

III Proposition de programme de developpement pour PME

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

III Proposition de programme de développement pour PME

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

1.1 Positionnement du développement des PME dans le cadre du développement de l'économie et de l'industrie

1.1.1 Positionnement du développement des PME dans le cadre du DSRP (Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté, PRSP en anglais)

Dans le DSRP qui indique les orientations de base et les directions fondamentales du développement socio-économique du Cameroun, les 7 objectifs stratégiques à moyen terme suivants ont été mis en avant (Pour plus de détails concernant le DSRP, voir II-1.3.)

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

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

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

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

En outre, en ce qui concerne ‘‘ l’Appui aux mesures/actions destinées à créer des emplois et à renforcer le cycle économique à l’intention des personnes défavorisées et faibles économiquement ‘‘, on a souligné la nécessité d’actions d’appui destinées à promouvoir efficacement et de manière adéquate les PME et les PMI.

En 2005, la troisième année après la formulation du DSRP, le F.M.I. et la Banque mondiale ont procédé à une évaluation de la progression de la mise en oeuvre et reconnu que les actions/mesures mises en oeuvre avaient produit des performances/résultats déterminés.¹

En ce qui concerne la dynamisation du secteur privé, il a été estimé que les actions pour éliminer les facteurs faisant obstacle au développement des capacités et compétences des PME et des PMI et au développement du secteur privé étaient mises en oeuvre de manière continue. Toutefois, en tant que facteurs faisant obstacle à la réalisation du DSRP, on a souligné - au regard du renforcement de la compétitivité économique – le manque d’une structure de garantie du crédit pour la fourniture de fonds destinés au financement des PME et des industries petites et moyennes. On a également souligné entre autres comme facteur faisant obstacle le fait de l’organisation insuffisante du secteur privé.

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

Présentement, en août 2008, le Gouvernement camerounais a entrepris la révision du DSRP, et prévoit de formuler un DSRP II.² En rapport avec la promotion des PME, en ce qui concerne

¹ Gouvernement camerounais (2006) ‘‘ PRSP Progress Report on the Implementation of the PRSP ‘‘

le point visant à apporter un appui pour la mise en place de réseaux de PME et de petites/moyennes industries (PMI) et de mettre en oeuvre efficacement des partenariats entre l'Administration et le secteur privé, etc., on a souligné le fait que ces actions devaient être incluses dans le DSRP II. En outre, en ce qui concerne l'objectif prioritaire 4. " l'aménagement des infrastructures de base (tout particulièrement dans le domaine routier) ", on l'avait considéré précédemment comme l'un des facteurs permettant le développement du secteur privé. Toutefois à cet égard, on a souligné que l'appui destiné au développement des compétences et du savoir-faire technologiques destinés aux PME et PMI n'était pratiquement pas assuré et que ce point devait donc être amélioré.

1.1.2 Espoirs mis dans les PME au regard du développement de l'industrie et de l'économie

Les PME, cibles de la politique des PME, sont celles qui ont en général des handicaps par rapport aux entreprises "ordinaires" du fait de la petite taille de leurs opérations. Il s'agit de entreprises dont on considère que les activités sont insuffisantes si elles ne dépendent que des mécanismes du marché.³

L'économie du Cameroun fonctionne selon les principes de base de l'économie de marché et elle est ouverte au marché international et aux activités économiques libres. Sur cette base et dans la perspective d'assurer une gestion stable et la croissance et en vue également de promouvoir la création de nouvelles entreprises, il convient de considérer véritablement une partie des entreprises de taille moyenne que l'on n'avait pas jusqu'à présent assimilés selon les concepts en vigueur au Cameroun comme des PME (autrement dit, il s'agissait des entreprises classées dans la catégorie des grandes entreprises). Par conséquent, si on inclut lesdites entreprises dans la catégorie des PME, les "PME" camerounaises seront variées et diversifiées. Ainsi, pour s'adapter à cette situation, les espoirs mis dans le développement économique des PME ne seront pas limités.

Le Cameroun a fait des efforts concertés pour relever les défis de son développement contenus dans le DSRP. La diversification de l'économie est l'un des défis majeurs à relever dans les domaines économique et industriel.

² MINPLAPDAT(2007) 「Revision of PRSP」

³ Présentement, non seulement dans les pays industrialisés mais également dans les pays en voie de développement, on constate dans de nombreux cas que l'on met en place des politiques pour les PME centrées sur les points forts des PME par rapport aux grandes entreprises. Dans ce cas, ce que l'on veut souligner ici, c'est qu'il ne serait pas suffisant de proposer uniquement des méthodes de formulation qui porteraient seulement sur les handicaps ou les faiblesses dont souffrent les PME. Toutefois, on peut estimer que dans la mesure où l'on examine la situation présente des PME camerounaises, la formulation de mesures centrées sur les handicaps ou les faiblesses dont souffrent les PME peut s'appliquer en l'occurrence.

Les principaux acteurs de l'économie camerounaise sont pour l'essentiel constitués d'un petit nombre de grandes entreprises dans le secteur industriel et des plantations dans le secteur agricole tourné à l'exportation. La plupart des autres entreprises n'a joué qu'un rôle mineur dans les activités économiques du pays. La majeure partie des matériels et des équipements nécessaires à la production est importée et les industries locales ne sont pas toujours capables de satisfaire les besoins qui se présentent à elles. En conséquence, le niveau de vie des populations a été sérieusement affecté par les coûts élevés des matières et le bas niveau des salaires.

En tant que base de la politique de développement des PME, il est important de développer et d'analyser le rôle attendu des PME au Cameroun pour le développement économique et social du pays. Les PME, cibles de la politique des PME, sont celles qui ont des handicaps par rapport aux entreprises "ordinaires" du fait de la petite taille de leurs opérations. Elles ne peuvent pas être compétitives dans les mécanismes de marché actuels si elles ne sont pas soutenues.

Il a été reconnu à travers le monde entier que les PME jouent un rôle important voire critique dans le développement économique et social d'un pays. Ceci est aussi valable dans le cas du Cameroun au regard des aspects suivants.

- 1) Les PME sont relativement faciles à créer et elles jouent un rôle complémentaire dans la fourniture des petits services ou services de "niche", fonctions qui ne peuvent pas être assurées par les grandes entreprises. Les PME apparaissent alors comme des pépinières (ou semis) de nouvelles entreprises.

Comme il a également été mentionné dans le DSRP, la diversification de l'industrie est importante en vue de garantir la croissance économique du Cameroun. Dans le contexte actuel où l'on observe que l'importance de la contribution à l'économie nationale du secteur pétrolier diminue, la question de la réforme du secteur non pétrolier ne peut être évitée au regard des trois points suivants : (1) le secteur industriel constitue le moteur et la principale force pour permettre une réduction continue de la pauvreté, (2) il existe en Afrique centrale et au Nigéria un marché potentiel d'environ 200 millions de clients, (3) le taux de croissance économique moyen pour les dix années à venir (2005 – 2015) a été fixé à 6% (objectif visé). Dans le DSRP, il a également été souligné que parmi les industries manufacturières, l'industrie de transformation agro-alimentaire, l'industrie du textile et l'industrie de la transformation du bois sont prioritaires, car elles constituent autant de secteurs particulièrement prometteurs. Ainsi, leur développement est donc essentiel. Dans tous les cas, en incluant les grandes entreprises, les domaines d'activités suivants sont prometteurs : la réponse aux besoins et à la demande de marchés "niche" par les PME, la

fourniture de pièces, la sous-traitance par celles-ci d'une partie des tâches, les activités menées en aval, etc.

La prise de décision par les PME est plus rapide si on la compare à celle des grandes entreprises. Les PME se caractérisent aussi par leur possibilité de produire des petits lots de produits et leur diversification au regard de la production qui peut être multiple et variée. Elles sont aptes et adaptées pour créer de petites industries de base qui sont en mesure de fournir des services intermédiaires (niches). Si on parvient dans le futur grâce à une bonne collaboration et à une coordination efficace avec les grandes entreprises à développer des petites industries de base qui possèdent une compétitivité internationale, on peut espérer pouvoir ainsi renforcer les principales industries camerounaises qui sont caractérisées par l'importance des grands entreprises qui elles seules possèdent actuellement un pouvoir de pénétration des marchés extérieurs. Grâce à cela, on peut s'attendre à une contribution importante au renforcement et l'affermissement de l'industrie camerounaise considérée dans son ensemble.

- 2) Le développement des PME va contribuer à la diversification de l'industrie et à l'augmentation de la valeur ajoutée locales. Une partie de la production de produits locaux pourra remplacer les produits importés jusqu'à présent et répondre aux besoins de la consommation locale. Ceci permettra de créer de nouveaux emplois au niveau régional et local. Et comme autres aspects positifs et utiles, on sera en mesure de réduire les écarts existant entre les grandes agglomérations urbaines et les zones régionales/rurale. Ainsi, on pourra prévenir d'une part, l'exode rural de la population se concentrant en zone urbaine et d'autre part, la crise du chômage que connaissent les agglomérations urbaines à cause de la grande concentration de chômeurs.
- 3) Le coût du capital par emploi créé est habituellement plus bas dans le cas des PME que celui des grandes entreprises et il est évident que la capacité d'absorption du travail des PME est grande. Le développement des PME génère des emplois et contribue à la réduction de la pauvreté. Le taux de chômage au Cameroun est resté élevé durant plusieurs années. L'augmentation et l'amélioration de la distribution du revenu contribuent à augmenter la demande locale des produits industriels et à former une base solide du développement industriel.

1.2 But du développement des PME au Cameroun

La politique des PME est celle qui vise à promouvoir leurs potentiels en contribuant au développement économique et social et en permettant aux PME d'exercer efficacement leur capacité. Il est recommandé à cet effet d'adopter des politiques de PME qui ciblent les buts de développement suivants.

Premièrement, la politique qui permet aux PME de jouer un rôle positif dans la croissance et la stabilité de l'économie, la diversification et la solidification (deepening) de l'industrie dont seules les grandes entreprises ont joué un rôle majeur jusqu'à présent.

Deuxièmement, la politique d'aide aux petites et micro-entreprises qui ont des difficultés à se maintenir, notamment en élevant le niveau de leurs gestions pour leur permettre, au moins, de continuer leurs opérations en contribuant à éviter l'insécurité sociale à travers un nombre significatif d'emplois absorbants, même si elles ne peuvent pas contribuer de manière significative au développement économique.

Troisièmement, la politique permettant de faciliter la création de nouvelles entreprises et d'aider à rendre stable les nouvelles opérations en vue d'assurer et de développer la contribution des PME au développement économique et social.

1.3 Définition de la PME

1.3.1 Situation actuelle de la définition des PME au Cameroun

On traitera ici de la définition que l'on doit donner aux PME qui font l'objet de la politique destinée à atteindre les objectifs de développement susmentionnés. Dans de nombreux pays, on a formulé au préalable une définition standard s'appliquant aux PME concernées par la politique de promotion et autres actions dédiées à celles-ci et défini ainsi clairement les entreprises faisant l'objet de cette politique.⁴

La définition de la PME standard est encore à établir dans le cas du Cameroun. Le MINPMEESA est dans le processus de formulation de la Stratégie du Ministère, et l'établissement de la définition standard qui inclut celle des PME, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale est une partie de ce travail.

Dans le document intitulé (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, DE L'ECONOMIE SOCIALE ET DE L'ARTISANAT - Document 1), on propose les définitions suivantes.

⁴ De manière normative, on utilise cette définition comme norme standard, mais cela signifie également que l'on peut appliquer une définition différente selon les objectifs de la politique menée. D'autre part, tous les pays ne donnent pas une définition précise de ce qu'ils considèrent comme des PME. Et dans certains cas comme en Angleterre on se contente d'utiliser une définition approximative puisque le sens commun veut que l'on estime comme difficile d'avoir recours à la formulation d'une seule et unique définition. En outre, en Allemagne, on ne voit pas l'intérêt de donner une définition précise de ce qu'est une PME et cette approche reçoit le soutien des parties concernées.

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

Catégorie Critères	Micro Entreprise	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise	Grande Entreprise
Effectifs Employés	0-5	5 – 20	20 – 50	plus de 50
Investissement initial (Fcf)	Jusqu'à 200.000 de Fcf	Jusqu'à 500.000	Jusqu'à un milliard	plus d'un milliard
Chiffre d'affaires (Fcf)	jusqu'à 500 millions de Fcf	Jusqu'à 500 millions de Fcf	jusqu'à un milliard	plus d'un milliard

En outre, dans le cadre de la Loi sur l'Artisanat, on observe que celle-ci concerne les entreprises à caractère artisanal (Décret présidentiel N° 2007/004) dont l'effectif du personnel (salarié) est égal ou inférieur à 10 employés et dont le montant du capital investi minimum est égal ou inférieur à 1 million de FCFA.

D'autre part, l'Institut National de la Statistique (INS) utilise la classification suivante pour les données statistiques concernant l'industrie.

Grandes entreprises: Effectif du personnel égal ou supérieur à 51 employés

Entreprises moyennes : Effectif du personnel compris entre 21 et 50 employés

Petites entreprises : Effectif du personnel inférieur à 20 employés

1.3.2 Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport

(1) Définition des PME telle qu'utilisée dans le présent rapport

Le problème majeur dans l'établissement de la définition des PME est le manque de données suffisantes sur les PME. Le MINPMEESA est engagé dans le processus de préparation par ses propres soins d'une enquête sur les PME, mais il faudra du temps pour aboutir à la conclusion.

Une enquête par questionnaire a été effectuée sur les PME en tant qu'une partie de la présente étude. Elle visait à comprendre la situation actuelle des PME. Les réponses ont été recueillies auprès de 430 PME (Voir II-2.3 pour les résultats de cette enquête.) Le résultat provisoire de l'étude est présenté en 2.3 dans ce Rapport d'avancement. D'autre part, les traits caractéristiques des PME et leurs contraintes au niveau des affaires ont été analysés sur la base de l'enquête par questionnaire et des enquêtes par interview qui ont aussi été menées en même temps auprès de nombreuses PME. (Voir vue d'ensemble de la situation des PME présentée en II-2.1, et II-4.2 pour les défis à leur développement.)

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

Cette définition a été établie en fonction des traits caractéristiques des entreprises mis en évidence lors de l'enquête et du questionnaire ainsi que des conditions contraignantes et restreignantes rencontrées et en prenant comme indicateur ou indice standard l'effectif du personnel dans ces entreprises.

Autrement dit, " les micro-entreprises, petites et moyennes entreprises sont définies comme celles avec moins que 150 employés, à l'exclusion des filiales des entreprises étrangères et des entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises d'Etat."

Taille de la catégorie en terme de nombre d'employés	Définition	Traits typiques et contraintes des entreprises sous la catégorie
Entreprises avec moins de 150 employés, mais 50 employés ou plus	Niveau supérieur des entreprises de taille moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes à travers ses propres réseaux de commercialisation ou à travers le secteur de la distribution moderne • 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 • 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 • La dimension de production est vraiment plus petite que l'échelle d'économie du point de vue de la compétitivité internationale • Les fonds peuvent être disponibles par emprunts auprès des banques commerciales
Entreprises avec moins de 50 employés, et 30 employés ou plus	Entreprises de taille moyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Ventes en partie à travers le secteur de la distribution moderne • L'organisation interne existe peut être, mais fonctionne incomplètement • La technologie de production dépend des installations de la ligne de transformation installées qui sont conçues pour production de produits spécifiques • 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 • 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)

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"> • Les ventes dépendent principalement de la demande limitée de la région environnante • Petite organisation interne ou personnel spécialisé dans quelques fonctions tel que ventes et comptable • Motivation positive pour l'expansion et l'amélioration de l'affaire, mais sont découragé par les contraintes des fonds • 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) • Technologie provenant de l'expérience du propriétaire
Entreprises avec moins de 10 employés	Micro- Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Les ventes dépendent de la demande limitée de la région avoisinante • fonctionnement par auto emploi ou emploi familial, sans organisation interne • Difficulté pour obtenir le fonds de roulement

En outre, en ce qui concerne ladite définition, quelques PME, (en particulier celles avec plus de 50 employés), n'ont jamais été considérées comme PME dans les définitions qui prédominaient auparavant au Cameroun (par exemple selon la définition de l'INS). Elles peuvent être considérées comme des entreprises "ordinaires", si on les compare seulement avec les entreprises locales au Cameroun. Cependant, si elles sont évaluées en comparaison avec les entreprises de la scène des affaires internationales, elles font face sans aucun doute à des contraintes causées par la dimension des opérations et devraient par conséquent être considérées de ce point de vue comme la cible de la politique de promotion des PME.

(2) Définition de la PME

"Comment la définition des PME devrait être faite" est fortement lié à "pourquoi la définition est exigée." La définition de PME est appliquée pour spécifier les PME qu'une politique spécifique, qu'une mesure de politique, qu'un système institutionnel, et/ou qu'une organisation cible. Les PME de la cible sont supposées être définies lorsque les besoins surviennent, en fonction de la nature des cibles retenues par les politiques, etc. Cependant, si les PME ciblées sont définies sur la base des besoins, le système confondra les deux côtés celui de la mise en oeuvre et celui du bénéficiaire. Pour Éviter une telle confusion et dérangement, une définition standard est établie à l'avance en général, et appliquée en cas de besoin. Avec l'utilisation de la définition standard, la consistance et la coordination des différentes politiques est rendu possible. De Plus, ceci rend aussi possible la présentation statistique claire des conditions des PME.

Beaucoup de pays donnent la définition des PME au travers de leur loi de base, qui est une déclaration de la politique de base sur le développement de PME. Cependant, c'est aussi un fait que différentes agences définissent en même temps leurs propres cibles de PME avec leurs propres méthodes. Leurs définitions sont développées principalement en utilisant la définition standard comme point de départ et à laquelle on adjoint certains facteurs.

Pour définir la PME, il est en premier nécessaire d'étudier les traits et contraintes des entreprises que la politique a pour ambition de cibler comme PME. Par la suite, l'analyse devrait être faite avec soin sur les indicateurs pouvant représenter de telles PME, en recherchant les entreprises qui ont de tels traits et des contraintes.

En général, les traits de base des PME que cible la politique de PME, sont les inconvénients et les contraintes des entreprises, causés par leur petite taille d'opération et pouvant difficilement être résolu à travers les mécanismes de marché dominants.

