeur (10 <sup>6</sup> FCFA)	%	Valeur (10 <sup>6</sup> FCFA)	%		
Industries extractives	10 500	1.92	10 500	10.42	0	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	0	1 711
Industries du textile de la confection et du cuir	7 186	1.32	3 726	3.70	0	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	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

**(1) Industrie de la boisson**

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.

## (2) Industrie agro-alimentaire

Dans cette catégorie nous trouvons des productions réalisées dans des usines à grande échelle par des entreprises importantes, des substituts à l'importation initiés par des sociétés de taille moyenne, ainsi que des petites entreprises comme des détaillants répondant aux besoins locaux.

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 manufacturant (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 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. Leur culture 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 importants, afin de répondre à la concurrence mondiale. De plus, la production de savon issu de l'huile de palme est réalisée par les PME.

## (3) 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 destinés 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 rassemblées des petites entreprises s'occupant de fournir des pièces détachées ou encore s'occupant exclusivement de la peinture.

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.

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

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 grosses commandes grâce à un réseau fonctionnant avec une coopération mutuelle. Il s'agit pour chacun 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 machines 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 chaussures 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).

#### (5) 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.

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

Dans le même temps, mis à part les entreprises étrangères, de 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.

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

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.

#### (8) 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. 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.

#### (9) 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.

### 3.5 Commerce ainsi que secteur des services

Le secteur des services est récemment surtout prépondérant dans (1) le secteur de la distribution et dans (2) le secteur de l'industrie informatique.

#### (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.

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.

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

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 et la diversification des services est en progression constante.

## (3) 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, le service à la clientèle, le transport de marchandise, et de services à la personne ainsi que pour la famille. De plus on peut trouver également des services de l'ordre social, dans le domaine de restauration, mais aussi de la micro finance et de l'informatique.

## 4 Analyse des défis de développement des PME

### 4.1 Besoins d'appui aux PME

Dans L'enquête par Questionnaire sur les PME, 3 défis prioritaires ont été évoqués par toutes les entreprises ayant répondu en vue de l'identification des besoins d'appui aux PME.

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 des affaires,) est attendu en particulier pour les petites entreprises de taille supérieure.

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.

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). Par conséquent, il est nécessaire de considérer que le développement des PME au Cameroun ne pourrait être accompli si les problèmes perçus par les PME ne sont pas 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>5</sup> Le résumé est montré ci dessous.

- 1) Manque de partenaire pour les PME
- 2) Manque de financement
- 3) Temps trop long pour définir l'avantage financier (jusqu'à dernière décision sur le statut de limitation de poursuite par bureau de l'impôt)
- 4) Manque de matériel de haute capacité technique
- 5) Contraintes au développement de produits locaux en chargeant VAX sur les produits locaux
- 6) Difficultés sur la publicité et la communication
- 7) Connaissances financières insuffisantes
- 8) Manque de reconnaissance sociale sur les entrepreneurs
- 9) Manque de supports sur l'exportation

## 4.2 Analyse des Questions majeures 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

---

<sup>5</sup> "Obstacles and Hindrance for SME Blooming"

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.

### **Défis au développement**

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.

Plus précisément, la promotion de telles migrations devrait être approchée 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.

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.

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

##### **Problématique**

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

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

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

En revanche, les 'business startup' ne paraissent pas progresser doucement, bien que beaucoup de plans soient considérés ou en cours. 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 destine l'affaire à l'échec en plus des facteurs de l'environnement susmentionnés.

#### **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.

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

##### **Problématique**

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 :

#### **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.

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
- 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
- 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
- 4) Appui au transport des matériels et des produits

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.

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

##### **Problématique**

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 SYNDUSTRCAM et du FENAP, qui 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.

### **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.

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 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.

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.

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.

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 les 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, 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.

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**

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. 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.

De même, la microentreprise 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.

#### **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 résolus 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 s'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 régulation s'y rapportant.

**(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.

**(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.

**(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.

**5 Politique de développement des PME, système et défi 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.

### 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

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.

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

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 l'organisation interne, ainsi que (2) une loi concernant le secteur de l'artisanat.

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

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 organisations professionnelles de banques de données et de projets pour les investisseurs dans le secteur des PME
- L'identification, mentoring et la formation d'acteurs du secteur informel afin de stimuler leur migration vers le secteur des PME

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
- 2) Etablissement de l'Agence pour la Facilitation et le Développement des PME
- 3) L'établissement de l'Institution Financière spécialisée dans le Financement des PME
- 4) Enquête complète sur les PME
- 5) Etablissement d'une Définition Standard des PME
- 6) Etablissement du Fonds de Garantie pour les PME
- 7) Etablissement de Fonds de Développement pour le Développement des PME

## 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).

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.

On compte parmi ses membres de grandes entreprises qui sont également membres du Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM) et leurs activités sont principalement menées au sein de ce groupement.

Les organisations ou structures régionales ne sont pratiquement pas encore mises en place au niveau local.

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.

La CCIMA est l'organisation principale représentant le secteur privé. Il joue le rôle de partenaire de l'Etat dans le cadre de ses activités économiques.

## (2) Les organisations d'entrepreneurs

Les organisations d'entrepreneurs les plus importantes 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.

### 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, tandis que d'autres se concentrent sur 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, la transformation du bois, l'artisanat... dans le cadre des programmes ou projets financés totalement ou en partie par les bailleurs de fonds. 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. Les ressources du FNE proviennent d'une taxe créée spécifiquement pour ce faire par le Gouvernement. Aussi dépend t-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. Après l'achèvement des projets, quelques-uns ont été pérennisés avec succès et de manière indépendante par des institutions privées, à travers la privatisation.

### 5.4 Services financiers disponibles pour la PME et principales contraintes

#### 5.4.1 Situation d'ensemble et recommandations

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 sont facilités, elles pourront aisément être menées leurs activités.

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.

#### 5.4.2 Financement de la PME par les banques commerciales

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.

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.

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 FCFA en 1994. 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.

##### (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.

(3) PIAASI

C'est un projet créé à l'initiative du Ministère de l'Emploi et géré par lui sur Fonds PPTE.

(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.

Cependant du fait de la modicité de l'enveloppe globale disponible, la sélection est rigoureuse et jugée très longue.

#### 5.4.4 Microfinance

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.

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 certaines EMF qui sont engagés auprès de certaines PME.

Bien que les besoins de la PME ne soient pas appropriés à la logique et aux principes de gestion des EMF, le rôle joué par ces derniers dans le développement des affaires au Cameroun est déterminant.

#### 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

### III Proposition de programme de développement pour 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 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

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) 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

###### 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 des

entreprises dont on considère que les activités sont insuffisantes, si elles ne dépendent que des mécanismes du marché.<sup>6</sup>

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 tournées à l'exportation. La majorité des autres entreprises n'a joué qu'un rôle mineur dans les activités économiques du pays. La plupart des matériels et des équipements nécessaires à la production ont été importés 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.

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 assurés par les grandes entreprises. Les PME apparaissent alors comme des pépinières (ou semis) de nouvelles entreprises.
- 2) Le développement des PME va contribuer à la diversification de l'industrie locale et à l'augmentation de sa valeur ajoutée. 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/rurales et de prévenir d'autre part l'exode rural de la population se concentrant en zone urbaine, et la crise du chômage que connaissent les agglomérations urbaines à cause de la grande concentration de chômeurs.
- 3) Le développement des PME génère des emplois et contribue à la réduction de la pauvreté. 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.

---

<sup>6</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 formuler 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.

## 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 en élevant le niveau de leurs gestion pour leur permettre, au moins, de continuer leurs opérations en contribuant à éviter 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'aider à rendre stable les nouvelles opérations en vue s'assurer et de revoir à la hausse 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

La définition de la PME standard est encore à établir dans le cas du Cameroun. 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.