(3) Les indicateurs utilisés pour la définition

Il y a deux types d'indicateurs utilisés dans la définition de la PME, à savoir les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs sont meilleurs que les indicateurs qualitatifs au vu de leur facilité d'application. Les indicateurs qualitatifs sont souvent utilisés comme des indicateurs supplémentaires aux indicateurs quantitatifs, lorsque ces derniers ne sont pas à eux seuls suffisants pour définir clairement les PME ciblées.

Les indicateurs quantitatifs les plus connus et généralement utilisés sont : le nombre d'employés, le montant du capital, la valeur des investissements et la valeur de ventes annuelles (du chiffre d'affaires). Cependant, à cause du fait que la valeur des investissements est difficile à définir, et que la valeur des ventes annuelles a tendance à fluctuer car il est affecté par la tendance des affaires à un moment donné, ces indicateurs ne sont pas adéquats dans le cadre de la définition des PME.

Dans le cas du nombre d'employés et du montant de capital, il est nécessaire pour ces deux indicateurs d'avoir une corrélation significative entre eux afin de les utiliser simultanément. En pratique cependant, dans le cas de Cameroun, une variation considérable est observée entre ces deux indicateurs. Par exemple, on retrouve des entreprises de 1 million de FCFA de capital qui emploie 5 à 50 employés. Si c'est 10 millions de FCFA, le nombre d'employés est 5 à 40, avec une entreprise qui emploie 201 personnes. Plus loin, les employés sont 15 à 100 dans le cas de 100 millions de FCFA de capital. Les graphiques x à x montrent la corrélation entre le montant de capital et le nombre d'employés. Basé sur ces chiffres, il peut être conclu qu'il y a un besoin

de rassembler plus de données et de conduire une analyse statistique de corrélation plus poussée, avant d'utiliser ces indices simultanément, bien qu'un certain niveau de corrélation entre les deux indices soit estimé.

Plus loin, il est remarqué que si les entreprises sont classées par nombre d'employés, les caractéristiques et contraintes des entreprises de la même classe, paraissent significativement se ressembler. Dans ce contexte, il est recommandé de retenir le nombre d'employés comme indicateur pour la classification de la taille des entreprises.

Dans le cas des entreprises au Cameroun, beaucoup d'entreprises filiales d'entreprises étrangères se retrouvent dans la classe de 40 employés ou plus. Ces entreprises ont la capacité d'organisation suffisante pour mobiliser les fonds exigés, collecter et analyser l'information sur les marchés, et développer les ressources humaines, sous la surveillance de la société mère à l'étranger, même si la taille de leurs opérations au Cameroun est négligeable. Les entreprises qui se sont établies avec la privatisation d'anciennes entreprises d'Etat paraissent aussi avoir assez de capacité d'organisation comme le cas des filiales d'entreprises étrangères. Dans ce contexte, il est recommandé pour la définition de PME d'utiliser la formulation qualitative suivante "à l'exclusion des filiales d'entreprises étrangères et des entreprises nées de la privatisation des entreprises d'Etat".

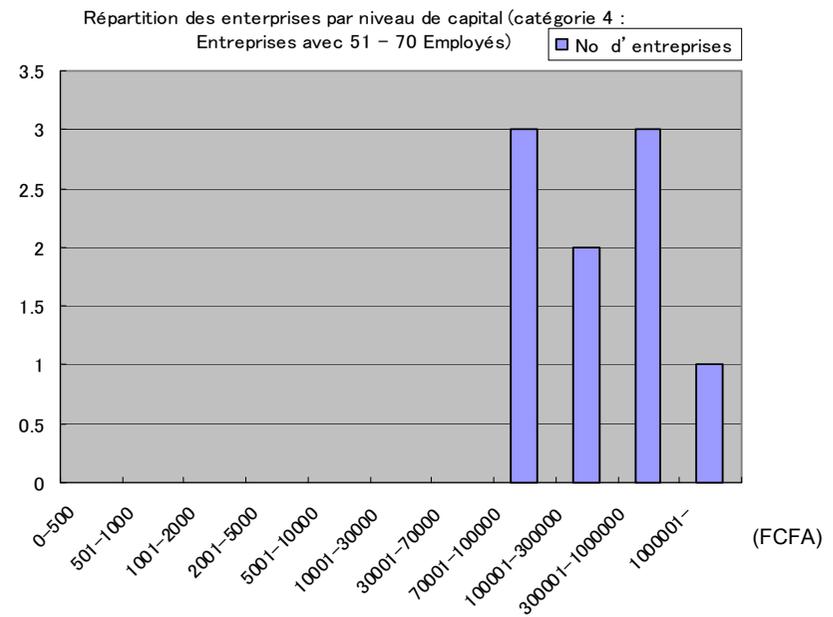
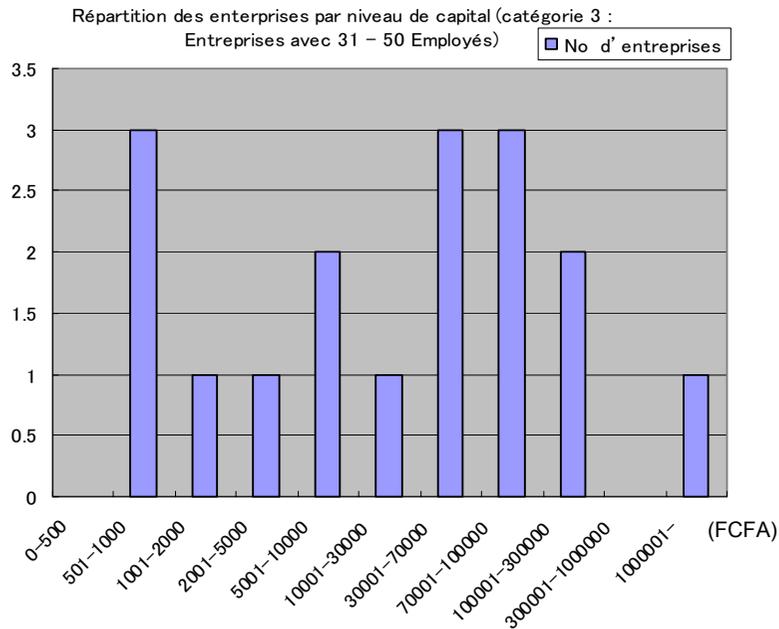
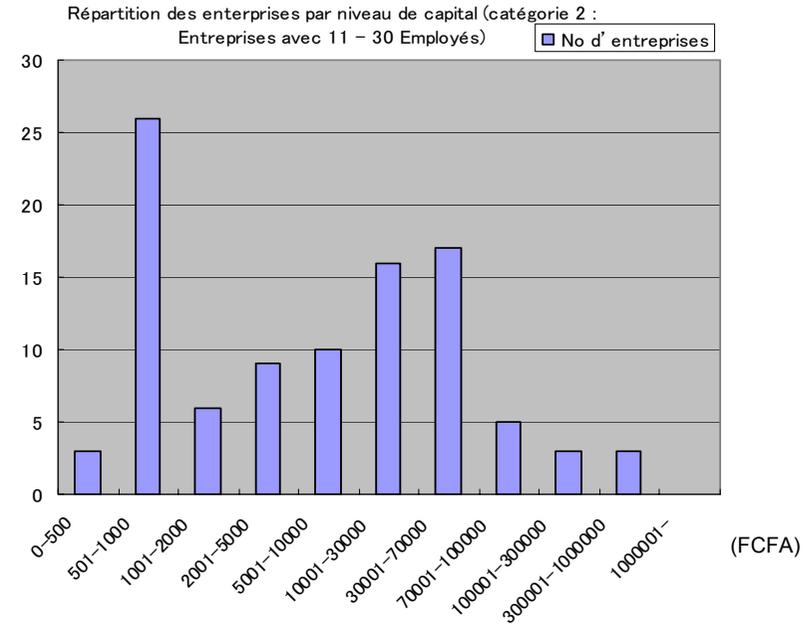
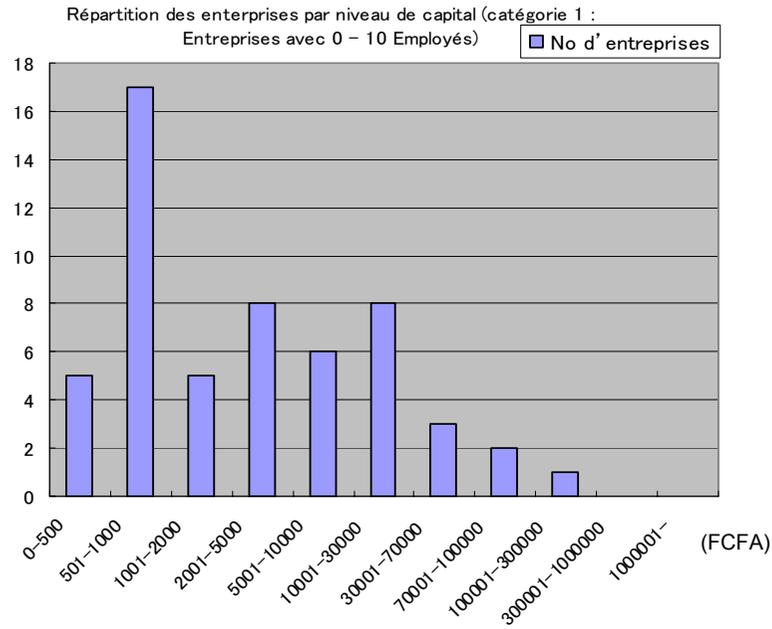
(4) Traitement des types d'activités et des entreprises appartenant au secteur informel

Dans le cas du Cameroun, il existe de nombreux GICs et des activités à caractère social ou économique qui sont menés par de petits établissements (petites entreprises ou micro-entreprises à caractère familial ou artisanal). Il est donc nécessaire de définir clairement comment on traitera lesdits établissements au regard de la définition des PME lorsqu'on fixera le contenu de la politique d'appui destinée aux PME. Toutefois, si ces établissements comme des GIC ou des acteurs d'activités à caractère social ou économique, elles ne sont pas enregistrées à part entière en qualité d'entreprises. Il est convenu que dans le cas où ces établissements ont la volonté de mener des activités comme des entreprises et qu'ils sont reconnus comme entreprises après s'être faits dûment enregistrés, lesdits établissements reconnus comme entreprises feront l'objet de la politique de promotion des PME.

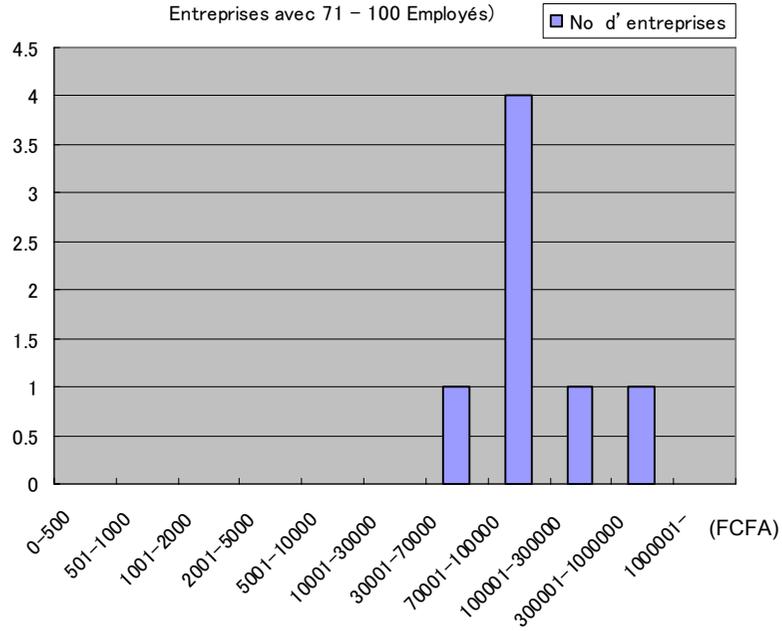
Cette manière de voir s'applique également aux entreprises appartenant au secteur informel. Autrement dit, les entreprises qui se seront enregistrées et ainsi officialisées comme par l'inscription sur les registres du commerce seront considérées comme faisant l'objet de ladite politique.

Ceci dit, étant donné que bon nombre de PME ressentent des difficultés au regard de leur enregistrement comme entreprise, il est nécessaire de prendre des mesures pour faciliter cette procédure. Ce dernier point est évoqué à la section III-2.5.

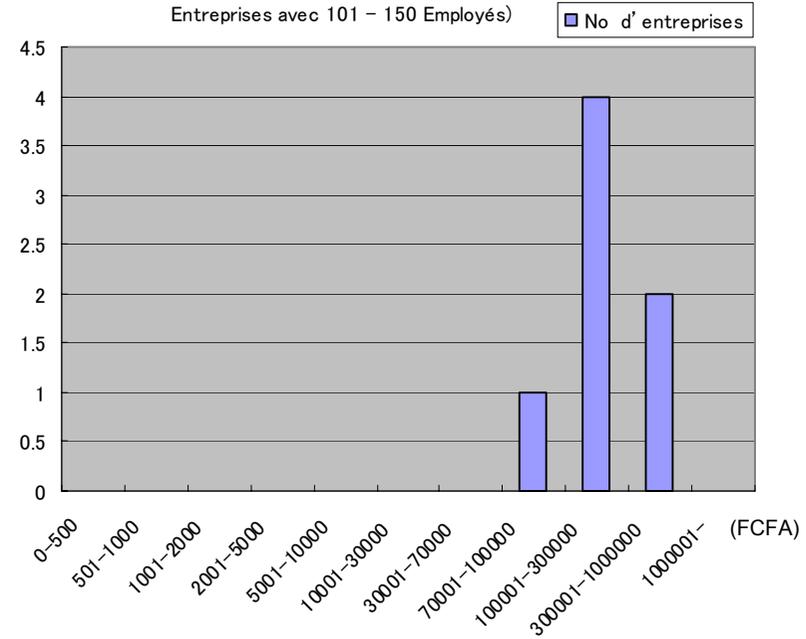
Graphique 1-1 Distribution des entreprises en fonction de leur taille



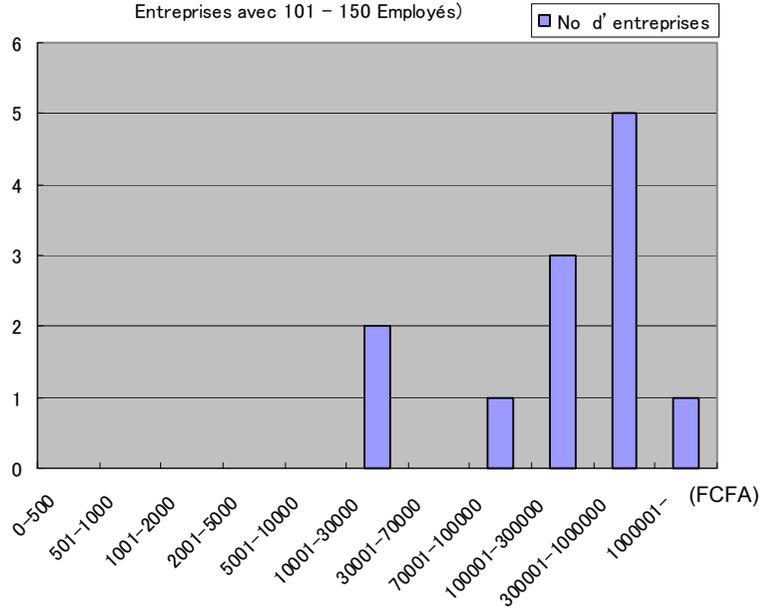
Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 5 :
 Entreprises avec 71 – 100 Employés)



Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 6 :
 Entreprises avec 101 – 150 Employés)



Répartition des entreprises par niveau de capital (catégorie 7 :
 Entreprises avec 101 – 150 Employés)



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA "Enquête par Questionnaire sur les PME"

1.4 Rôle du plan directeur de développement des PME

Beaucoup de Ministères et Agences Gouvernementales ont été impliqués dans le développement de PME au Cameroun. Ils s'attèlent à planifier et à mettre en œuvre des politiques jugées pertinentes pour l'érection des PME au Cameroun. Cependant, de nombreuses questions demeurent encore non résolues, telles que celles analysées dans le Rapport d'avancement. Les moyens financiers et les ressources humaines disponibles pour développement de PME restent encore limités, en dépit de l'importance significative du développement des PME dans le développement social et économique de ce pays.

Au vu de ce qui précède, les fonds et ressources humaines ont besoin d'être judicieusement et sélectivement orientés vers les politiques et programmes stratégiques, afin d'optimiser leurs effets. La convergence et la collaboration des différentes agences d'appui doivent être nécessairement recherchées, en cohérence avec un cadre stratégique national clairement défini.

Le Plan Directeur envisagé pour le Développement des PME exhibera la feuille de route pour les activités de soutien, nécessaires au développement des PME dans ce pays. Ainsi, il définira les priorités dans les politiques et les mesures pour le développement des PME qui, pour leur part, seront identifiées à partir d'une analyse complète des questions pertinentes que soulèvent la problématique de leur développement. Le Plan Directeur jouera aussi un rôle important dans le développement des PME à travers le processus de planification et de mise en œuvre de ce Plan, ainsi qu'il suit :

- 1) A l'étape de planification, le Plan Directeur par le biais de son processus de la validation permettra de gagner la reconnaissance et le consensus des agences gouvernementales et des organisations impliqués dans ce secteur, sur la nécessité de développement des PME,
- 2) Le Plan Directeur définit les domaines prioritaires d'appui et rend l'allocation des ressources plus efficiente et plus efficace
- 3) Le Plan Directeur identifie aussi les agences et institutions responsables permettant ainsi l'établissement d'une coordination et d'une coopération parmi ces agences et institutions
- 4) La revue à mi parcours du Plan Directeur permettra aux planificateurs d'identifier les écarts entre le plan et les résultats de la mise en œuvre et leur offrira l'opportunité de prendre des actions nécessaires pour l'amélioration.

III Proposition de programme de developpement pour PME

2 Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement

2 Comment déployer le Plan stratégique pour la mise en œuvre vers l'atteinte des buts de développement

Le présent plan directeur des PME a pour objectif final d'exploiter le potentiel des PME (comprenant les micro entreprises, les coopératives et les artisans) pour leur permettre de contribuer au développement social et les mettre en valeur d'une manière efficace. Cependant, les PME étant très variées, les perspectives de développement diffèrent selon leurs natures. D'après la situation actuelle des PME et les analyses des problèmes de développement, les perspectives de développement ont été élaborées comme suit (III-1.2).

Premièrement, la politique qui permet aux PME de jouer un rôle positif dans la croissance et la stabilité de l'économie, la diversification et l'amélioration de l'industrie dont seules les grandes entreprises ont joué un rôle majeur jusqu'à présent.

Deuxièmement, la politique d'aide aux petites et micro-entreprises qui ont des difficultés à se maintenir en élevant le niveau de leurs gestions pour leur permettre au moins de continuer leurs opérations en contribuant à réduire l'insécurité sociale à travers un nombre significatif d'emplois absorbants bien qu'ils ne puissent pas contribuer considérablement au développement économique.

Troisièmement, la politique permettant de faciliter la création de nouvelles entreprises et d'apporter la stabilité de leur gestion en vue d'assurer et de développer la contribution des PME au développement économique et social.

Etant donné que les objets des entreprises ne sont pas nécessairement uniques selon leurs objectifs de développement, les perspectives de développement sont différentes. Le tableau suivant montre les perspectives de développement correspondant à chaque objet et les thèmes en rapport avec le développement.

Perspectives de développement (Objectifs)	PME faisant l'objet des mesures	Thèmes en rapport avec le développement
Mesures destinées aux PME dont on peut espérer qu'elles renforceront leur compétitivité internationale dans le futur et pourront appuyer le développement économique du Cameroun	Principalement les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure	Développer les activités dans le cadre de nouveaux domaines d'activités
	Principalement des entreprises de petite envergure fortement motivées en vue de développer leurs activités	Elargir le marché afin de passer d'un marché limité à un vaste marché
Du point de vue du maintien de l'emploi et de la réduction de la pauvreté, assurer leur pérennité en leur apportant un appui visant à élever globalement leur niveau	Petites entreprises et micro-entreprises(entreprises artisanales)	Renforcer les infrastructures et les base de gestion

Perspectives de développement (Objectifs)	PME faisant l'objet des mesures	Thèmes en rapport avec le développement
Promouvoir la création de nouvelles entreprises et formaliser	Nouvelles entreprises et entreprises dans le secteur informel	Appréhender la situation actuelle et promouvoir la formalisation (officialisation des activités)
	Entrepreneurs potentiels désirant créer une entreprise	Créer un environnement d'affaires facilitant la création d'entreprises

Nous montrons ci-après comment déployer les opérations en associant les mesures d'une manière efficace en vue d'atteindre les objectifs à réaliser :

2.1 Recommandations portant sur le développement des activités dans de nouveaux domaines d'activités : Centrées principalement sur les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure

(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Seront traitées dans ce paragraphe la catégorie d'entreprises de moyenne d'envergure qui peuvent jouer un rôle actif dans la dynamisation de l'économie. Selon la définition donnée précédemment (Chapitre III-1.3.2 "Définition des PME"), il s'agit des entreprises dont l'effectif du personnel se situe entre 30 et 150 employés. Ces entreprises ont été fondées principalement dans l'optique de la demande intérieure et leurs activités sont centrées d'une manière élargie sur le marché intérieur ainsi que sur le marché de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Toutefois, la compétitivité des ces entreprises a d'ores et déjà atteint ses limites car des produits importés à bas prix entrent dans le pays et la base de leurs opérations est d'une envergure limitée au regard de la demande. On n'observe pas au niveau de ces entreprises dans les domaines actuels d'activités le désir ou la volonté de développer leur capacité de production ou leur productivité ou d'améliorer les installations et équipements existants.

Toutefois, en ce qui concerne cette catégorie d'entreprises, il s'agit d'entreprises établies par des entrepreneurs et des chefs d'entreprise qui sont positionnés au centre de l'industrie camerounaise, qui possèdent relativement certains fonds propres et ont la volonté de procéder à de nouveaux investissements, si de nouvelles opportunités d'activités s'offrent à eux. Ces entreprises n'espèrent pas en principe de soutien direct de la part du Gouvernement. Elles souhaitent plutôt déployer leurs affaires d'une manière autonome dans un cadre industriel et commercial bien aménagé.

D'autre part, le gouvernement compte fortement sur la vitalité de ces entreprises et leurs exportations actives pour le développement social et économique. Elles sont souvent

considérées comme différentes des PME au Cameroun, même s'il est difficile de dire qu'elles ont une compétitivité suffisante au point de vue international. Par conséquent, il faudra formuler les mesures permettant à des entrepreneurs de faire preuve de leur esprit d'entreprise et de déployer leurs activités d'une manière active.

(2) Comment déployer les mesures à prendre

De ce point de vue, il faut en général prendre les mesures suivantes destinées à cette catégorie d'entreprises :

1. avoir pour thème principal d'améliorer l'environnement des affaires,
2. apporter le soutien permettant de découvrir de nouvelles opportunités d'affaires et d'améliorer la performance de gestion par leurs propres efforts,
3. fournir des dispositions d'encouragement et de soutien leur permettant de ne pas rester enfermées dans le marché intérieur ou celui de la CEMAC, d'avoir une compétitivité internationale et de démarrer une exportation dans d'autres marchés.

1) Amélioration de l'environnement des affaires

Bien que ces entreprises de moyenne envergure et entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, considèrent la limite du développement de leurs affaires dans leurs activités actuelles ; elles ont la volonté d'élargir leurs activités dans les secteurs connexes. Cependant, elles hésitent à s'y lancer puisque l'environnement des affaires est mauvais. Par conséquent, l'amélioration de cet environnement permet d'inciter leur esprit d'entreprise, ce qui apportera un effet positif certain.

Il y a deux grands thèmes pour l'amélioration de l'environnement des affaires. Le premier consiste à améliorer le cadre d'accès aux finances à cause des difficultés d'approvisionnement de fonds à long terme pour l'investissement des équipements et du coût élevé imposé au rassemblement des fonds. Le deuxième est de remédier aux problèmes de droits de douane. Ces améliorations ont pour but d'élever la compétitivité des industries et de les inciter à développer de nouvelles activités en vue de réduire l'inégalité des droits de douane sur les matières premières importées.

Pour améliorer le cadre d'accès aux finances, il est indispensable de créer une institution spécialisée dans les PME (Voir II-5.4). Pour mettre en vigueur cette application, il faut instituer un système de garantie de crédit.

Par ailleurs, toujours en ce qui concerne les mesures pour améliorer l'environnement des affaires, il est important de formuler les dispositions pour le développement des industries intérieures grâce à l'aménagement des infrastructures industrielles et à la promotion de l'investissement. Cependant, ces dispositions sont importantes non seulement pour les

PMEs, mais aussi pour l'ensemble des activités camerounaises. C'est la raison pour laquelle elles ne sont pas citées dans les mesures ciblées pour les PME.

2) Soutien au développement de nouvelles opportunités de vente

Les entreprises de moyenne envergure et entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure considèrent la limite du développement de leurs affaires dans leur activités actuelles et elles s'intéressent plutôt à chercher de nouveaux marchés ou opportunités d'affaires pour se développer. Cependant, leurs capacités de collecte d'informations sont insuffisantes pour trouver de nouvelles opportunités d'affaires.

Si on observe la situation des affaires des entreprises de moyenne envergure et des entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, le marché intérieur est étroit, d'autant plus que les produits importés y sont en concurrence avec leurs propres produits. D'autre part, pour ce qui est des conditions intérieures de ces entreprises relatives aux procédés de fabrication qui utilisent des équipements, leur taux de fonctionnement qui s'avère être très inférieur peut réduire considérablement leur compétitivité. En plus, elles utilisent les produits semi-finis comme matière première, ce qui rend le coût élevé. Par conséquent, elles n'ont pas de potentiel suffisant pour se lancer dans le secteur de l'exportation.

En outre, cette catégorie d'entreprises recherche surtout les marchés et les clients intérieurs. Cependant, le soutien doit cibler les marchés non développés ou en voie de développement, difficiles à pénétrer pour une seule entreprise. De ce point de vue, il faut viser l'aide permettant de trouver les secteurs non développés dans les marchés de la CEMAC ou les opportunités de vendre dans les pays voisins (tout particulièrement la Guinée équatoriale et le Nigeria qui renferment de grandes potentialités) qui offrent un équilibre de l'offre et de la demande en vue d'obtenir encore un créneau dans ces marchés.

En ce qui concerne les mesures à court terme, on peut collecter des informations ciblées pour ces marchés. En se référant à ces résultats obtenus, on continuera à examiner les mesures à prendre pour rendre les produits camerounais attrayants.

3) Collecte et fourniture des informations pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires

Une autre clé pour découvrir de nouvelles occasions des affaires porte sur l'importance des informations concernant les sources d'affaires inconnues. Les entreprises en question ayant une forte volonté de se lancer dans de nouveaux secteurs d'activité, elles ne sont pas capables de découvrir des affaires rentables. Ceci constitue un facteur limitatif quant à leur lancement. Au Cameroun, les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, considérées comme grandes sociétés jusqu'à présent,

ne disposent pas de structures propres importantes pour recueillir les renseignements. Par conséquent, les opportunités pour découvrir les nouvelles affaires sont bien limitées.

En outre, la diversification des industries n'étant pas avancée, on ne peut pas espérer les effets secondaires donnés par les informations relatives.

En effet, il y a des contraintes importantes à des organisations publiques pour découvrir ces informations et les fournir aux entreprises et il sera donc nécessaire que le Gouvernement prenne la responsabilité de collecter ces données de sources, au moins jusqu'à ce que la diversification industrielle atteigne un certain niveau. Il faut penser que les informations ainsi collectées seront utilisées en combinaison avec l'organisation des PME et le renforcement des points de contact entre le Gouvernement et des PME pour que ces dernières puissent en profiter.

4) Appui à l'amélioration de la gestion et de l'administration des entreprises

Bien que les sociétés concernées soient les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, elles n'ont pas de compétitivité au point de vue international. Comme indiqué ci-dessus, elles n'ont pas de structure importante pour recueillir des informations (en particulier sur les marchés, les techniques et les ressources). En plus, ces entreprises doivent augmenter davantage leur compétence administrative et la capacité technique de gestion de production en vue de déployer leurs actions sur la scène internationale à l'avenir.

Cependant à présent, elles ne reconnaissent pas la grande nécessité d'avoir les techniques pour développer les nouveaux marchés ou nouvelles affaires, d'améliorer les méthodes d'exploitation et d'avoir le soutien de la part du Gouvernement. Parce que d'abord, elles n'ont pas besoin d'améliorer les compétences administratives et techniques à l'égard des marchés existants avec lesquels elles travaillent, deuxièmement, les équipements actuels ont été conçus pour les produits destinés à ces marchés ne nécessitant pas de valeur ajoutée technique originale, enfin, elles n'apprécient pas la capacité d'aide du Gouvernement.

Si on rencontre la situation qui exige l'amélioration de ces capacités dans la vie réelle, on reconnaît enfin la nécessité d'y répondre d'une manière effective. Tenant compte de leur situation, ce n'est pas le moment de leur proposer le soutien à l'heure actuelle. Il est donc nécessaire de préparer des systèmes disponibles permettant aux entreprises de les utiliser quand elles en auront besoin.

5) Renforcement de la compétitivité internationale et encouragement/promotion de l'exportation

Les entreprises de moyenne envergure et les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure visent uniquement les marchés intérieurs et les marchés de la CEMAC.

Cependant, les demandes correspondant à ces marchés sont trop minimes pour introduire les équipements de production performants au niveau international. Face aux produits fabriqués en série dans d'autres pays, les entreprises camerounaises sont confrontées à des difficultés pour atteindre la compétitivité internationale. A ce point de vue, elles doivent déployer leurs activités tout en répondant à une demande limitée et faire de l'exportation, tout en cherchant les secteurs qui ne sont pas en concurrence avec les produits en série et en atteignant une compétitivité internationale au cours de cette procédure. Pour cela, parallèlement au renforcement du soutien à l'exposition internationale par le ministère du Commerce, on leur fournira une aide pour atteindre la compétitivité internationale. Par exemple, on leur conseillera et proposera l'amélioration et le développement du produit, de la conception et du conditionnement et le perfectionnement des méthodes de marketing ainsi que le soutien à la formation du personnel.

2.2 Appui au développement des activités afin de passer d'un marché limité à un vaste marché : centré principalement sur la catégorie d'entreprises de petite envergure très désireuses de développer leurs activités

(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Nous traiterons ici de la catégorie d'entreprises prometteuses qui pourront se développer et arriver à une maturité dans le futur. Selon la définition des PME données précédemment, l'effectif de leur personnel se situe entre 10 et 30 employés. Naturellement, nous incluons dans celles-ci les entreprises artisanales, les entreprises unipersonnelles et l'ensemble d'entreprises apparentées par leur nature que nous traiterons ultérieurement. Généralement, les entreprises qui souhaitent améliorer et accroître leurs activités sont nombreuses.

Cependant, dans la catégorie des entreprises de petite envergure dépendant de la capacité individuelle et de son expérience, il n'y a presque pas de structure de gestion ou s'il y en a une, elle n'est pas mature. Par conséquent, il n'y a pas de force organisatrice pour la collection d'informations, la vente et la formation du personnel. Etant donné que l'environnement des affaires est immature au Cameroun, chaque entreprise doit faire des efforts pour compléter les manques de cet environnement. Cependant, leurs efforts sont limités en raison de l'insuffisance de la force organisatrice et les entreprises de petite envergure font face à de nombreux problèmes. Au stade actuel, nous devons examiner les points suivants : d'abord soutenir le développement en passant des activités limitées à la demande locale aux marchés plus élargis et ensuite fournir l'aide pour qu'elles puissent s'améliorer en tant qu'entreprises.

(2) Déploiement des mesures à prendre

La catégorie des entreprises de petite envergure correspond aux entreprises les plus prioritaires concernées par le soutien actif pour qu'elles réalisent leurs attentes en tant qu'acteurs du développement industriel et économique. Cependant, elles sont diverses au point de vue de la motivation active des affaires et de la faisabilité de l'élargissement des affaires. Par rapport à la catégorie des entreprises de moyenne envergure et des entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, il y a des entreprises pour lesquelles les mesures ont peu d'effets. Par conséquent, si on prend des mesures sur l'ensemble des zones et des entreprises concernées, il risque de ne pas y avoir d'effets suffisants à cause du manque de budget et de personnel. Il est donc nécessaire de fixer les objectifs d'une manière stratégique du point de vue du développement pour prendre des mesures s'appuyant sur les points bien ciblés.

De ce point de vue, il est important de prendre en général les mesures prioritaires suivantes pour cette catégorie, c'est-à-dire :

1. soutenir la découverte des opportunités de nouvelles ventes ou affaires visant une demande plus vaste ou une demande plus performante et fournir l'aide permettant d'améliorer par les exploitants eux-mêmes la gestion du produit et du service pour répondre au niveau exigé par les nouveaux clients.
2. aménager le système de finance permettant d'améliorer la gestion et d'élargir la portée des affaires.

1) Soutien à la découverte de nouvelles opportunités de vente et d'affaires

Si on fournit les occasions concrètes de nouvelles ventes ou d'affaires aux entreprises de petite envergure et à certaines micro entreprises ayant un désir de se développer, ce sera un grand soutien. Les micro entreprises encore plus petites que celles de petite envergure, n'ont ni capacité de collecter les informations, ni structure de marketing. Il leur est extrêmement difficile de développer le marché par elles-mêmes. Bien que certaines petites ou micro entreprises fassent des démarches de vente activement, la plupart ont du mal à atteindre même la négociation des affaires.

Par contre, les grandes entreprises camerounaises, les sociétés étrangères de matières premières et les plantations sont créées avec pour objectif premier d'exporter. Dans les réseaux intérieurs des produits commerciaux, les voies de distribution modernes telles que les grands magasins et les supermarchés commencent à se développer. Si les PME déploient leurs activités grâce à leurs réseaux d'échanges commerciaux ou de distribution et qu'elles disposent de la compétence de gestion et de techniques répondant à l'exportation et aux demandes d'un marché vaste, leur développement des affaires sera plus facile lorsqu'elles se lanceront directement dans un projet.

Par conséquent, nous proposerons à cette catégorie des opportunités de rencontre comme les séminaires d'achat et les réunions de marché pour soutenir la conclusion ou la continuation des marchés. Dans ce cas, les acheteurs sont les grandes entreprises nationales ou étrangères, les organisations publiques, les sociétés de distribution modernes. De plus, on peut demander à ces entreprises d'aider au développement des produits en aval en utilisant les produits fabriqués par cette catégorie comme matière première. Les mesures concrètes suivantes doivent être examinées. :

1. Réunion de négociation avec les distributeurs modernes tels que les super marchés et les grands magasins,
2. Séminaires de présentation aux grandes entreprises et sociétés étrangères pour la sous-traitance et l'achat du matériel
3. Prise en considération des PME pour les achats effectués par les autorités publiques¹
4. Séminaires de soutien pour le développement des produits en aval en utilisant les produits des PME, organisés par les grandes entreprises nationales ou étrangères.

Si ce soutien grâce à l'introduction des opportunités d'affaires et de vente à cette catégorie d'entreprises ne s'accompagne pas de l'aide à l'amélioration de leur compétence en gestion et en technique, ses effets peuvent être extrêmement limités.

En ce qui concerne la production des petites et micro entreprises, il y a toujours des problèmes de qualité ou de performance : elles ne peuvent pas fabriquer de produits standards ni produire une quantité suffisante par lot pour la distribution moderne. Dans ce contexte, en offrant les opportunités de vente et d'affaires, il est extrêmement difficile d'obtenir les effets souhaités. En outre, comme elles n'ont pas de fonds nécessaires pour acheter les matières premières ou de moyens de transport pour les véhiculer, elles ne peuvent pas répondre à ces opportunités offertes.

Par conséquent, parallèlement au soutien pour offrir les opportunités mentionnées ci-dessus, il est indispensable de prendre les mesures d'aide permettant d'améliorer la qualité et la performance des produits et du conditionnement, de respecter les délais de livraison, d'élargir l'échelle de production face aux commandes et d'assurer le fonds de roulement.

2) Fourniture d'occasions de présentation/exposition des produits à l'intention du marché

La plupart de ces petites entreprises travaillent avec les clients locaux, qui visitent leur site de production. En attendant les clients, elles exposent donc les échantillons sur place pour répondre à une demande très limitée. Très peu d'entre elles disposent de salle

¹ Les PME sont toujours prises en compte lors de l'approvisionnement des biens aux autorités publiques.

d'exposition destinée aux clients. De plus, les clients connaissant les lieux de leurs emplacements sont peu nombreux.