**Tableau 1-1 : Critères utilisés par le MINPMEESA pour définir la PME**

Catégorie \ Critères	Micro Entreprise	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise	Grande Entreprise
Effectif 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

### 1.3.2 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.

Une enquête par questionnaire a été effectuée sur les PME. Elle est une partie de la présente étude afin de comprendre la situation actuelle des PME. Les réponses ont été recueillies auprès de 430 PME. 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.

Sur la base de ces définitions et considérations, on utilise dans le présent rapport la définition des PME donnée ci-dessous.

Autrement dit, " les micro-entreprises, petites et moyennes entreprises sont définies comme celles ayant moins de 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 vu 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.

#### 1.4 Rôle du plan directeur de développement des PME

Beaucoup de Ministères et Agences Gouvernementales ont été impliqués dans le développement des PME au Cameroun, planifiant et mettant en œuvre de pertinentes politiques. De nombreuses questions demeurent encore non résolues, comme analysé 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 de l'augmentation du nombre de 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 orientées 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 nécessaires activités de soutien pour le développement des PME dans ce pays, notamment en définissant les priorités dans les politiques et les mesures pour développement des PME. Ces politiques seront identifiées à partir d'une analyse complète des questions pertinentes que soulève 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 impliquées 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 sa mise en œuvre et leur offrira l'opportunité de prendre des actions nécessaires pour son amélioration.
- 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 PMEs (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.

Etant donné que les objets des entreprises ne sont pas nécessairement uniques selon leurs objectifs de développement, les perspectives de développement sont donc 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 bases de gestion
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

## 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 "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, mais, il est difficile de dire si 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'entreprises 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.

### 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 qui dépendent 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. Comme 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

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.

### 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

#### (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, simultanément, de nombreuses 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. Cependant, 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 que l'on rencontre

ici est : comment appuyer la pérennité de ces entreprises et renforcer les bases fondamentales de la gestion de celles-ci ?

Pour les mesures concernées, il faut viser uniquement les entreprises, les individus et les organisations qui affirment concrètement la volonté de développer leurs affaires. Il faudra leur imposer un enregistrement en tant qu'entreprise pour savoir leur intention concernant des activités économiques. Cette obligation est la même pour les individus et d'autres organisations<sup>7</sup>. En outre, une méthode d'enregistrement basée sur des conditions plus souples s'appliquera à ces établissements.

## (2) Comment déployer les mesures à prendre

Les entreprises de cette catégorie sont extrêmement variées et fragiles tant par leur forme que par 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, le développement et l'amélioration des affaires sont possibles. Il est donc nécessaire de les aider pour qu'elles poursuivent au moins 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 la base d'exploitation par la voie de la coopération des affaires en vue d'encourager la continuité et la croissance des affaires.

---

<sup>7</sup> Voir III-2.5.

## 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 création d'entreprises du point de vue de la promotion du développement des PME. Le nombre de nouvelles entreprises qui s'enregistrent (immatriculation au registre du commerce, etc.) est peu significatif. D'autre part, le nombre d'entreprises appartenant au secteur " formel " stagne et l'emploi ne progresse pas.

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 affectant la création d'entreprises et celle-ci 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 pour celles qui envisagent une nouvelle création d'entreprise.

### (2) Comment déployer les mesures à prendre

Le plus grand obstacle que rencontrent les gestionnaires souhaitant la création d'une petite ou micro entreprise est l'approvisionnement du fonds au départ. Si 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.

## 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 les organisations officielles. 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.

Les mesures de développement pour les PME 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.

Ce qui est important, c'est que la formalisation amène l'aide permettant de consolider leur gestion et de les améliorer.

## (2) Comment déployer les mesures à prendre

Pour cela, il faudra créer d'abord, « un système d'enregistrement des unités d'affaires de petite et moyenne tailles », dont l'immatriculation est facile et encourager ces unités à s'enregistrer.<sup>8</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>9</sup>

## 3 Dispositions institutionnelles et organisationnelles pour la mise en oeuvre 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

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. Elles sont confrontées depuis peu de temps 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 leur développement.