Par conséquent, si on présente les articles au plus grand nombre de clients potentiels pour augmenter les opportunités de vente, on peut contribuer à rendre les entreprises plus performantes. Pour cela, il y a bien sûr la foire commerciale. Mais, les clientèles de ces petites entreprises sont plutôt des consommateurs finaux (individuels ou maisons de commerce) au lieu des acheteurs en série ou en continu. Aussi est-il recommandé d'aider à la mise en place de points d'exposition ou de vente en commun et en permanence. L'installation de la salle d'exposition dans un endroit accessible aux clients permet non seulement d'augmenter les occasions de vente, mais aussi d'inciter à fabriquer des produits plus attrayants pour les clients.

3) Mise en place du système de financement utilisable par les PMS et les micro entreprises.

Un des obstacles majeurs pour le développement des affaires pour les PMS est le financement. Les institutions financières indiquent qu'il y a très peu de demande de projet, tandis que les PME affirment que le taux d'intérêt est très élevé² et qu'il n'y a pas de prêt à long terme. De plus, les petites entreprises ne parviennent pas à honorer la garantie exigée par les institutions financières.

Il est en général difficile de résoudre ces problèmes, eu égard au système financier en vigueur au Cameroun, il faudra donc créer une organisation financière spécialisée dans les PME. En outre, un système de garantie du crédit est indispensable pour que cette organisation ait un bon fonctionnement. En même temps, les mesures de soutien à l'amélioration des compétences administratives et techniques des PME et des micro entreprises doivent être prises pour augmenter les possibilités d'acceptation de leurs demandes de crédit.

4) Promotion de l'organisation des PME et des micro entreprises et soutien à l'amélioration de la gestion grâce à l'introduction des équipements de base

Comme mentionné ci-dessus, pour passer des activités basées sur la demande locale au marché plus vaste, les PME et les micro-entreprises doivent élargir leur échelle et perfectionner la gestion.

Leur capacité d'offre n'atteignant pas celle demandée par les acheteurs, elles n'ont pas encore saisi l'occasion de démarrer une affaire avec les grandes entreprises et les distributeurs modernes. A part les entreprises moyennes appartenant à la catégorie supérieure, la plupart des PME travaillent avec des équipements vétustes ou d'autres très

² Les taux d'intérêt du crédit pour les PME sont supérieurs à ceux pour les grandes entreprises.

inefficaces. En outre, il y a beaucoup de procédés de production effectués à la main, à la place de la machine. De ce fait, ces PME disposent de capacités d'approvisionnement très limitées et sont incapables d'écouler leurs produits dans les réseaux de distribution modernes.

La taille de chaque PME permet difficilement de faire circuler leurs produits dans les réseaux modernes. La solution à ce problème consiste à élargir la taille des entreprises par l'organisation des affaires. En outre, il faut vérifier que l'on achète les équipements de base et les moyens de transport constituant le point de départ pour standardiser la qualité et élargir le domaine des activités.

5) Création du système de soutien au conseil et au renforcement de la gestion

Comme mentionné ci-dessus, pour ces entreprises basées sur les activités satisfaisant uniquement les demandes locales, il faut élargir leurs tailles et renforcer leur gestion pour développer leurs activités vers un marché plus vaste. On établira donc un système de conseil pour renforcer la gestion des affaires visant à soutenir leurs efforts.

6) Collecte et fourniture des informations pour découvrir de nouvelles opportunités d'affaires

(Voir III-2.1).

2.3 Mesures destinées aux entreprises pour lesquelles on doit apporter un appui continué visant à élever globalement leur niveau afin d'assurer leur pérennité du point de vue du maintien de l'emploi et de la réduction de la pauvreté

(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Il existe des acteurs défavorisés qui ne peuvent bénéficier des mécanismes de l'économie de marché (catégorie des micro entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus qui reçoivent des commandes de travaux artisanaux et petites entreprises basées sur les communautés locales). Il s'agit en principe d'entreprises qui répondent à la définition quantitative de posséder moins de 10 personnes comme effectif du personnel. On observe pour une partie de celles-ci des groupes d'initiative commune (GIC) dont l'effectif dépasse les 10 personnes.

Les entrepreneurs individuels sont compris dans cette catégorie. Cependant, les entreprises informelles ne sont pas concernées dans cette section (les mesures pour les entreprises informelles sont mentionnées dans III-2.5).

On peut s'attendre que cette catégorie offre de grandes promesses dans le futur tant au niveau de la création d'entreprises que de la croissance. Toutefois dans le même temps, plusieurs entreprises sont confrontées à de nombreuses difficultés et s'efforcent continuellement de survivre du point de vue de leurs activités au sein de la société. En ce qui concerne ces entreprises et ces établissements, ils absorbent le chômage latent dans les familles et les communautés locales et jouent un rôle essentiel pour stimuler la création de nouvelles entreprises. Or, dans les conditions présentes ces entreprises qui exercent leurs activités dans la même arène que les PME ordinaires ont un handicap important par rapport à ces dernières. Le problème rencontré ici est de savoir comment on peut appuyer la pérennité de ces entreprises et renforcer les bases fondamentales de leurs gestions.

D'autre part, il faut examiner si l'ensemble des organismes et corps enregistrés et reconnus légalement comprenant la catégorie des micro entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus qui reçoivent des commandes de travaux artisanaux et petites entreprises basées dans les communautés locales mentionnées ci-dessus, doit être traité d'une manière homogène comme bénéficiaire des mesures. Les GIC et les entreprises artisanales ont été déjà enregistrés conformément aux lois relatives, mais beaucoup d'entre eux n'ont pratiquement pas d'activités économiques en réalité. En outre, pour les établissements ayant des activités économiques et sociales, leurs opérations ne semblent pas tellement économiques. Si on fournit l'aide à ces établissements, il faudra disposer d'importantes ressources financières et personnelles. Même si les mesures sont toutes prises pour l'ensemble de la catégorie concernée, leurs effets seront trop généralisés. Ainsi, « le maintien des emplois à travers la continuation des affaires et la contribution à la société grâce à ce maintien » qu'on espère seront presque perdus.

Pour les mesures concernées, il faut viser uniquement les entreprises, les individus et les organisations qui affirment concrètement la volonté de développer leurs affaires et examiner les méthodes avec lesquelles on peut confirmer leur volonté. Une des méthodes consiste à choisir les entreprises déjà enregistrées. Bien que les GICs, les établissements économiques et sociaux, les coopératives soient déjà enregistrés selon leur propre forme légale, il faudra leur imposer un enregistrement en tant qu'entreprise pour déceler leur intention concernant des activités économiques. Cette obligation est la même pour les individus et d'autres organisations³. En outre, une méthode d'enregistrement basée sur des conditions plus souples d'enregistrement s'appliquera à ces établissements.

³ Voir III-2.5.

(2) Comment déployer les mesures

Les entreprises de cette catégorie sont extrêmement variées et fragiles tant pour leur forme que pour leur performance de gestion. Bien qu'elles connaissent les mesures pour offrir les opportunités d'affaires et de vente et les dispositions de développement destinées aux secteurs bien déterminés, elles n'ont ni la compétence administrative ni la technique pour en bénéficier. En outre, de nombreuses entreprises qui ne sont pas encore concernées par ces mesures doivent être traitées séparément en unité.

Ce qui est nécessaire en premier pour cette catégorie d'entreprises est de stimuler leurs efforts pour s'améliorer. Pour cela, il faudra aménager les voies de soutien pour offrir les mesures d'une manière durable. Si les affaires peuvent continuer, leur développement et leur amélioration sont possibles. Il est donc nécessaire de les aider pour qu'elles poursuivent, ne serait-ce que leurs activités actuelles. Ensuite, on leur donnera des moyens pour contribuer à leurs efforts autonomes pour s'améliorer.

En second, il faut soutenir le renforcement de la compétence de gestion. Les entreprises concernées dans cette section qui sont inférieures aux petites entreprises sont incapables de mettre en valeur des opportunités d'affaires ou de vente mentionnées ci-dessus. Il faut donc offrir également le conseil et l'aide concernant la technique, la gestion, le marketing ainsi que l'approvisionnement des fonds de roulement et des équipements. Il est important pour les micro-entreprises et des entreprises artisanales, entreprises unipersonnelles et individus de consolider leur base d'exploitation par la voie de coopération, dans le but d'encourager la continuité et la croissance des affaires.

1) Soutien à leurs propres efforts pour s'améliorer grâce à l'aménagement des voies et des points d'aide

Les mesures de soutien par le Gouvernement étant quantitativement limitées, ces entreprises doivent d'abord reconnaître la nécessité de faire des efforts par elles-mêmes. Elles doivent donc commencer par des améliorations à leurs portées. Pour les encourager dans cette voie, il est recommandé de promouvoir les échanges mutuels entre les entreprises pour leur perfectionnement. Cependant, les entreprises concernées dans cette catégorie sont extrêmement variées tant pour leur forme que pour leur performance de gestion et pour leurs activités. Il est donc difficile d'organiser une coopérative d'industries spécifiques. Par conséquent, une association des entreprises selon les zones (chambre de commerce et d'industrie des PME) sera organisée pour dynamiser ce secteur. Cette organisation régionale organisera les échanges entre les entreprises locales pour devenir un centre d'activités d'encouragement industriel dans le futur.

Il y a déjà des chambres de commerce et d'industrie comme organisme régional, mais, leur nombre est extrêmement limité et en plus, elles ne fonctionnent pas en réalité sauf dans

les zones spécifiques comme les grandes villes. Dans ce chapitre, il est important de créer des corps qui fonctionnent réellement en organisant les entreprises locales par région, non pas au moyen de création locale guidée par l'organisme central.

Parallèlement, il est nécessaire d'aménager les voies de soutien qui incombent au Gouvernement et les points d'accueil pour les entreprises. Le ministère des PME est en train d'aménager une délégation régionale. Mais il faut établir un organe d'accueil pour aménager le système d'offre des mesures dans le futur. Il est préférable que cet organe soit en charge des mesures de soutien offertes par les organismes étatiques ou internationaux pour offrir ces mesures aux PME en facilitant leurs tâches à l'avenir.

Des mesures prioritaires devront être donc prises :

1. Organisation des organismes régionaux des PME locales (chambres de commerce et d'industrie régionales) selon les zones et fourniture du soutien par l'intermédiaire de ces organismes
 2. Création des organes de contact avec le Gouvernement dans chaque région.
- 2) Fourniture de fonds de liaison d'un montant limité sous forme de prêts sans garantie ni nantissement

Les entreprises concernées ne développent pas d'affaires actives et ne produisent que lorsque les clients visitent leurs lieux de commerce pour passer des commandes.

Avec les capitaux d'investissement limités, la période de temps qui s'écoule depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la vente et la récupération du fonds est tellement importante, qu'une partie des capitaux est affectée à la charge de la vie quotidienne. Ce qui entraîne un tarissement du fonds de roulement. Elles ne peuvent donc plus continuer leurs affaires.

Bien que le fonds de roulement soit mineur pour la poursuite de telles affaires, il est extrêmement difficile de recevoir le financement pour ces entreprises qui n'ont généralement pas de capacité de gage matériel. De plus, même les institutions spécialisées des PME ne peuvent pas établir les projets de financement destinés à cette catégorie d'entreprises. Par conséquent, le gouvernement doit adopter une politique de financement ayant pour but de les soutenir. Etant donné qu'il est difficile d'espérer le nantissement matériel, il faut adopter d'autres méthodes telles que le nantissement accordé à la confiance personnelle.

- 3) Fourniture de soutien aux petites et micro entreprises grâce au renforcement de la base de gestion par l'encouragement à l'organisation des activités.

Il est nécessaire de soutenir le renforcement de la base de gestion pour que cette catégorie d'entreprises puisse poursuivre durablement les affaires par ses propres efforts. Dans ce cas, ce qui est le plus important, est d'encourager l'organisation (en commun) des activités. Elle comprend la création de la corporation des mêmes professions avec les petits professionnels. Chaque petit exploitant s'occupant de son affaire individuelle, la corporation peut mettre en commun certaines activités pour acheter en commun les équipements de base, organiser l'approvisionnement des matières premières, notamment en utilisant en commun les moyens de transport. La mise en commun comprend également la création d'une société commune, mais elle ne signifie pas nécessairement l'organisation des coopératives. Cette mise en commun des opérations permettra de compenser la fragilité de la base des affaires de ces entreprises. Parallèlement il est efficace de fournir des outils relatifs permettant à cette catégorie d'entreprises de faciliter leurs activités.

En outre, on peut créer dans le système des cours de formation destinés à des patrons souhaitant l'amélioration des méthodes de gestion. Cette formation comprendra entre autre : la tenue des livres, l'élaboration du plan d'activités et les méthodologies de gestion de la qualité. Afin d'élargir cette diffusion, le projet de formation sera planifié pour des zones biens spécifiques.

On pourra mettre en oeuvre les projets de développement régionaux en se basant sur les organisations régionales mentionnées ci-dessus pour l'encouragement et le soutien.

Enfin, on offrira les mesures de soutien destinées aux PME (différentes mesures pour fournir les opportunités d'affaires et élargir les objets des affaires) aux petites et micro-entreprises ayant montré une amélioration et la volonté de s'élargir, c'est-à-dire celles qui ont connu une certaine croissance.

2.4 Mesures portant sur l'aménagement d'un environnement d'affaires facilitant la création d'entreprises : centrées sur les entrepreneurs potentiels désirant créer une entreprise

- (1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Il est nécessaire de considérer comme objectif important la promotion de la création d'entreprises du point de vue de la promotion du développement des PME. La proportion de nouvelles entreprises qui s'enregistrent (immatriculation au registre du commerce, etc.) est négligeable. D'autre part, le nombre d'entreprises appartenant au secteur "formel" stagne et l'emploi ne progresse pas.

La création d'entreprises se fait par : (1) l'établissement par l'introduction des fonds étrangers et l'implantation des sociétés étrangères, (2) le lancement dans de nouveaux secteurs par des entreprises moyennes et (3) la création à petite et micro échelle. Parmi ces trois modes de création, on ne traite pas ici du premier, qui fait l'objet des politiques industrielles. Le présent chapitre, qui porte donc sur « la création d'entreprises à petite et micro échelle », a pour but de faciliter la création des entreprises à petit ou micro niveau et de leur permettre de poursuivre leurs activités. En outre, le chapitre 2.1 traite la formalisation de l'entreprise créée.

En général, il est relativement aisé de créer une PME. La promotion de la création d'entreprises dans des domaines divers et variés est étroitement liée à la diversification de l'industrie et a un effet important sur le développement économique. Toutefois, il existe au Cameroun de nombreuses conditions restrictives ou contraignantes (Voir II-4.2.2) affectant la création d'entreprises. Par ailleurs, cette création n'y est pas du tout aisée. Par conséquent, à cet égard, les mesures à prendre pour réduire les difficultés lors de la création d'entreprise constituent un thème important de développement.

(2) Comment déployer les mesures à prendre

Le plus grand obstacle que rencontrent les gestionnaires qui souhaitent créer une petite ou micro entreprise est l'approvisionnement du fonds au départ. Au cas où ce fonds est disponible, il y aura plus de personnes pour démarrer la création parmi les gestionnaires potentiels. Cependant, une des difficultés d'approvisionnement du fonds est un plan de création inapproprié par manque d'informations pour l'élaborer correctement. La combinaison de ces deux éléments entraîne des difficultés dans la création d'entreprises.

En outre, il est préférable de soutenir également la poursuite, la stabilité et la croissance après la création. Ces mesures sont déjà mentionnées dans les chapitres III-2.2 et 2.3.

1) Amélioration de l'accès au financement du fonds de création

Un entrepreneur dispose d'un fonds de création nécessaire lors de l'ouverture de sa structure. Cependant, à cause des délais longs, depuis l'achat des matières premières jusqu'à la récupération du prix de vente, le fonds de création s'épuise. C'est pourquoi, très souvent il ne peut plus continuer les affaires.

Les institutions financières pour les PME, dont les employés ont déjà travaillé dans d'autres entreprises et organisations publiques, sont favorables à des entrepreneurs satisfaisant à certains niveaux de conditions, mais, elles acceptent difficilement les projets de financement à des personnes qui viennent de se lancer.

Pour promouvoir la création d'entreprise, il est nécessaire d'introduire une politique de financement permettant de compléter le fonds de création (financer une partie de ce fonds) avec la garantie de confiance sur la personne. Cette politique vise les entrepreneurs qui ne

correspondent pas aux conditions générales du financement par les institutions financières pour les PME. Ceci contribuera à la diversification de la structure industrielle dans le futur.

2) Démarches pour l'insuffisance d'informations nécessaires à la formulation du plan de création

Pour ces entrepreneurs, il faut également vaincre des difficultés au moment de l'élaboration de leurs projets. Bien que les entreprises à petite échelle, qui incluent les GIC aient été créées, plusieurs manquent de pertinence dans leur plan d'affaires. Par conséquent, leurs ventes de produits ne débouchent sur rien ou le fonds de roulement s'épuise en raison du délai trop long pour la vente. Une des causes est le manque d'informations lors de l'élaboration du plan de création. Particulièrement, il leur manque des données sur la situation des secteurs concernés et le marché de leurs produits. Il leur est difficile d'obtenir les renseignements, même si elles peuvent acquérir les matières premières nécessaires durablement.

Cependant, les autorités publiques ne peuvent pas présenter et aménager ces informations d'une manière homogène. Par conséquent, il est recommandé 1) de saisir les sources d'informations 2) de fournir les informations en utilisant la technologie informatique. Nous proposons donc de les diffuser par l'intermédiaire de l'organe du gouvernement (centre de soutien des PME) mentionné ci-dessus.

3) Soutien à l'élaboration du plan de création d'entreprise

On a dit plus haut que la plupart des demandes de financement soumises aux institutions financières lors de la création d'entreprise sont considérées comme inappropriées. Et c'est une des grandes raisons pour lesquelles le financement des PME est insuffisant.

Quant à la création d'entreprises par les petites et micro entreprises, on ne vérifie pas suffisamment la pertinence du plan de création. Comme expliqué ci-dessus, elles ont des difficultés à obtenir les informations nécessaires lors de la création d'entreprise. De plus, il leur manque des connaissances sur la gestion de l'entreprise. Il faudra donc un programme de soutien pour améliorer leur compétence de gestion, celui-ci permettra de leur prodiguer des conseils dès le premier stade après la création.

2.5 Promotion de la formalisation des entreprises dans le secteur informel (centrée sur les entreprises créées récemment et les unités d'affaires du secteur informel)

(1) Confirmation des objets et des thèmes de développement

Bien qu'on ne sache pas très bien leur situation réelle, il est connu qu'il y a de nombreuses unités d'affaires dans le secteur informel qui ne sont pas considérées comme des organisations officielles. (Voir II-2.1.2) Ces unités d'affaires ne peuvent bénéficier ni de financement des banques, ni de projets d'appel d'offres proposés par le gouvernement, ni d'application des programmes de soutien aux entreprises. De plus, leurs produits ne sont pas traités dans le secteur de la distribution moderne.

Ce chapitre traite d'entreprises classifiées dans le secteur informel. Ces unités informelles (gérants individuels) représentant environ 60 à 65% de la population active, elles contribuent à environ 25 à 30 % du PNI. D'autre part, comme il y a très peu d'investissements ceux de l'étranger inclus, le nombre d'unités informelles stagne et aussi le nombre d'emplois reste toujours le même. Par conséquent, il est important de maintenir, stabiliser et faire croître les activités de ces unités.

Les mesures de développement pour les PMS avec les micro-entreprises concernant les différentes sociétés de toutes les tailles, peuvent être également utilisées pour de nombreux problèmes auxquels ces unités font face. Cependant, il n'y a pas de voie pour leur appliquer ces mesures.

Pour affecter les mesures mentionnées jusqu'à maintenant aux unités classifiées dans le secteur informel, il faut révéler leur présence d'une manière ou d'une autre : c'est l'étape de la formalisation.

Par ailleurs, les entreprises récemment créées, qui ne sont pas encore immatriculées au registre des sociétés font également l'objet de ce chapitre.

La promotion de cette formalisation elle-même ne constitue pas un soutien automatique à ces unités qui vivent dans les conditions défavorables. Mais, ce qui est important, c'est que la formalisation confère de l'aide à ces unités, leur permettant ainsi de consolider leur gestion et de s'améliorer. Cependant, comme mentionné ci-dessus, ces mesures sont destinées aux entreprises souhaitant la poursuite et le développement de leurs affaires. Si les mesures sont prises à l'ensemble des entreprises même sans fonctionnement, les ressources financières et humaines très limitées sont dispersées sans avoir d'effet positif. C'est la raison pour laquelle il faut au moins exiger la formalisation des unités d'affaires souhaitant continuer leurs activités et ayant des difficultés dans leur existence, comme condition pour recevoir le soutien. Par contre, il est nécessaire de simplifier les conditions et la procédure de la formalisation afin que les unités d'affaires puissent bénéficier des avantages plutôt que des désavantages.

Pour cela, il faudra d'abord créer, « un système d'enregistrement des unités d'affaires de petite et moyenne tailles », dont l'immatriculation doit être facile et encourager ces unités à s'enregistrer.⁴

D'autre part, l'étude de compréhension de la situation réelle du secteur informel sera effectuée régulièrement pour favoriser les effets par la formalisation.⁵

(2) Comment déployer les mesures

- 1) Il y a plusieurs définitions pour les unités dans le secteur informel selon les différentes organisations. Parmi les définitions, la condition minimum ou commune pour ces entreprises est « la société immatriculée au registre des sociétés ».⁶

Il y a des unités qui restent dans le secteur informel et qui ne veulent ni être transférées dans le secteur formel, ni s'immatriculer dans le secteur formel, car elles n'y trouvent aucun intérêt et elles jugent qu'il y a même plus d'avantage à rester informel. (Voir II-2.1.2) Cependant la plupart des unités sont incapables de s'immatriculer même si elles le souhaitent. Il y a deux raisons qui les empêchent d'être enregistrées dans le registre des sociétés⁷ :

1. Montant minimum du capital social : le capital social doit être supérieur à 1 million de Fcfa. (environ 0,25 millions de yens).
2. Frais de la procédure d'immatriculation : Il faut y ajouter les frais d'établissement des documents relatifs à l'immatriculation de l'ordre de 100 000 Fcfa (environ 25.000 yens).

La formalisation a pour but d'apporter les mesures de soutien aux unités d'affaires qui souhaitent continuer leurs affaires et qui ont des difficultés dans leur existence. De ce point de vue, si on applique les conditions ci-dessus, on peut s'attendre à plus d'effets positifs. C'est pourquoi, pour obtenir de meilleurs résultats, il est nécessaire d'établir des conditions spéciales pour leur formalisation. Celles-ci devront être différentes des conditions du registre des sociétés en vue d'aider ces unités.

⁴ Le système s'appliquera non seulement aux entreprises mais aussi à tous les corps pratiquant les activités d'entreprise comme les GIC et les établissements économiques et sociaux.

⁵ 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.

⁶ D'autres conditions sont les suivantes : utilisation du système de comptabilité approprié et paiement des impôts. Cependant, il y a des unités d'affaires dans le secteur informel qui paient des impôts. Le paiement des impôts ne signifie pas nécessairement que l'entreprise est formelle. En outre, le système de comptabilité sain devant être utilisé dans les entreprises formelles, certaines adoptent le système inapproprié. Par conséquent, l'immatriculation des sociétés est considérée comme condition minimum.

⁷ Une autre grande raison est du fait d'éviter le système fiscal opaque. Mais, la perception se fait même pour les entreprises non immatriculées.

En ce qui concerne l'élaboration de nouvelles conditions, il faut penser que ces conditions seront également appliquées aux entreprises souhaitant les mesures de développement des PME et n'étant pas immatriculées au registre des sociétés, mais enregistrées dans d'autres corps comme les artisans et les GICs ou d'autres groupes économiques et sociaux.

2) Compréhension de la situation réelle des unités d'affaires dans le secteur informel

Concernant l'état réel du secteur informel, l'étude menée par la direction des statistiques nationales de Yaoundé, qui traitent d'un grand nombre d'entreprises concernées est une des enquêtes les plus fiables. Cependant, au point de vue statistique, l'enquête réelle par région n'a pas encore été menée. En conséquence, on ne connaît pas le nombre exact d'entreprises et les enquêtes ne sont pas effectuées dans l'ensemble du pays. Bien entendu, l'étude sur l'évolution annuelle de ces unités n'a pas encore été effectuée.

Etant donné que les unités d'affaires dans le secteur informel sont prédominantes pour l'ensemble des entreprises, le ministère des PME doit mener l'étude sur leur état réel d'une manière régulière et appropriée.

III Proposition de programme de developpement pour PME

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

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

3.1 Politique de base pour la réglementation institutionnelle et organisationnelle

3.1.1 Rôle du Gouvernement dans le développement des PME

(1) Nécessité d'un appui aux PME par le Gouvernement

Considérons comme un présupposé fondamental que dans la situation actuelle, le Cameroun offre un marché ouvert du point de vue international d'une part et que la gestion de l'économie repose sur des activités économiques fondées sur la liberté du marché d'autre part. ceci nous permet de constater que les PME camerounaises doivent faire face inévitablement à une concurrence redoutable non seulement au niveau des marchés à l'exportation mais également sur le marché domestique camerounais de la part des concurrents étrangers et qu'elles doivent survivre et croître continuellement, afin de pouvoir résister à cette concurrence. En ce qui concerne la mondialisation de l'économie, l'économie camerounaise dépend des exportations de pétrole et de produits agricoles. En outre, du point de vue de l'ouverture ou de l'élargissement des activités à de nouveaux marchés, de même que celui de l'appel de fonds pour les investissements, on peut constater que ceux-ci ont bénéficié à l'économie camerounaise et on peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive à l'avenir. Toutefois, la mondialisation de l'économie a un effet inverse sur les entreprises situées en milieu régional – hors des grandes agglomérations urbaines - et qui ne sont pas prêtes pour mener des activités au niveau international. Par ailleurs, il existe un autre aspect où l'on constate que la mondialisation de l'économie a mis en évidence et amplifié les manques et les échecs des mécanismes régissant les marchés.

Les PME camerounaises incluent une catégorie d'entreprises d'importance moyenne et elles ont été fondées sur la base qu'elles déploieraient leurs activités au niveau local, au niveau national ou au sein de la CEMAC. Depuis un certain temps, elles sont confrontées à une concurrence redoutable des produits industriels importés, fabriqués en série par des entreprises qui possèdent une base de production suffisante à l'étranger. Ces produits affluent sur le marché domestique camerounais, et ce sont tout particulièrement les entreprises de taille moyenne qui sont grandement affectées, celles-ci étant obligées d'opérer avec un taux d'activité très réduit.

De telles conditions ont entraîné une instabilité au niveau de la gestion des PME et des difficultés importantes au regard de leur croissance et développement. L'ampleur des affaires gérées par les PME est limitée, tout comme au niveau de la collecte d'informations, d'obtention de financement pour leurs activités, de la formation de leurs ressources humaines, etc. C'est

pourquoi on peut remarquer que leurs capacités organisationnelles sont plus faibles que celles des grandes entreprises. Il est impossible pour ces entreprises individuelles de faire face à une telle concurrence.

Le Gouvernement camerounais a d'ores et déjà pris conscience de l'importance du rôle joué par les PME dans le développement socio-économique du pays et dans ce but, il a commencé à prendre des mesures allant dans le sens de leur développement. Toutefois, ces mesures n'ont pas encore porté pleinement leurs fruits. En outre, il est nécessaire que le Gouvernement prenne sérieusement conscience des difficultés rencontrées par les PME pour pérenniser leurs activités dans le cadre de la mondialisation de l'économie et agisse de manière pertinente et adéquate pour leur apporter un appui.

(2) Rôle du Gouvernement dans l'appui apporté aux PME

Le principe de division des responsabilités dans le cadre ' ' d'entreprise libre ' ' devrait aussi être appliqué pour le support des PME.

Le rôle utilitaire du Gouvernement dans ce cadre devrait se concentrer sur les activités de support et assurer un meilleur fonctionnement du marché. Il s'agit notamment de la simplification de procédures administratives pour minimiser le temps et les efforts exigés dans le coût des affaires et un contrôle régulateur pour faciliter le marché.

Cependant en réalité, le support direct du Gouvernement, notamment par son intervention dans le marché est dans une certaine mesure désirable dans des pays où un grand nombre de PME n'est pas prêt à rivaliser dans le marché international et en même temps, la libéralisation de l'économie nationale a été perçue comme un but de développement majeur. Dans ces pays y compris le Cameroun, le Gouvernement est supposé fournir un appui actif pour renforcer les PME afin qu'elles puissent rivaliser avec les grandes compagnies sur un terrain de jeu égal.

Le support direct pour les PME est fait pour compenser le manque de ressources dans ce domaine Ce support porte aussi bien sur la capacité de gagner des marchés, d'acquérir des informations, de mobiliser des fonds, que sur la mise à disposition des ressources humaines. Seule la loi du marché ne peut aider les PME à combler cette pesanteur.

(3) Potentialité et rentabilité durables de l'appui apporté par le Gouvernement

Les actions d'appui du Gouvernement doivent être menées de manière équitable et pertinente dans la perspective des effets sur l'économie nationale, en tenant compte des coûts occasionnés par les actions engagées et les bénéfices obtenus. Toutefois, les bénéfices obtenus par la mise en oeuvre de ces actions d'appui ne doivent pas se limiter seulement aux bénéfices et profits directs et quantitatifs provenant de la politique d'appui. Il convient d'inclure dans les bénéfices ceux qui ne peuvent être quantifiés ainsi que les effets induits et engendrés par les actions d'appui (ou bien une partie de ces effets). Autrement dit, il ne faut pas exiger seulement

une rentabilité assurée par les profits ou recettes directes provenant de la mise en oeuvre des actions (ou bien des programmes ou des projets en question).

En d'autres termes, ceci ne consiste pas à ce que les services fournis au PME par le Gouvernement soient obligatoirement payants afin d'assurer leur rentabilité respective. Comme nous l'avons mentionné plus haut au regard des actions d'appui et de soutien aux PME, celles-ci sont mises en oeuvre justement parce que les PME ne sont pas capables de les mener par elles-mêmes avec leur propre capacité. Si on exige la rentabilité de tous les projets individuels en rendant les prestations payantes, on peut craindre que le nombre de PME qui seront en mesure de bénéficier de cet appui sera automatiquement limité et que les effets de ces actions d'appui ne soient pas produits comme prévu.

Du point de vue de l'application pratique, si on ne couvre pas les dépenses inhérentes au projet ou programme par les profits financiers directs créés par ledit projet (qu'on peut aussi dénommer les revenus financiers), il devient nécessaire d'investir d'autres fonds supplémentaires (investissements de fonds de l'Etat ou subventions/donations, etc). De telles dépenses produisent ultérieurement (ou bien chaque année) des effets économiques et si le cumul de ces effets dépasse le rapport d'efficacité coûts/bénéfices standard que l'on peut espérer de la valeur économique investi, alors les programmes et projets doivent être adoptés.

Toutefois, tout en tenant compte de ce qui vient d'être dit ci-dessus, il faut éviter à tout prix la fourniture de services gratuits non pertinents, ainsi que le versement de subventions et aides financières inutiles. Pour ce qui est des revenus que l'on peut espérer obtenir selon les pratiques commerciales ordinaires, il convient de les rechercher.

Autrement dit, dans le cadre de la fourniture de services aux PME le Gouvernement devra :

- 1) Les fournir en principe de manière payante. Et seulement dans le cas où la fourniture payante harmonisée à toutes les personnes/entreprises concernées ne serait pas conforme aux objectifs visés dans le cadre des politiques à mettre en œuvre. Il convient d'appliquer un taux préférentiel (ou la gratuité des services) aux personnes/entreprises auxquelles cette mesure est applicable après que celles-ci en auront fait la demande.
- 2) Et dans le cadre où il est possible d'espérer des recettes (provenant de la publicité, etc.) en rapport avec lesdits services, et dans le cas entre autres où il est possible de trouver des sponsors pour prendre en charge en totalité ou partiellement les coûts indispensables, on devra exploiter activement lesdites possibilités et s'efforcer de soulager le Gouvernement de la charge financière exercée sur les caisses de l'Etat par la fourniture desdits services.

3.1.2 Utilité du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'appui aux PME

Il est nécessaire d'assurer l'efficacité, la consistance et l'efficience dans l'exécution des différentes mesures de développement.

Dans le cadre du développement des PME au Cameroun, plusieurs projets de développement ont été rendus effectifs par des bailleurs de fonds internationaux pendant que les entreprises privées, organisations et institutions publiques ont été déployées pour leurs mises en oeuvre. En revanche, le personnel déployé par le ministère dans le secteur des PME, est insuffisant ; c'est pourquoi le redéploiement du personnel dans les services est fréquent, ce qui entraîne un rendement peu élevé.

Afin d'assurer l'efficacité et la mise en oeuvre des mesures de développement, le Gouvernement devrait la confier aux entreprises ou organisations compétentes.

Il est aussi recommandé d'introduire le mécanisme de marché en sélectionnant les entreprises ou organisations auxquelles peut être confiée la mise en œuvre et exploiter les potentialités du secteur privé dans le cadre de la politique d'appui aux PME.

Toutefois, dans les cas suivants, il existe des contraintes spécifiques aux activités menées par le secteur privé.

- 1) En ce qui concerne les services qui sont indispensables aux PME, dans le cas où l'on n'est pas en mesure de fournir ces services au niveau indispensable et à un prix raisonnable que peuvent payer les entreprises du secteur privé.
- 2) Dans le cas où il existe la nécessité d'établir des directives qui peuvent devenir des critères publics ou de mener des activités qui protègent les bénéficiaires ou les intérêts des consommateurs et des industriels, etc.
- 3) Du point de vue l'équité au niveau public, dans le cas où les activités qui dépendent du secteur public ne sont pas appropriées ou pertinentes.

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

- Garantie des fonds indispensables pour assurer l'appui aux PME
- Etablir un système de développement (améliorer la capacité et productivité organisationnelles, mettre en place du personnel compétent et qualifié, etc.)

3.1.3 Coordination entre le Ministère des PME et autres ministères concernés

- (1) Politiques concernant les PME dans le cadre de chaque ministère concerné portant sur les politiques pour les PME mises en oeuvre avec le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)

La cible de la politique du MINPMEESA est constituée exclusivement des PME. Cependant, les autres ministères tels que le Ministère de l'Industrie, le Ministère du Commerce et le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, etc. qui pilotent les réglementations des industries spécifiques sont également concernés par les politiques destinées aux PME. Ajouté à cela, la PME est aussi une des cibles de la politique des Ministères responsables des différentes taxes, de la formation et de l'orientation professionnelles et du développement régional. En effet, on constate que dans de nombreux cas, les politiques et les réglementations relatives au développement économique et industriel ont été développés en se basant sur les PME, car dans le cas du Cameroun la majorité des entreprises est constituée des PME.

En ce qui concerne les politiques relatives aux PME, elles prennent en considération la taille des entreprises concernées et les définissent dans leurs dispositions. Les politiques industrielles sont mises en oeuvre en se centrant sur le développement d'industries spécifiques. Si on examine les politiques relatives aux PME du point de vue de leur objet, il est possible d'appliquer la classification suivante des politiques en fonction de certains critères : les « politiques à caractère général (politique de base) », qui portent sur l'ensemble des PME, les « politiques spécifiques », relatives à des secteurs industriels spécifiques ou sur des entreprises d'une certaine taille. Pour de nombreux pays à commencer par le Japon, on constate que dans de nombreux cas observés jusqu'à présent, la promotion des PME se fait dans le cadre d'une politique de développement portant de manière prioritaire sur des secteurs industriels spécifiques. Par exemple au Japon, les politiques et dispositifs de mesures sont mis en oeuvre conformément à la « Loi sur la modernisation et la promotion des PME ».

- (2) Répartition des responsabilités des politiques entre les différents ministères concernés

Il est en général difficile de définir l'organisme gouvernemental responsable des dites politiques. Autrement dit, doit-il s'agir de l'organisme en charge de la mise en oeuvre de la politique industrielle ou bien encore doit-il s'agir de l'organisme en charge de la politique destinée aux PME ? Toutefois, dans le cas où les politiques sont formulées en se concentrant sur la taille des entreprises (c'est-à-dire dans le cas où on concentre l'attention sur les fragilités des PME et que l'objectif des politiques est de surmonter ses faiblesses, etc.), il serait approprié que l'agence gouvernementale en charge des politiques concernant les PME soit responsable.