Il est nécessaire que le Gouvernement prenne sérieusement conscience des difficultés rencontrées par les PME pour pérenniser de manière durable leurs activités dans le cadre de la

<sup>8</sup> Le système s'appliquera non seulement aux entreprises mais aussi à tous les corps pratiquant les activités d'entreprise comme GIC et établissements économiques et sociaux.

<sup>9</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.

mondialisation de l'économie et agisse de manière pertinente et adéquate pour apporter un appui aux PME

## (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.

Cependant en réalité, le support direct du gouvernement dans la forme d'intervention de 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.

## (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.

Autrement dit, 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.

### 3.1.2 Utilité du secteur privé dans la mise en oeuvre 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 effectif par des bailleurs de fonds internationaux pendant que les entreprises privées, organisations et institutions publiques ont été déployées pour la mise en oeuvre. En revanche, le personnel déployé par le ministère dans le secteur des PME, est insuffisant. Aussi 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.

En outre, en ce qui concerne les activités, pour réaliser de manière certaine la formulation et l'élaboration de politiques ciblées, la gestion de leur mise en oeuvre et leur monitoring et les programmes et projets d'appui, il faut qu'à l'avenir également le Gouvernement prenne l'initiative.

### 3.1.3 Coordination entre le Ministère des PME et autres ministères concernés

Les politiques concernant le développement des PME ne doivent pas se limiter uniquement aux PME, 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 à leur développement, avec des mécanismes capables de proposer des mesures et actions visant à résoudre les problèmes rencontrés du point de vue du développement des PME.

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 des 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 des 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.

### 3.1.4 Facilitation et surveillance de la mise en oeuvre

Le Ministère des PME est l'autorité compétente pour organiser et s'occuper de la politique du développement de la PME 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. Tous ces travaux, tels que la préparation de TOR, l'évaluation et la 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 avérées. 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.

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.

Comme il est certainement difficile de former dans un laps de temps limité les membres du personnel possédant toutes ces 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 association nationale les regroupant. 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, comme les membres qui ont le droit de voter pour leurs représentants. Cependant, leur structure organisationnelle demeure encore à établir, en particulier pour celles qui souhaitent entreprendre concrètement des activités basées au niveau régional, et peut être considérée comme encore insuffisante.

En conséquence de quoi :

- 1) Beaucoup de PME sont encore difficiles d'accès, résultat d'une communication incomplète et de leur dissémination. En revanche, les PME n'ont aucun canal établi pour fournir leurs opinions au Gouvernement.
- 2) Il n'y a aucune base pour mener des activités pour les PME au regard du développement local.

Les organisations de PME qui sont regroupées au niveau d'une communauté régionale seront efficaces pour échanger des informations 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 s'avèrent utiles pour le développement des PME et l'activation et la dynamisation des industries locales dans la région.

Les associations fonctionneront, dans le futur, comme organisations clés pour rendre effectif le programme du conseil pour l'amélioration de la gestion de PME. Elles sont aussi priées de représenter la région dans le champ économique avec les activités intégrées pour le développement des PME locales. Elles 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-4.2.

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>

Système d'aménagement devant être mis en place		Contenu des propositions
	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)

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.

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 concernant 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 légifération voulant tout stipuler dans le cadre de la loi.

Il conviendrait plutôt d'envisager de se limiter aux concepts fondamentaux, aux orientations fondamentales, 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 techniques assurés 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.

### 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

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.

#### 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

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 permettra à celles-ci d'obtenir facilement des conseils spécifiques ou spécialisés, selon leur nécessité, à un seul endroit.

#### 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

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 comme représentants des PME collaboreront et participeront aux activités. Ou bien encore, elles seront actives pour exprimer les avis et opinions des autres entreprises.

On établira une organisation au niveau de l'ensemble du pays ; le ministère chargé des PME sera l'organisme chargé de l'assistance technique et le Ministère de l'agriculture l'organisme collaborateur chargé de l'assistance technique.

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.

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.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, en ce qui concerne les activités fondamentales celles-ci équivalent à un "appui de type OSS". Elles seront confiées par l'agence de développement des PME aux associations de commerce et d'industrie qui les fourniront aux PME<sup>10</sup>.