En revanche, même s'il s'agit de politiques ou d'actions ou de mesures en rapport avec le développement de nombreuses PME, on peut dire que dans certains cas l'agence gouvernementale en charge des politiques concernant les PME n'est pas obligatoirement la plus appropriée pour mettre en œuvre lesdites politiques ou actions. Dans un cas, les politiques et actions ne concernent pas uniquement les PME mais portent également sur de nombreuses grandes entreprises. Et dans l'autre cas, il est nécessaire de faire au niveau de la mise en œuvre des politiques et actions envisagées au regard du développement des PME et des considérations qui diffèrent tant du point de vue spécialisé que du point de vue technique.

Le type précédent inclut une promotion de l'exportation, de l'investissement étranger et du contrôle des prix dans le service public. Par exemple, un programme de promotion de l'exportation devrait être rendu effectif par une agence qui dirige les réglementations de promotion dans l'exportation, compte tenu du fait qu'il est lié au taux tarifaire et aux politiques commerciales, même si la majorité de bénéficiaires sont des PME.

L'exemple ci-dessus ressort l'inadéquation des ressources forestières pour la fabrication des meubles, des réglementations environnementales concernant les sociétés agro alimentaires. Etant donné que celles-ci sont en rapport avec la gestion des ressources forestières et des réglementations environnementales qui ne peuvent pas être coordonnées par une structure s'occupant exclusivement des PME.

(3) Coordination dans la mise en œuvre des politiques

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les politiques concernant le développement des PME ne doivent pas se limiter uniquement à ces dernières ; elles doivent être diversifiées, car la plus grande partie des entreprises entre dans la catégorie des PME. Comme nous l'avons indiqué plus haut, il n'est pas forcément approprié que le Ministère en charge des PME intervienne directement dans ces politiques.

Toutefois, il est indispensable de bien appréhender les besoins des PME et de mettre en place un système d'appui au développement des PME avec des mécanismes capables de proposer des mesures et actions visant à résoudre les problèmes rencontrés du point de vue du développement des PME. Autrement dit, en ce qui concerne les problèmes indiqués par les PME par l'intermédiaire des bureaux/guichets de renseignements servant de points de contact et mis en avant par les organisations professionnelles regroupant les PME des branches concernées, etc., il faudra prendre en compte le point de vue du développement des PME et mettre en place divers mécanismes visant à coordonner les activités entre les différents organismes compétents concernés et au regard des mesures à prendre pour résoudre les divers problèmes.

Sous l'autorité de l'administration camerounaise, le Premier ministre prendra les décisions sur les problèmes relevant de la coordination des différents Ministères en charge des PME.

Néanmoins, le Ministère de PME est recommandé pour être désigné comme l'autorité compétente pour amener les ordres du jour exigeant une coordination du Premier ministre. Aussi, le Ministère de PME est-il recommandé pour être désigné comme l'autorité compétente afin de mener la coordination parmi les Ministères pertinents concernés, une fois la politique de coordination décidée par le Premier ministre.

Dans la Loi en vigueur actuellement concernant le Ministère chargé des PME, ce point en particulier n'est pas clairement précisé.

3.1.4 Facilitation et surveillance de la mise en oeuvre

(1) Système en place actuellement

Le Ministère de PME est l'autorité compétente pour organiser et s'occuper de la politique du développement de la PME conformément à la décision du Gouvernement.

La mise en oeuvre de la plupart des projets et programmes a été confiée à des tiers par le Ministère. Le travail administratif concernant les contrats est traité par DEPP. Tous ces travaux, telles que la préparation des TOR, l'évaluation et sélection d'entrepreneurs, la surveillance et l'écoute de mise en oeuvre et l'acceptation de l'achèvement du projet, exigent une connaissance professionnelle et une compétence avérée. Il est important de développer la capacité professionnelle du personnel impliqué dans ces travaux, afin de rendre effectif le développement de ces mesures tout en exploitant le savoir-faire du secteur privé.

(2) Exploitation et accumulation des expériences acquises grâce à l'exécution des tâches confiées à des organismes extérieurs

Comme nous avons déjà pu le mentionner plus haut (III-3.1.2), en ce qui concerne le domaine du développement des PME camerounaises, de nombreux programmes et projets ont été mis en oeuvre et réalisés jusqu'à aujourd'hui par des agences d'aide et de coopération internationales. Quant à l'exécution des activités, des organismes publics et privés se sont chargés de celle-ci en qualité de fournisseurs de services d'appui aux entreprises du type BDS. En outre, dans les domaines concernant les aspects légaux, comptables, fiscaux et le domaine du conseil en gestion d'entreprise ; des fournisseurs de services d'appui (BDS) du secteur privé sont actifs en exploitant au mieux leurs compétences spécialisées respectives.

A l'avenir également, l'exécution des tâches devra être confiée à de tels organismes extérieurs en exploitant au mieux leurs expériences et leurs compétences spécialisées et non à un nouveau personnel mis en place par le Gouvernement. D'autre part et simultanément, il faudra examiner la systématisation pour permettre la bonne poursuite des activités et le suivi sur la base des diverses expériences accumulées.

(3) Formation des ressources humaines chargées de la promotion des PME

En ce qui concerne les ressources humaines indispensables à la promotion des PME, en plus du personnel chargé de la formulation des politiques de promotion des PME, il faut prévoir les différents types de personnel suivants : (1) un personnel ayant des compétences ou connaissances spécialisées concernant l'administration des entreprises et la technologie et expérimenté dans le domaine de l'exécution des tâches dans la pratique et qui soit capable d'assurer directement aux PME un appui (conseillers, etc.), (2) un personnel qui est capable en qualité de représentant de l'Etat de populariser les actions d'appui tout en comprenant parfaitement les politiques et actions à mener pour promouvoir les PME (consultants, etc.), (3) et un personnel capable de mettre en oeuvre concrètement les actions prévues, de se charger de leur mise en oeuvre et de superviser et gérer la progression des activités, etc.

Dans tous les cas, il est nécessaire que lesdits membres du personnel en plus de leurs connaissances, de leurs expériences ou de leurs compétences spécialisées dans les différents domaines respectifs concernés, possèdent une bonne compréhension des difficultés et des avantages relatifs à la gestion des PME par rapport à la gestion des entreprises ordinaires, et aussi de la situation et des conditions actuelles dans lesquelles se trouvent actuellement les PME camerounaises ainsi que du contenu des orientations de la politique de promotion des PME en qualité de représentants du Gouvernement.

Comme il est certainement difficile de former dans un laps de temps limité les membres du personnel possédant toutes ses qualités spécifiques, il sera donc nécessaire d'exploiter au mieux le personnel utilisable présentement et de mettre en place systématiquement une structure qui sera en mesure sur la longue durée et de manière durable de former de manière adéquate les ressources humaines indispensables.

3.1.5 Regroupement des PME dans des associations à base régionale

Afin de promouvoir les PME, il est nécessaire de s'efforcer de regrouper et d'organiser systématiquement les PME au sein d'organisations ou d'associations. Actuellement, il y a au Cameroun des associations de PME organisées par secteurs industriels spécifiques. Et d'autres groupements créés lors de diverses occasions, avec la FENAP comme l'association nationale qui les regroupe. Toutefois, les conditions requises pour mener les activités destinées à pérenniser des efforts systématiques bien mûris et élaborés en vue de promouvoir les PME n'existent pas à l'heure actuelle.

D'autre part, la Chambre de commerce et d'Industrie (CCIMA) couvre tout le pays et concerne toutes les entreprises qui sont enregistrées et paient leurs impôts. Elles sont considérées comme membres et ont de ce fait le droit de voter leurs représentants. Cependant,

leur structure organisationnelle demeure encore à établir, en particulier pour celles qui souhaitent entreprendre concrètement des activités au niveau régional. Cette structure peut être considérée comme encore insuffisante.

Les Groupements d'Initiative Commune (GIC) sont enregistrés auprès du Ministère de l'agriculture comme des groupements de niveau supérieur. Toutefois, ceci concerne uniquement les GIC.

Plus loin, les deux sont encore faibles pour ce qui est de la vision de l'image d'entreprises non déposées et de l'organisation des entreprises de petites tailles. En conséquence de quoi :

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

Les organisations de PME qui sont basées au niveau d'une communauté régionale seront efficaces pour échanger des informations parmi entre elles et promouvoir les activités de développement économique de la région. Par conséquent, organiser des PME au sein des associations régionales et fournir le support organisationnel à travers les associations sont des activités jugées utiles pour le développement des PME, l'activation et la dynamisation des industries locales dans la région.

Les associations fonctionneront, à l'étape initiale d'organisation, comme des organes à qui on a confié les travaux administratifs pour disséminer l'avis public portant sur les mesures secondaires et fournir l'assistance destinée aux PME dans le but d'appliquer les appuis du Gouvernement. Dans le futur, ils fonctionneront comme organisations clés pour rendre effectif le programme du conseil pour l'amélioration de la gestion de PME. Ils sont aussi priés de représenter la région dans le champ d'économie avec les activités intégrées pour le développement des PME locales. Ils peuvent fonctionner plus loin comme l'équivalent de la délégation régionale du Gouvernement dans le champ économique, lorsque les fonctions de la délégation régionale seront développées.

3.2 Mesures institutionnelles et organisationnelles recommandées pour la mise en oeuvre de la politique de développement des PME

Les spectacles suivants la structure de situation institutionnelle et d'organisation recommandée pour mise en oeuvre de mesures du développement de la PME. La situation

institutionnelle dans le champ de finance est montrée comme une partie de développement recommandé mesure, depuis qu'il est mis attentivement en rapport avec les mesures du développement de financer. En outre, le calendrier de la mise en oeuvre du système est indiqué à la section III-4.1.2.

Système d'aménagement devant être mis en place		Contenu des propositions
(1) Système de collaboration et de coordination concernant l'élaboration des politiques et les organismes de l'Etat concernés		<ul style="list-style-type: none"> • 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) • Création du Comité National pour le Développement des PME qui regroupe les Ministères intervenant dans le développement des PME, présidé par le Premier ministre
(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"> • 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
	2) Bureau/guichet de renseignements de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissement d'un organisme chargé de fournir un appui de type OSS ("Centre d'appui des PME ")
	3) Système de fourniture de crédit permettant de faire face aux difficultés liées aux crédits destinés aux PME	<ul style="list-style-type: none"> • 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)
	4) Clarification de l'objet de l'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un système d'enregistrement des PME conformément aux conditions requises pour les " PME " assouplies.
(3) Formation des ressources humaines destinées à promouvoir les PME	<ul style="list-style-type: none"> • Système de formation professionnelle du personnel chargé de la promotion des PME 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
(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"> • Etablissement d'un service permanent de statistiques concernant les PME par la direction officielle des statistiques de l'Etat
	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"> • 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

3.2.1 Réglementations institutionnelles et organisationnelles de la politique d'appui aux PME du Gouvernement

3.2.1.1 Création du Comité National pour le Développement des PME et Établissement de la Loi cadre pour le Développement des PME (Loi pour la Promotion de la PME)

(1) Objectifs et aperçu

Dans le but de positionner officiellement le MINPMEESA comme l'organisme établissant les plans en rapport avec la promotion des PME au sein de l'Etat et comme l'organisme chargé de la coordination avec les différentes administrations et ministères concernés, on formulera et instituera une loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi sur la promotion des PME).

Actuellement, outre le ministère chargé des PME, d'autres ministères (Ministère de l'industrie, Ministère du commerce, Ministère de l'agriculture, Ministère des travaux publics, etc.) mènent des politiques de promotion des PME. En ce qui concerne le ministère chargé des PME (MINPMEESA), il est positionné dans les lois concernant ce secteur comme le responsable supervisant les administrations en rapport avec la promotion des PME. Toutefois, une partie du plan élaboré pour la promotion des PME est confiée à d'autres administrations et ministères et notamment ses attributions ne sont pas clairement définies au regard des activités et de la coordination des activités avec les autres administrations et ministères. La coordination avec les autres administrations et ministères est assurée par le Premier ministre.

Tel est le contenu de la présente proposition visant à ce que l'on attribue au ministère chargé des PME toutes les attributions et pouvoirs pour l'exécution dudit Projet.

Comme pour les projets qui exigent un budget, la reproduction des plans, s'il y en a, sera coordonnée par le Ministère et la mise en oeuvre dirigée à travers le déboursement de la dépense. Cependant, il y a encore un besoin d'occasion de coordination parmi les Ministères, sur le plan du développement des PME, et sur le projet d'entreprise de développement de PME projeté et coordonné parmi les projets pertinents.

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

On instituera une loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi sur la promotion des PME) et dans ce cadre l'on confiera les pouvoirs nécessaires au ministère chargé des PME (MINPMEESA) et le soin de s'occuper de la coordination avec les diverses administrations et ministères concernés par les PME et d'établir le plan de promotion des PME.¹ Autrement dit, les éléments suivants indiqués ci-dessous seront inclus dans ladite loi.

¹ Le contenu autre que celui mentionné de ladite loi est explicité séparément en annexe.

1. On positionnera le MINPMEESA comme l'administration principale chargée de la formulation des politiques en faveur des PME et de la mise en œuvre de celles-ci.
2. Le Premier ministre en tant que superviseur convoquera le " Comité de promotion et de coordination des PME " composé par les responsables des diverses administrations et ministères en charge des PME, et celui-ci se verra confier les attributions de pouvoir faire des propositions au Premier ministre.
3. On établira chaque année fiscale ou à moyen terme le plan de promotion des PME (y compris les mesures devant être mises en œuvre par les autres administrations et ministères en dehors de MINPMEESA) et les propositions budgétaires. Le Premier ministre aura comme attribution de proposer ceux-ci au " Comité de promotion et de coordination des PME " composé par les responsables des diverses administrations et ministères en charge des PME (ou bien encore le pouvoir de procéder à la coordination préalable avec les différentes administrations et le ministère avant l'élaboration). En outre, conformément aux décisions prises par le " Comité de promotion et de coordination des PME ", coordinations des activités indispensables et mise en œuvre et exécution des mesures décidées.
4. Etablissement des décrets et ordonnances en rapport avec la promotion des PME et des projets de réglementation. Et après accord, il se verra confier les attributions concernant l'exécution des mesures.
5. Celui-ci possédera également toutes les attributions et compétences au niveau final pour ce qui est de la gestion et la supervision relatives au système de promotion des PME et leur organisation.

Loi fondamentale concernant les PME (ou bien Loi concernant la promotion)

En ce qui concerne la Loi fondamentale concernant les PME, on y définit les concepts fondamentaux qui constituent la base faisant autorité pour formuler les politiques et les mesures/actions, les orientations fondamentales, le domaine d'application (objet) de la promotion, les systèmes d'appui, etc. visant à promouvoir les PME au Cameroun. Une telle loi fondamentale n'est pas forcément en vigueur dans de nombreux pays. Le document de base concernant les principes de la politique et les dispositifs de mesures et actions constitue dans de nombreux cas, la base pour la formulation des politiques, des mesures/actions. Est-ce qu'on doit les formuler en tant que dispositions d'une loi, ou se limiter à leur formulation dans un document de base ? En outre, en ce qui concerne les éléments à inclure dans la Loi fondamentale, doit-on les définir uniquement comme des éléments de base ou les couvrir de manière plus systématique ? Le système législatif respectif de chaque pays en coordination avec les différents organes administratifs doit prendre une décision en réponse à ces différentes interrogations. Comme dans le cas du Cameroun les éléments et les points les plus importants

sont définis dans le cadre de la loi, on peut considérer qu'une loi fondamentale concernant la promotion des PME est une chose souhaitable.

On peut supposer que les éléments comme ceux indiqués ci-dessous seront inclus dans la Loi fondamentale. Toutefois, on doit prendre une décision concernant jusqu'à quel point les éléments en question doivent être fixés dans le cadre d'une loi en tenant compte des deux aspects suivants : l'aspect positif que constitue la facilité d'obtenir un consensus relativement à la promotion des PME entre la population et les organismes concernés et l'aspect négatif constitué par le manque de souplesse résultant d'un excès de légifération voulant tout stipuler dans le cadre de la loi.

Comme dans le cas du Cameroun, l'histoire de la promotion des PME est encore récente et l'accumulation des expériences dans ce domaine est insuffisante. Il existe à l'heure actuelle un risque par conséquent de perdre une certaine souplesse dans la formulation des politiques ultérieures si on précise trop de détails lors de la rédaction-formulation de ladite loi. Il conviendrait plutôt d'envisager de se limiter aux concepts et orientations fondamentaux, à la mise en place du système de base destiné à la promotion des PME (établissement du Comité national de promotion et de coordination des PME, assistance et supervision technique assurées par le Ministère chargé des PME, etc.) et on peut donc considérer qu'il serait approprié en ce qui concerne les détails qu'on les précise séparément.

[Différents éléments du contenu supposé de la Loi fondamentale]

I . Dispositions générales

- 1) Concepts fondamentaux concernant la promotion des PME
- 2) Orientations fondamentales concernant la promotion des PME
- 3) Définition(s) des PME
- 4) Rôle du Gouvernement et système de promotion

II . Aperçu et grandes lignes du contenu de la politique

III. Organes administratifs en rapport avec la promotion des PME

IV. Comité national de promotion et de coordination des PME

Etablissement du Comité national de promotion et de coordination des PME et Loi fondamentale concernant les PME

Comme l'établissement du Comité national de promotion et de coordination des PME est prévu dans la Loi fondamentale, il est possible d'obtenir l'accord des personnes concernées sur le positionnement de ce Comité. Toutefois, comme la Loi fondamentale en soi définit les bases de la promotion des PME, il est nécessaire d'examiner de manière suffisante et attentive sa formulation et son établissement. Si pour cette raison la formulation de la Loi fondamentale

nécessite un certain temps, on décidera tout d'abord de détacher la question de l'établissement du Comité de promotion et de coordination des PME de la Loi fondamentale et on lancera les activités. Il est nécessaire d'examiner la possibilité d'un tel processus où l'établissement de ce Comité (existence et positionnement) sera ultérieurement précisé et confirmé à l'occasion de la formulation et de l'établissement de la Loi fondamentale.

3.2.2 Système de fourniture de l'appui destiné aux PME

3.2.2.1 Etablissement d'un organisme chargé de la mise en oeuvre et de la promotion des activités destinées aux PME

(1) Objectifs et aperçu

On établira un 'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME' (Agence de facilitation/facilitation agency). Il se chargera de la mise en oeuvre pratique et concrète des mesures de promotion des PME, de la sélection des acteurs chargés de l'exécution ainsi que du contrôle et de la surveillance du bon déroulement et de la bonne mise en oeuvre des activités du Projet.

Selon la loi établissant le ministère chargé des PME, ses tâches concernant la promotion des PME sont considérées comme prescrites au ministère chargé des PME. Toutefois, il n'est pas obligatoirement prévu ou supposé que l'ensemble des tâches, jusqu'à l'exécution finale, soient effectuées directement par le personnel dépendant du ministère chargé des PME.

En fait, si l'ensemble des activités d'appui était effectué par le personnel dépendant du ministère chargé des PME, il serait nécessaire d'accroître l'effectif du personnel dudit ministère et de développer dans l'ensemble du pays un réseau d'agences locales ou régionales, etc. Et il serait conséquent que le personnel de ce ministère reçoive une formation appropriée. D'autre part, on peut craindre que l'ensemble de l'exécution des tâches par l'Administration ne soit pas efficace.

Par ailleurs, les prestataires de services d'appui aux entreprises ont pu jusqu'à présent acquérir une bonne expérience concernant la promotion et l'appui apporté aux entreprises, notamment par la réalisation des tâches qui leur ont été confiées par les agences internationales et les organismes d'aide étrangers.

De ce point de vue, en posera au préalable que les tâches concernant la mise en oeuvre des mesures concrètes et pratiques de promotion et d'appui des PME sera confiée à des organisations privées expérimentées et on établira un organisme chargé du contenu des activités, de confier les tâches d'exécution à des tiers et de la bonne gestion de l'exécution et de la mise en oeuvre desdites mesures.

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

1) Fonctions

On établira un 'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME' (Agence de facilitation/facilitation agency) et on s'attachera ainsi à la promotion de la mise en oeuvre des activités de promotion et d'appui destinées aux PME. En ce qui concerne les activités de promotion et d'appui destinées aux PME, les relations entre le ministère chargé des PME, l'organisme chargé de la promotion, de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME et les autres organes d'exécution du Projet seront les suivantes.

Ministère chargé des PME (selon les cas, autres administrations et ministères concernés)	Organisme de promotion de la mise en oeuvre des actions d'appui aux PME	Organismes chargés de la mise en oeuvre (prestataires de services d'appui aux entreprises)
1) Conformément aux grandes orientations des politiques menées, on fixera et définira les spécifications fondamentales (grandes lignes) des mesures nécessaires pour mettre en oeuvre lesdites politiques 2) Obtention des accords et autorisations concernant la mise en oeuvre 3) Réception de l'accord concernant le budget prévu	1) Sur la base de ce qui est indiqué à gauche, concrétisation du contenu des activités et établissement un estimatif du coût des activités du projet 2) Sélection de l'organisme d'exécution des activités et décision pour confier l'exécution des activités à l'organisme sélectionné 3) Supervision concernant les conditions de mise en oeuvre et d'exécution des activités	1) Conformément au contenu des activités indiquées à gauche, présentation d'un plan concret d'exécution 2) Conformément au plan susmentionné, réception de l'exécution des activités et exécution

2) Domaines de responsabilité et organismes concernées en interne

On a indiqué sur le Tableau 3-1 les tâches (projet) dont les organismes concernés ont la charge dans le cas où l'on présuppose l'exécution des mesures traitée plus loin (III-4) ainsi que des exemples d'organismes en interne chargées de leur exécution ainsi que l'effectif du personnel (principalement concerné) indispensable.

**Tableau 3-1 : Organisation proposée en interne et ses responsabilités
 – Agence de développement des PME –**

Division	Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions		
1	Développement local	1	2	SB-2	Opération des Centres d'appui aux PME	- Préparation des procédures opérationnelles et des manuels
						- Etablissement du budget et préparation des termes de référence (T/R-TOR) pour l'appel d'offres
			1	A-7	Développement et opération de la base de données concernant les "semis" d'entreprises et les besoins de celles-ci.	- Appel d'offres à l'intention des prestataires de services d'appui de type BDS
						- Formation des prestataires de services d'appui de type BDS
1	1	2	SB-3	Organisation des PME dans le cadre d'associations régionales de commerce et d'industrie de PME	- Supervision et contrôle des opérations	
					- Formation du personnel concernant les opérations dans les Centres d'appui aux PME	
					- Mise à jour des informations basées sur les activités des Centres d'appui aux PME	
1	1	1	SB-4	Mise en oeuvre de l'enregistrement des PME basé sur les conditions requises assouplies concernant l'enregistrement	- Développement des manuels organisationnelles et du plan d'action	
					- Formation des responsables des associations	
						- Etablissement du budget y compris les fonds pour appuyer les opérations
						- Planification et mise en oeuvre du programme promotionnel des associations
						- Formation du personnel concernant les opérations dans les Centres d'appui aux PME
						- Gestion administrative des registres d'enregistrement
						- Activités pour encourager les enregistrements

Remarque : " L'effectif du personnel " à plein temps n'inclut pas les autres employés comme les secrétaires et les employés de bureau.

(Suite à la page suivante)

(Suite de la page précédente)

Division	Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions		
2	Assistance technique et formation concernant les PME	1	3	A-3, 4, 5	Planification, développement et supervision des projets visant à créer des opportunités de vente et d'activités commerciales pour les PME, avec la coopération de grandes entreprises et d'entreprises étrangères.	- Promotion à l'attention des grandes entreprises et des distributeurs appartenant au secteur moderne de la distribution
						- Promotion des PME
						- Liste des prestataires de services d'appui de type " BDS " compétents
						- Procédures d'appel d'offres et contractuelles avec les prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre de l'assistance technique préalable destinée aux PME participantes par les prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Préparation des séminaires destinées aux entreprises
		1	3	C-1	Establishment, and supervision of scheme to enhance management and technology of SMEs	- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre des programmes d'assistance et d'appui techniques pour les PME
						- Développement des modules d'assistance/conseil technique
						- Enregistrement des prestataires de services d'appui de type " BDS "
						- Procédure d'appel d'offres et contractuelles pour les prestataires des services d'appui de type BDS
						-Orientation pour les prestataires de services d'appui de type " BDS " enregistrés sur les modules d'assistance/conseil technique
						- Formation professionnelle destinée au personnel des Centres d'appui aux PME
C-2	Projet visant à encourager l'adoption d'installations et d'équipements de base pour les PME	- Supervision et contrôle/surveillance de la mise en oeuvre				
		- Diffusion et promotion				
		- Assistance technique et conseils				
C-3	Assistance et conseils techniques pour les actions conjointes par les PME	- Réception des demandes				
		- Diffusion et promotion				
		- Assistance technique et conseils				
1	3	SC	Planification, développement et supervision du système de développement des ressources humaines pour la promotion des PME	- Diffusion et promotion		
				- Formation des instructeurs		
				- Développement des modules de suivi régulier pour les prestataires de services d'appui de type " BDS "		

Division		Directeurs	Chef de division	Personnel à plein temps	Responsabilités et attributions		
3	Affaires ordinaires	1	1	3	B-4	Planification, développement et supervision des opérations du programme pour fournir des fonds de roulement et des fonds deancements réduits	- Diffusion et promotion - Assistance technique et conseils
						- Réception des demandes	
			1	2	Planification, coordination et extériorisation		
				2	Autres affaires ordinaires		
Total		3	7	22			

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

3) Estimation des coûts supplémentaires indispensables

On a indiqué sur le Tableau 3-2 le montant estimé des coûts annuels supplémentaires indispensables concernant l'établissement de l'organisme susmentionné.

Parmi les coûts indispensables, en ce qui concerne les coûts relatifs à l'exécution du projet, ceux-ci sont traités plus loin à la section III-4.2 donnant une estimation des coûts indispensables selon chaque action ou mesure concernée.

Tableau 3-2 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (1)
Projet N° SB-1 : Agence de développement des PME

Item	Estimation des coûts et frais	Remarques	
Coûts de la main d'oeuvre et frais généraux	<u>Coûts annuels</u> (en milliers de francs CFA)	Au moment où ils assumeront totalement leurs responsabilités qui sont indiquées sur le Tableau 3-1. a partir de la 1ère année jusqu'à la 3ème année d'opération, les pourcentages prévus concernant les coûts et frais lors de l'opération normale sont les su	
	- Salaires et rémunérations		163,800
	- Frais généraux		163,800
	Total	327,600	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- 1) Les salaires et rémunérations sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

<u>Poste</u>	<u>Effectif (nb d'employés)</u>	<u>Salaire par employé</u>
- Directeur de l'agence	1	1,500,000 FCFA/Mo.
- Directeur	3	800,000 FCFA/Mo.
- Chef de division/service	7	450,000 FCFA/Mo.
- Fonctionnaires (personnel régulier à plein temps)	22	300,000 FCFA/Mo.
Total	33	

- 2) Les frais généraux sont estimés à 100% des " Salaires et rémunérations " y compris ce qui suit :

1. Salaires et rémunération du personnel administratif, y compris les secrétaires, les employés de bureau, et autres, y compris le personnel temporaire. L'effectif des employés administratifs est estimé à 1,6 fois celui du personnel régulier à plein temps et

- Personnel administratif	53	120,000 FCFA.mois y compris le personnel temporaire
---------------------------	----	---

2. Location des bureaux, entretien et charges :

- 605 m2 (6 m2 par personne pour le personnel permanent, 20 m2 par personne pour le superviseur et l'encadrement, 25 m2 par personne pour le personnel administratif et 120 m2 pour les lieux de réunion). Loyer annuel de 46,8 millions de FCFA sur la base d'
 - Coût d'entretien et charges : 25% du montant du loyer annuel

3. Autres frais généraux, y compris les frais et dépenses pour le bien-être social, les fournitures de bureau, les transports et les télécommunications, etc.

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

3.2.2.2 Système de fourniture d'appui aux PME de type OOS sous la forme de bureaux/guichets de renseignements gérés par l'Etat

(1) Objectifs et aperçu

Les mesures de promotion et d'appui aux PME ne seront pas seulement mises en oeuvre par le ministère chargé des PME mais également par le Ministère de l'industrie, le Ministère du commerce, le Ministère de l'agriculture, etc. En outre, du point de vue du financement et du crédit, on fournira un programme de financement et de crédit destiné aux PME par l'intermédiaire du Fonds National de l'Emploi (FNE), le micro-crédit, etc. Par ailleurs, on

proposera aux PME les programmes mis en oeuvre par les différents organismes d'aide internationaux.

En vue de l'exploitation optimale de ces données pour la mise en oeuvre de la promotion et des mesures d'appui aux PME, il convient d'avoir une meilleure connaissance pratique et concrète des conditions requises et du contenu et il est également nécessaire de mieux appréhender les procédures et formalités de demande. En ce qui concerne la mise en valeur des mesures de promotion et d'appui mises en oeuvre et fournies par les différents organismes concernés, il convient de créer un bureau ou guichet de renseignements unique où l'on pourra regrouper toutes les données pertinentes.

Pour aller encore plus de l'avant, en ce qui concerne les divers problèmes auxquels sont confrontées les PME, on mettra en place un système qui évitera à celles-ci de devoir aller voir à gauche et à droite pour obtenir des conseils et qui leur permettra d'obtenir facilement des conseils spécifiques ou spécialisés, selon leur nécessité, à un seul endroit.

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Processus préparatif

Afin que l'on puisse fournir aux PME un appui de type OSS, il est nécessaire d'effectuer les préparatifs suivants.

1. En ce qui concerne les diverses mesures de promotion et d'appui mises en oeuvre par les différentes administrations, elle se fera par la construction d'une base de données regroupant les informations qui concernent entre autres le contenu des mesures, les conditions requises de la part des utilisateurs, les procédures à suivre pour les différentes demandes (administrations et ministères concernés, fourniture desdites données et renouvellement assurés par lesdites agences ou organismes responsables en charge de ces activités).
2. Etablissement d'une organisation spécialisée capable de fournir un appui encore plus spécifique et d'une base de données concernant les ressources humaines (sur la base des données fournies par les fournisseurs de données, informations vérifiées dans la réalité et informations obtenues lors des consultations avec les représentants des entreprises, etc.)
3. Etablissement d'une base de données concernant les produits locaux et régionaux, les ressources utilisables, les matériaux destinés à l'emballage, etc. (conformément aux données fournies par les fournisseurs de données).
4. Mise en oeuvre d'une formation destinée au personnel

2) Services fournis

Dans le cadre desdites tâches, on fournira les services suivants :

1. Pour ce qui est des demandes présentées par les PME et les entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise, on définira clairement les conditions requises concernant le contenu des mesures et les utilisateurs au regard des mesures de promotion et d'appui qu'ils pourront éventuellement exploiter et on apportera un appui pour les procédures administratives et les formalités à remplir.
2. Quant aux PME et aux entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise souhaitant avoir un appui plus spécialisé ou plus spécifique ou qui nécessitent cet appui, on leur présentera l'organisation ou les personnes (ressources humaines) qui peuvent leur fournir ce type d'appui.
3. Dans les limites des données fournies par la base de données, on fournira des services permettant de faire le lien entre les produits locaux ou régionaux et les ressources existantes (ceci inclura également et entre autres les produits nécessaires à l'emballage et au conditionnement des produits, etc.)
4. Conformément au "Système d'enregistrement des PME" traité ci-dessus (III-2.5), réception des demandes d'enregistrement des PME.

Toutefois, les services suivants ne sont pas prévus dans le cadre dudit Projet.

1. Des consultations individuelles portant sur la gestion d'entreprise pour les PME ou encore les entrepreneurs désireux de créer leur propre entreprise.
2. Les produits locaux ou régionaux et les ressources existantes (ceci inclue également et entre autres les produits nécessaires à l'emballage et au conditionnement des produits, etc.) qui ne sont pas listés dans la base de données.

3) Système de fourniture des services

a) Confier les tâches à l'extérieur

En ce qui concerne la mise en oeuvre et l'exécution desdites tâches, celles-ci seront confiées à des prestataires de services d'appui adéquats et expérimentés pour les entreprises, le renouvellement des contrats concernant le commissionnement des tâches étant réitéré à des intervalles réguliers (par exemple, tous les trois ans). Cette périodicité, qui inclut la poursuite des contrats passés entre les contracteurs et le contractant, sera fixée. Toutefois, chaque administration et chaque ministère concernés détacheront au moins un employé à "l'organisme chargé de la promotion de la mise en oeuvre des mesures d'appui aux activités des PME" pour se charger des diverses tâches respectives. En outre, on fournira les informations fondamentales selon ce qui a été défini dans le processus de préparation et on renouvellera les informations concernant les mesures destinées au personnel en charge par le biais d'une formation effectuée à des intervalles réguliers et périodiques.

b) Sites de fourniture des activités d'appui

Il s'agira de Yaoundé et des autres principales agglomérations urbaines camerounaises. Sur la base d'une mise en place simultanée de chambres de commerce et d'industrie comme il sera traité ultérieurement, on établira séparément des chambres de commerce et d'industrie dans les endroits où elles n'existent pas encore.

c) Etablissement des Centres

Ces centres seront d'abord établis dans les grandes agglomérations urbaines où se concentrent les PME et finalement partout dans le pays où se trouvent des PME qui peuvent bénéficier des services fournis par les centres. Toutefois, si on prend en considération les diverses contraintes relatives aux coûts de mise en oeuvre indispensables et l'efficacité desdits services, nous proposons d'envisager d'établir deux types de centres : des centres fixes établis en permanence des centres itinérants ou mobiles. En ce qui concerne les centres mobiles, ils effectueront des tournées dans les secteurs concernés une fois par semaine et à jour fixe pour fournir aux intéressés les services d'appui en question.

En ce qui concerne le personnel nécessaire pour faire fonctionner un centre, il devra être compris en 3 et 5 employés pour un centre fixe et à 2 employés dans le cas d'un centre mobile.

On a indiqué sur le Tableau 3-3 une proposition de plan pour le développement des activités des centres au niveau régional, en province. Ce développement sera réalisé en 4 étapes. Selon ce plan d'établissement des centres, à la fin de la 4ème phase, un centre fixe sera établi dans chaque province concernée et 16 centres mobiles seront en opération dans tout le pays et feront des tournées pour fournir leurs services aux intéressés.

En outre, il n'y aura pas d'organisation centrale pour les centres, une division de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) assumera les fonctions de quartier-général.

Tableau 3-3 Plan d'établissement des Centres d'appui aux PME

		Centres permanents	Equipes mobiles (*)	Remarques
Effectif du personnel/Centre		5	2	
Nombre de centres qui seront établis	Phase 1	2	1	Douala, Yaounde
	Phase 2	5	3	Bafoussam, Garoua, Limbe
	Phase 3	8	5	
	Phase 4	10	16	Un centre permanent par province. Les équipes mobiles procéderont 48 sites par semaine.

Remarque : (*) On suppose qu'une équipe visitera 3 sites par semaine.

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

4) Estimation des coûts supplémentaires indispensables

On a indiqué sur le Tableau 3-4 le montant des coûts annuels supplémentaires indispensables pour l'établissement des centres susmentionnés. On trouvera sur le même tableau une estimation des coûts annuels indispensables pour l'établissement d'un centre fixe ainsi que pour la constitution d'une équipe mobile (centre itinérant). Dans chaque centre on inclura un espace pour les bureaux provinciaux des chambres de commerce et d'industrie situés en province traités i-dessous à la section 3.2.2.3.

Tableau 3-4 (1/2) Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-1)

Projet N° SB-2 : Etablissement des Centres d'appui aux PMA
(en vue de l'établissement et l'opération d'un centre permanent)

Item	Estimation des coûts et frais			Remarques	
Rémunération contractuelle	<u>Coûts annuels</u> (en milliers de francs CFA)			Coûts annuels/centre (*) 25% de la rémunération	
	- Rémunérations		31,320		
	- Coûts administratifs (*)		7,830		
	Total		39,150		
Equipements/ installations	<u>Items</u>		<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux</u> (en milliers de FCFA)	Investissement initial.Centre 2 pour utilisation par les clients
	- Ordinateurs		7	4,200	
	- Photocopieuses		1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installations fixes		13	900	
	Total			6,100	
Bâtiments/ bureaux	- Location des bureaux	180m2		12,960	Coûts annuels/centre 20 m2 pour le directeur du centre, 12 m2 pour le personnel y compris l'espace réservé aux consultations, 6 m2 pour le personnel administratif et 60 m2 pour les espaces destinés aux réunions (qui seront utilisés par les associations de PME régionales), mon
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges			1,296	
	Total			14,256	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Tous les employés des centres seront embauchés à l'extérieur (externalisation). Le coût prévu des rémunérations concernant l'externalisation est indiqué ci-dessous:

<u>Poste</u>	<u>Effectif (personnes)</u>	<u>Montant des rémunérations (par employé)</u>	
- Directeur de centre	1	450,000	FCFA/Mo.
- Employé encadrement	4	300,000	FCFA/Mo.
- Employé administratif	8	120,000	FCFA/Mo.