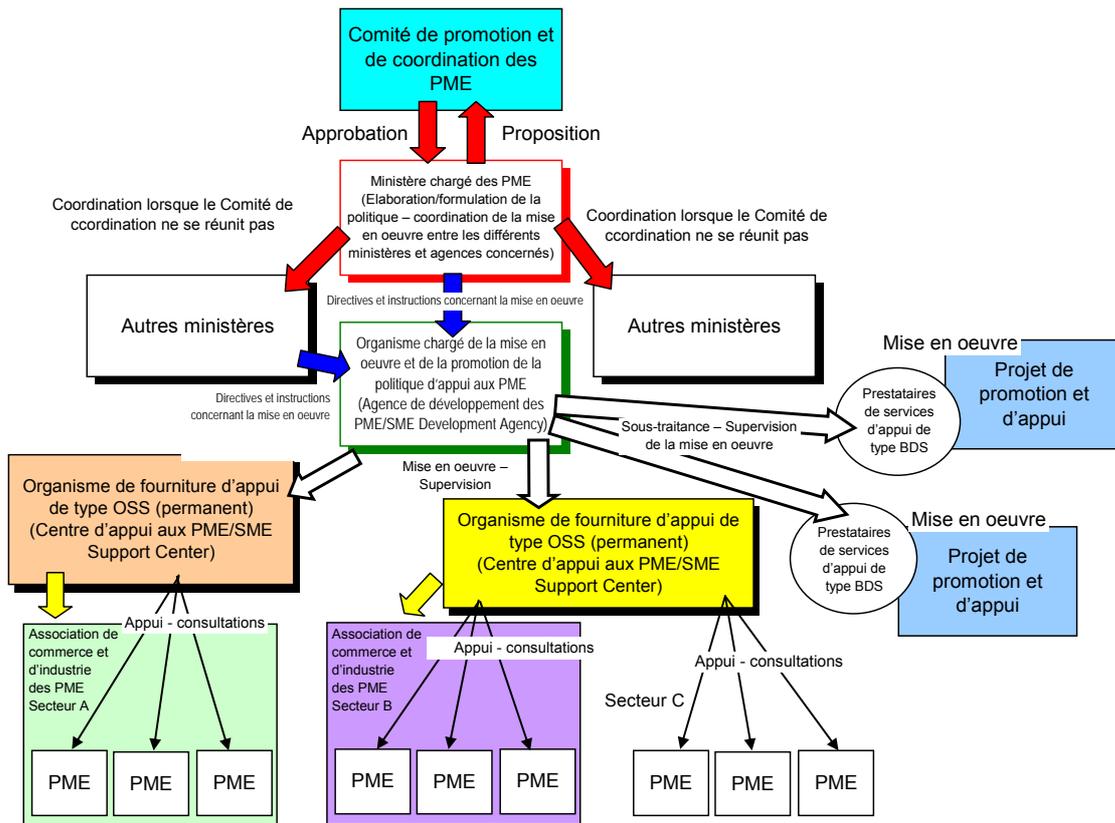
#### Mesures supplémentaires

- 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)

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.

---

<sup>2</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 Centre d'appui aux PME (SME Support Center) fourniront séparément lesdits services.



**Graphique 3-1 Conceptuelle du système de mise en oeuvre 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**

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.

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.

### 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.

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.

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. 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 compétentes et rendre possible l'accumulation de connaissances et d'expériences concernant l'assistance et le conseil aux PME.

### 3.2.4 Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME

#### 3.2.4.1 Mise en place d'un système statistique dédié aux PME

Vise la mise en place d'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 employées, 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 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.

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 présupposé que les enquêtes sur la situation réelle des PME sont menées par le Ministère chargé des PME et à cet égard il faudra mettre en place les systèmes indispensables pour la réalisation desdites enquêtes.

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 en sorte 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 mettre en oeuvre au sein dudit Ministère, un système visant à une mise en oeuvre durable de celles-ci.

#### 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

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, les organisations et associations concernées, etc. pourront les exploiter au mieux.

## 4 Conception des mesures de développement

### 4.1 Cadre et Facteurs clés de développement

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 relatifs aux mesures apportées). (Voir Graphique 4-1)

#### 4.1.1 Actions visant le développement des marchés et la création des nouvelles entreprises

##### (1) Conditions exigées pour les mesures de développement

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 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 clientèle sans conseils sur 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 important du présent programme d'assistance.

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.

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.

2) La mise à disposition des informations sur les clients, leurs besoins et leurs conditionnalités.

Actuellement peu de PME disposent de véritables potentialités 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.

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>	

Objectifs	Mesures applicables	Remarques
3) Facilite des activités du marketing de PME avec fournir des occasions pour produits de PME devant être exposés aux clients / consommateurs potentiels	• Encouragez établissement de marchés qui sont localisés commodément aux clients potentiels	Tel qu'établissement de marchés du pensionnaire
	• Provision de pièces du spectacle pour les PME	Encouragez établissement d'entreprises pour établir et opérer des pièces du spectacle
	• Participation aux foires commerciales	Dans l'entraînement par Ministère de Commerce
4) Fournit des outils pour vendre, ou emporter vendre pour les PME	• Fournissez l'environnement de l'internet pour PME qui encouragent leur cyber faire du commerce	Provision d'environnement pour les PME pour cyber faire du commerce, y compris accès à l'Internet, collection du paiement, et répartir des produits
	• Fournissez des services de cyber faire du commerce pour les PME	

### 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 telles informations sur les ressources potentielles et fournir 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.

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. 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

### (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.

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.

Les joueurs clés ont attendu dans la plupart des projets / programmes région-basés, est des PME et pas le Gouvernement. 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

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 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 fournie 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.

PMEs ciblées	Questions de développement		Mesures envisagées
Toutes les PME	Difficultés de lever des fonds	Difficulté dû à l'immaturation 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

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.

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'incrétant de temps en temps dans les champs où les mécanismes de marché ne fonctionnent 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 susmentionné au niveau de l'institution qui finance.

3. Établissement de système d'appui pour les PME en vue du renforcement de leur capacité managériale

- 2) Aide au crédit pour les petites et micro entreprises ainsi que support pour le financement des entrepreneurs de petites entreprises.

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.

- (2) Recommandation sur situation institutionnelle et d'organisation, et méthodes dans fournir les mesures du développement

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.

Il est essentiel de faciliter son accès aux PME.

Pour cela, un certain nombre de succursales régionales des organisations réservées aux PME seront créées.

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.

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 la gestion est le défi à relever par toutes les PME quelle que soit leur taille ; bien que la cible immédiate de renforcement pourrait varier selon la catégorie.

Les programmes d'enseignement et de formation pourraient être indiqués ici, mais, un programme spécifique d'orientation des PME qui met l'accent sur des cibles spécifiques en 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 efficiente.

Beaucoup de petites et moyennes entreprises sont victimes de 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 devraient aussi être encouragés 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 au développement de l'industrie locale.

##### (2) Recommandation sur situation institutionnelle et d'organisation, et méthodes dans fournir les mesures du développement

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 oeuvre. 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.

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

- Il y a donc un besoin de le régler pour empêcher des entreprises de grande et moyenne tailles et les agences du Gouvernement de différer le paiement aux PME
- Le système public d'appel d'offre ; la participation aux appels d'offre des petites et micro entreprises sera facilitée.

##### 2) Système d'appui pour la dissémination des informations sur les offres du travail et les demandes d'emploi

##### 3) Dispositif de sauvetage d'urgence des entrepreneurs.

##### 4) Fourniture d'un environnement informatique pour les petites et micros entreprises

## 4.2 Contenu des Principales Mesures de Développement

### A Mesures de soutien pour le Marketing et les nouvelles affaires

#### A-1 Définition de la " place du marché "

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 de ce marché est réduit. 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. 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 ventes au bénéfice des PME camerounaises.

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 les 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.

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 oeuvre des mesures, du point de vue des PME.

#### A-2 Etablissement de sociétés spécialisées dans l'exposition des produits commerciaux

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 leur production. 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 de 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.

On ne construira pas un nouveau bâtiment réservé exclusivement à l'exposition des produits mais on louera un local existant dans un centre commercial existant 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 jouant également le rôle de points de vente pilote ou « antenna shops »).

Préparation et opération 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 d'encouragement aux PME ainsi que le suivi de la progression des mesures du point de vue des PME.

#### A-3 Offre élargie d'occasions de distribution locale au Cameroun et appui pour renforcer la capacité d'exploiter ces opportunités

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 afin de passer 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.

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.

#### A-4 Offre d'opportunités de sous-traitance avec la coopération de grandes entreprises

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 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.

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.

Cela se fait sous la tutelle du Ministère des PME. Le Ministère des PME 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.

#### A-5 Promotion dans le cadre de la demande institutionnelle de la part de l'Etat des achats prioritaires des produits des PME

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.

En ce qui concerne les articles et produits 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 de 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.)

Le Ministère des PME fait des recherches et 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.

1. Il sera mis en oeuvre dans le cadre des activités de chaque ministère.
2. Avant la mise en œuvre, les résultats de fixation des dites 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.

#### A-6 Fourniture d'informations concernant les exportations, appui pour les formalités à remplir

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.

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 fournira aussi des informations aux PME concernant les marchés de l'exportation en se servant du programme " World Trade Point Scheme ".

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.

La participation au « Trade Scheme Point » sera effectuée par le Ministère du Commerce.

#### A-7 Collecte et fourniture d'informations sur les sources et les besoins d'affaires à l'intérieur du pays

Il s'agit de recueillir et de collecter des informations sur les sources d'affaires ou les besoins en ressources, matières et marchandises, telles que les informations sur les ressources et les matières ayant le potentiel d'être utilisées 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 ce qui concerne la tâche du centre d'appui pour les PME,

1. 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).
  2. Le centre d'appui pour les PME doit être équipé en permanence pour que l'on puisse toujours faire la recherche d'informations.
- 
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. A savoir :
    - Élaboration d'un système de base de données
    - Collecte initiale de données

## 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

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.

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'il reçoive 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), 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 réglementant 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 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 ».
  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.

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'état, des banques commerciales existantes ; des établissements

de micro-crédit, des compagnies d'assurances et des organismes financiers n'appartenant pas au secteur bancaire 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.

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.

Pour rendre effectif la nouvelle Banque des PME, il est recommandé de suivre deux approches d'implémentation.

Dans l'Étape 1, les banques commerciales existantes organisent une mise en syndicat et ils 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.

## B-2 Etablissement d'un système de garantie du crédit

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.

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 à 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.

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.

Concernant le financement, il prévoit l'injection de fonds publics (à l'instar du financement gouvernemental), il s'agit donc d'une organisation semi-publique et semi-privée. Néanmoins, il reste une organisation à caractère privé, dont la gestion est assurée par les personnels venus principalement de la SNI.

### B-3 Accélération de la fixation des droits d'hypothèque

Comme on n'a pas aménagé au Cameroun un dispositif réglementaire pour traiter les garanties de ce type ni systématisé 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.

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 le 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.

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

Etant donné que les entreprises individuelles, les entreprises de subsistance, les GIC commencent leur affaire avec des 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 leurs opérations. En principe, ils devraient être une cible de la banque des PME. Dans le système actuel ils sont abandonnés à eux-mêmes.

Ces micro et petites entreprises jouent un rôle important qui consiste à absorber la main-d'œuvre en chômage dans la communauté locale et à soutenir leurs familles. Plus loin, leurs affaires sont embryonnaires pour l'expansion. Cependant, ils sont abandonnés à eux mêmes parce qu'ils manquent de garantie et leur base est encore faible et fragile.

Par conséquent il est nécessaire de mettre en place un système pour soutenir ces petites et micro entreprises en fournissant le petit capital pour le fonctionnement.

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.

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)

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.

## C Ourmitur 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

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 d'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 attendus 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.

Les cibles de ce programme sont les suivantes :

#### Module 1

- Les entreprises obligées de 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

L'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency) sera chargée de la conception du projet et de sa gestion.

La formation sera délivrée aux PME par des formateurs enregistrés auprès de prestataires privés de services d'appui aux entreprises.

## C-2 Recommandations concernant l'adoption d'équipements et d'installations de base pour élever le niveau technique

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.

- 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

Le Ministère des PME et le Ministère de l'Industrie s'occuperont respectivement de ces 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 Technologique.

### C-3 Appui en vue de renforcer la base de gestion des entreprises au moyen de l'organisation rationnelle des activités

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).

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 desdites entreprises
3. Prêts à taux réduit pour l'achat des équipements, machines et appareils destinés à la production.

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. 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.

Graphique 4-1 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 qui pourrait 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 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>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 au 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>Promotion de la création de nouvelles entreprises et de "l'officialisation/formalisation" des entreprises</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>Promotion de l'établissement 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>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.

## 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, nous avons indiqué sur le Tableau 5-1 chaque action/mesure à mettre en oeuvre. Nous avons indiqué sur le Tableau 5-2 le calendrier de mise en oeuvre du système d'exécution dudit projet.

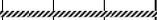
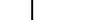
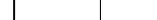
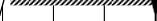
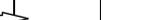
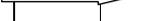
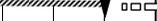
Comme à l'heure actuelle pratiquement la plupart des systèmes pour la mise en oeuvre des diverses politiques ne sont pas encore en place, il est nécessaire durant la phase initiale de mise en oeuvre de ce système d'exécution de répartir judicieusement les capacités et les compétences disponibles.

**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

SII-46

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)											
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)											
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
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											
A-4	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	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
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))											
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)											
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)											
(2)	<b>Amélioration de l'environnement financier (financement) des PME et politique d'appui dans le domaine financier (financement des PME)</b>												
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME	Ministère des finances											
B-2	Etablissement d'un système de garantie du crédit	Ministère des finances											
B-3	Accélération du processus concernant les droits d'hypothèque	Ministère de la justice											
B-4	Accélération des procédures de traitement des droits d'hypothèque	Ministère des finances / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
(3)	<b>Politique d'appui au renforcement de la gestion d'entreprise</b>												
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)											
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)											
C-3	Financement et assistance technique	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
(4)	<b>Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME</b>												
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)											

**Tableau 5-2 Etablissement du système de la politique destinée aux PME**

Note: ▽ Remarque : Phase de préparation / développement

▸ Phase d'opération et de 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						
(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)	▽	▨	▨	▨	▸					
SA-2	Création du "Comité de coordination national de la politique en faveur des PME"	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▸					
(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)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▸					
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▸					
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)					▽	▨	▨	▨	▸	
SB-4	Mise en palce du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)					▽	▨	▨	▨	▸	
(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)	▽	▨	▨	▨	▸					
(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)					▽	▨	▨	▨	▸	
SD-2	Système de collecte et d'analyse des PME et système d'élaboration	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▸					

## 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.

**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
<b>(1) Etablissement du système pour le développement des PME</b>									
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
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"			119,012	321,823	543,612	694,480	1,060,873	935,308
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
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part 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		9,180	8,100					
SD-1	Système statistique concernant les PME		0	48,600	37,800	0	37,800	48,600	37,800
SD-2	Système de collecte et d'analyse des PME et système d'élaboration								

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
<b>(2) Mise en oeuvre des mesures de développement destinées au développement des PME</b>									
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation			7,200	3,600	3,600	0	0	0
A-2	Exposition commune et permanente – Appui à l'établissement de points de vente				7,200	3,600	3,600	0	0
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
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, 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
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 prometteurs 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
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
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
C-3	Financement et assistance technique				51,240	44,240	37,240	30,240	24,240
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>
<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 pour une cause ou une autre, identifier immédiatement la ou les causes afin de pouvoir y remédier rapidement en prenant les mesures appropriées.

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).