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

Tableau 3-4 (2/2) Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (2-2)

Projet N° SB-2 : Etablissement des Centres d'appui aux PME
(Pour l'opération des Equipes mobiles)

Item	Coûts annuels/ Equipes			Remarques
Rémunération contractuelle			Coûts annuels (en milliers de francs CFA)	Coûts annuels/ Equipes (*) 25% de la rémunération
	- Rémunérations		15,120	
	- Coûts administratifs (*)		3,780	
	Total		18,900	
Equipements/ installations	<u>Items</u>	<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux (en milliers de FCFA)</u>	Investissement initial/ Centre 1 ordinateur mis à la disposition des clients Les centres permanents dont ils dépendent en seront dotés.
	- Ordinateurs	5	4,000	
	- Photocopieuses	1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installations fixes	6	415	
	- Véhicules	1	6,000	
	Total		11,415	
Coûts annuels/ Equipes	- Location des bureaux	30m2	2,160	Coûts annuels/ Equipes Espaces de bureau supplémentaires destinés à l'Equipe mobile au sein du centre permanent dont elle dépend • 6 m2/employé. On prévoit pour le loyer annuel le montant suivant : 6000 FCFA/m2/année. • Le montant des coûts d'entretien et des charges est estimé à 35% du loyer annuel, y compris le carburant et les coûts d'entretien des véhicules. 6 :
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges		216	
		Total		
Coûts annuels/ Equipes	- Droits à payer pour les espaces destinés aux consultations	48m2	3,456	Coûts annuels/ Equipes • 12 m2/employé, y compris les espaces destinés aux consultations avec les clients, et 20 m2 pour la salle d'attente. On prévoit pour le loyer annuel le montant suivant : 6000 FCFA/m2/année. • Le montant des coûts d'entretien et des charges est estimé à
	- Coûts d'entretien et charges		346	
		Total		

Suppositions :

- Tous les employés constituant les Equipes mobiles seront embauchés à l'extérieur (externalisation). Ils dépendront d'un Centre d'appui aux PME permanent et exerceront leurs fonctions sous la supervision du directeur du Centre permanent.
- On a indiqué ci-dessous l'effectif du personnel pour l'Equipe mobile qui sera ajouté à celui du Centre permanent et le coût prévu des rémunérations.

<u>Poste</u>	<u>Effectif (personnes)</u>	<u>Montant des rémunérations (par employé)</u>	
- Employés encadrement	2	450,000	FCFA/Mo.
- Employés administratifs (employés de bureau), y compris les chauffeurs	3	120,000	FCFA/Mo.

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

3.2.2.3 En tant que réseaux faisant le lien entre les différentes PME, on organisera et on mettra en place des Chambres de commerce et d'industrie destinées aux PME sur une base locale et régionale

(1) Objectifs et aperçu

Il n'existe pas à l'heure actuelle à l'intention des PME des moyens sûrs permettant d'écouler les informations concernant les installations et équipements utilisables, les opportunités de transactions commerciales et d'activités et les causes des risques encourus lors de transactions. Pour cette raison, il convient de mettre en place au niveau local ou régional des organisations permettant de regrouper les PME et d'assurer d'autre part le fonctionnement de bureaux ou guichets de renseignements destinés aux PME. Pour cette raison, il convient de mettre en place de manière unitaire au niveau local, une organisation regroupant les PME qui permettra de fournir sans faille des informations auxdites PME et qui fonctionnera également comme bureau ou guichet de renseignements pour ces dernières.

Simultanément, ces organisations qui peuvent être considérées comme représentants des PME, collaboreront et participeront aux activités. Ou bien encore, elles seront actives pour exprimer les avis et opinions des autres entreprises.

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

On créera des divisions au sein des Chambres de commerce et d'industrie qui organiseront au niveau local ou régional les PME. Au niveau initial, on organisera et on regroupera les PME qui sont nombreuses au niveau régional puis ensuite progressivement au niveau national.

Les PME répondant à la définition donnée par le ministère chargé des PME (y compris les micro-entreprises, les entrepreneurs artisanaux, les groupes d'initiative commune (GIC)) feront l'objet des mesures. Comme le but est de transmettre des informations et de donner des consultations, on reconnaîtra non seulement les entreprises enregistrées en bonne et due forme mais également celles qui ne le sont pas.

On établira dans un proche avenir une organisation dans l'ensemble du pays ; le ministère chargé des PME sera l'organisme responsable de la supervision et de l'assistance technique et le Ministère de l'agriculture l'organisme collaborateur chargé de l'assistance technique.²

Actuellement, le Gouvernement ainsi que le secteur privé (chambres de commerce et d'industrie, établissements financiers, etc.) couvre au niveau national les PME ainsi que les micro-entreprises à caractère familial et/ou artisanal, mais il n'existe pas de canaux pour fournir aisément les informations relatives à l'appui et au soutien des entreprises. En outre, en milieu régional, il n'existe pas de bureaux ou de guichets de renseignements où les PME et les micro-entreprises puissent facilement obtenir des consultations/conseils ou une assistance technique.

² Le Ministère de l'agriculture est l'organisme chargé de la supervision et de l'assistance technique destinées aux Groupements d'initiative communes (GIC).

Et naturellement il n'existe pas d'organisations qui puissent les représenter et exprimer leurs points de vue.

Les fonctions qui sont remplies à l'heure actuelle dans un domaine limité sont les suivantes :

1. Délégations provinciales du Ministère chargé des PME (MINPMEESA)
2. Organisations régionales/provinciales des chambres de commerce et d'industrie
3. Organisations régionales des associations de PME, etc.

On suppose que les délégations provinciales du MINPMEESA (il est également prévu de mettre en place à l'avenir des délégations de division) jouent le rôle de lien entre les PME et le Gouvernement (Ministère chargé des PME). A l'heure actuelle, l'objectif est de faire connaître aux PME l'existence du MINPMEESA et de fournir des consultations/conseils et une assistance technique (assistance technique assurée par le biais de séminaires portant sur la gestion d'entreprise et les technologies d'envergure limitée). Toutefois, cela ne fait que peu de temps que les délégations en question ont été mises en place et il existe encore de nombreuses contraintes et limitations. Autrement dit :

- 1) Insuffisance du personnel en poste (il s'agit généralement ou presque toujours de personnel temporaire) et en plus le personnel titularisé fixe ne possède pas d'expérience dans le domaine de l'assistance et des conseils à apporter aux PME.
- 2) On n'a pas encore été en mesure d'identifier les PME dans les régions relevant de leur compétence.
- 3) En ce qui concerne les consultations (conseils aux PME), elles sont assurées principalement par des organismes recommandés ou présentés aux PME. Quant à l'assistance technique assurée lors de séminaires, elle est mise en œuvre entre autres sous la forme de projets conjoints menés avec les chambres de commerce et d'industrie, etc. A l'heure actuelle, les compétences ou la capacité n'existent tout simplement pas encore pour développer et mener de manière indépendante et autonome des activités.
- 4) Comme indiqué plus haut, les entreprises faisant principalement l'objet de la promotion sont des micro-entreprises à caractère familial/artisanal et des entreprises unipersonnelles ou individuelles qui incluent également des entreprises appartenant au secteur informel. Les entreprises de type PME consultent plutôt les Chambres de commerce et d'industrie et le Ministère de l'industrie pour obtenir des conseils, etc.

Ceci concerne les conditions en vigueur à Yaoundé et à Douala où les chambres de commerce et d'industrie ainsi que les associations d'entreprises sont relativement bien organisées et efficaces. Dans les autres régions, l'identification de la situation des PME et le contenu des activités en rapport avec l'assistance technique sont encore plus limitées.

D'autre part, en ce qui concerne les associations de PME mises en place actuellement, la Fédération nationale des associations de PME (FENAP) existe au niveau national et chapeaute celles-ci. Ces associations forment des groupes d'entreprises qui se sont rassemblées à l'occasion de stages ou de séminaires ; et en ce qui concerne (une partie) des entreprises appartenant à des secteurs industriels spécifiques, elles se regroupent dans des organisations. Toutefois, cela ne se fait pas obligatoirement selon les secteurs industriels. En outre, il n'existe pas d'organisations non régionales au regard des différents secteurs industriels et ainsi constate-t-on qu'il existe plusieurs organisations d'entreprises pour le même secteur industriel. Il existe également des organisations d'artisans organisés en fonction de leur secteur artisanal respectif ou bien encore des groupes d'échanges de vues entre des entrepreneurs de PME. Quant à l'état réel des activités, elles étaient relativement actives initialement, mais présentement on constate dans de nombreux cas que ces organisations sont inactives. Par conséquent, on remarque que le taux de couverture des PME par ces organisations diffèrent de manière importante selon les organisations concernées. En outre, dans la situation actuelle, les appuis apportés aux membres sont confiés à la discrétion de leurs responsables. Pour cette raison, il existe des contraintes et limitations humaines, et peu d'organisations fonctionnent en principe d'une manière très active ou dynamique en raison des contraintes financières concernant les fonds destinés. Les activités de la FENAP en tant qu'organisation nationale se limitent aux activités qui permettent de représenter et d'exprimer les points et opinions de ses membres, et on observe qu'un système humain (ressources humaines) et financier (financement des activités) qui pourrait au moins appuyer ses membres n'est pas encore actuellement en place.

En outre, il existe des organisations ou groupements d'entreprises, d'entrepreneurs ou d'industriels comme le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM), Syndicat des industriels du Cameroun. Toutefois, les membres sont principalement des représentants des grandes entreprises et des entreprises moyennes (entreprises prédominantes jouant un rôle central au Cameroun). Le GICAM met en oeuvre une partie des activités d'appui destinées aux PME, mais en principe ses activités sont centrées sur les grandes entreprises et les entreprises de taille moyenne. Quant à SYNDUSTRICAM, il s'agit d'un groupe d'entrepreneurs et d'industriels dirigeant des entreprises de taille moyenne et ses principales activités sont centrées sur l'échange d'informations et sur la représentation du point de vue des membres du groupement.

Quant à la Chambre de commerce et d'industrie (CCIMA), il s'agit d'une organisation à laquelle toutes les entreprises camerounaises peuvent participer et l'ensemble des entreprises dûment enregistrées ont le droit de devenir membre de la CCIMA. Le but de ladite Chambre de

commerce et d'industrie est de mener tous les types d'activités bénéficiant aux entreprises dans les domaines du commerce et de l'industrie, des mines et de l'artisanat. En fait, il s'agit de l'organisation la plus représentative du secteur privé ; elle mène des activités coordonnées avec le Gouvernement et le plus d'activités destinées et bénéficiant aux PME.

Il existe également des représentations en région mais les représentations en dehors des grandes agglomérations urbaines ne représentent pas obligatoirement les régions en tant que bases pour les organisations et associations régionales et les activités. Des secrétaires et des responsables des tâches administratives sont postés dans les bureaux de représentation régionaux, mais pas dans les autres bureaux (beaucoup sont postés au siège de Douala). En outre, comme les entreprises qui ne sont pas enregistrées ne peuvent pas devenir membres, on constate que la participation des entreprises en dessous de la taille d'une petite sont très peu nombreuses.

Dans un tel contexte, même si le Gouvernement prend des mesures d'appui aux PME, il n'y a pas suffisamment d'organisations qui puissent contacter de manière adéquate les PME qui peuvent bénéficier de ces mesures et mettre ces dernières en œuvre. D'autre part, il n'existe pas de bureaux ou de guichets de renseignements qui puissent fournir de manière adéquate des consultations aux PME et accepter facilement d'apporter un appui pour les formalités de demande.

Chambres de commerce et d'industrie et associations de commerce et d'industrie

En ce qui concerne la structure interne des chambres de commerce et d'industrie ou bien les organisations qu'elles chapeautent, on peut souligner : 1) les organisations régionales dépendantes de la Chambre de commerce et d'industrie sont faibles, et on ne peut pas attendre beaucoup des activités effectives centrées sur les régions, 2) comme la Chambre de commerce et d'industrie n'est pas une organisation de PME, il est difficile pour cette dernière de concentrer son attention sur les problèmes spécifiques et propres que rencontrent les PME, 3) quant au contenu supposé des activités de ladite Chambre de commerce et d'industrie, il existe des éléments qui ne sont pas stipulés dans la loi concernant l'établissement de la chambre de commerce et d'industrie actuellement en vigueur. Pour cette raison, il est nécessaire de réviser cette loi fondamentale pour qu'une partie des chambres de commerce et d'industrie puissent être créée et déployer ainsi leurs activités. Mais cela prendra du temps jusqu'à ce que l'on puisse mettre sur pied ces organisations, et pour ces raisons entre autres, ceci ne peut être recommandé dans la situation présente. En ce qui concerne la création de ces organisations, comme l'une des fonctions les plus importantes est d'être le représentant des activités économiques au niveau régional ou local, il est souhaitable tout d'abord d'établir certaines comme organisations dans chaque région concernée et de les organiser ensuite au sein d'une organisation nationale.

Toutefois, on peut considérer qu'à l'avenir, ces organisations internes au sein de la Chambre de commerce et d'industrie pourront mener leurs activités d'une manière aussi efficace qu'efficace. Dans ce but, les associations de commerce et d'industrie comme dans le cas des chambres de commerce et d'industrie, seront établies comme des personnes morales spéciales conformément à la "Loi sur l'établissement des associations de commerce et d'industrie". Dans les grandes agglomérations urbaines comme Douala, Yaoundé et Bafoussam, les activités des membres de la Chambre de commerce et d'industrie étant d'ores et déjà fort dynamiques, une section PME a été créée. Toutefois, en ce qui concerne les membres, afin que des personnes autres que les membres puissent également adhérer il est nécessaire de réviser la loi établissant la Chambre de commerce et d'industrie.

En ce qui concerne les autres régions, on organisera dans les régions respectives concernées des associations de commerce et d'industrie indépendantes. Au moment où des activités déterminées seront affermies, on stipulera au préalable dans la Loi établissant les associations de commerce et d'industrie qu'on les intégrera comme des organisations régionales dépendant de la Chambre de commerce et d'industrie.

Associations d'entreprises selon les secteurs industriels et associations de commerce et d'industrie

Les associations d'entreprises selon les secteurs industriels sont dans tous les cas des organisations de volontaires et non à caractère exclusif propre à un secteur industriel. On trouve au coeur de ces associations des entreprises moyennes, et même dans le cas d'entreprises de taille moyenne, des entreprises ambitieuses souhaitant élargir leurs activités. Les entreprises participantes ne sont pas à caractère englobant et même si elles se répartissent selon les secteurs industriels elles n'ont pas encore assez mûries pour représenter le secteur industriel concerné. En outre, on constate dans de nombreux cas que si lors de la création ces associations étaient relativement actives et dynamiques, aujourd'hui elles ne mènent pratiquement plus aucune activité. On peut souligner à cet égard : 1) D'abord, que les entreprises sur lesquelles on concentre son attention ou sur lesquelles on met l'accent différent (dans le cas des associations de commerce et d'industrie régionales l'accent est mis sur les petites entreprises et les micro-entreprises à caractère familial ou artisanal), 2) le caractère englobant est faible et la transmission et la diffusion des informations insuffisantes, et en plus 3) comme la durabilité et la pérennité des activités n'est pas assurée, la capacité pour assurer leur rôle essentiel dans la promotion des PME est insuffisante. 4) En ce qui concerne les petites entreprises et les micro-entreprises à caractère familial ou artisanal, il est difficile de les appréhender en fonction du secteur industriel d'activités car elles incluent des entreprises appartenant à une grande diversité de secteurs industriels. Au regard de ces divers points, on peut conclure qu'il sera profitable et efficace d'organiser les entreprises sur une base locale ou régionale.

Toutefois, en ce qui concerne l'établissement d'associations de commerce et d'industrie régionales, celui-ci ne s'oppose pas obligatoirement ni entre en conflit inévitablement avec les activités menées par les organisations professionnelles sectorielles. Quant aux organisations professionnelles sectorielles, celles-ci peuvent jouer un rôle important par leurs activités centrées sur des thèmes propres et spécifiques au secteur industriel concerné.

Processus d'établissement d'organisations

Quant à l'organisation des PME, il ne suffit pas seulement de leur lancer un appel dans ce sens. En ce qui concerne leur création, on peut considérer au regard de l'efficacité, qu'elles mènent des activités spécifiques. Par exemple :

- Mise en oeuvre de stages de formation dans le domaine de la gestion d'entreprise
- Engagement pour mener des projets et des activités en commun
- Etablissement d'une manière pratique des cercles d'échanges d'informations entre différents secteurs industriels, etc.

En ce qui concerne la question de l'établissement, le Ministère chargé des PME et le Ministère de l'agriculture en qualité d'organisme de coopération et d'assistance technique ont mis en place des systèmes et structures ayant les objectifs suivants :

- Etablir et fournir les instructions et méthodes concernant les activités standard.
- Fournir des informations relatives aux programmes d'appui et parallèlement organiser des stages relatifs aux formalités de candidature pour les programmes d'appui destinés aux membres du personnel des associations de commerce et d'industrie.
- Et afin de fournir de manière durable d'autres informations utiles aux entreprises, détacher en mission au niveau national de membres du personnel responsables par le Ministère chargé des PME et le Ministère de l'agriculture.
- Afin d'être en mesure d'appuyer des activités supplémentaires, permettre selon la nécessité d'appuyer des activités concrètes (aide pour établir les déclarations d'impôts; mise en oeuvre de programmes d'assistance technique pour améliorer la gestion d'entreprise, etc.) et exploiter au mieux les prestataires compétents (et expérimentés) – tant du secteur privé que du secteur semi-public - de services d'appui aux entreprises de type BDS

Les activités sont classées en deux catégories : les activités de base et les activités supplémentaires. L'ensemble des associations du commerce et de l'industrie se chargeront au minimum de la mise en oeuvre des activités de base.

En outre, on adoptera des mesures supplémentaires selon la situation et les conditions de l'organisation. On prévoit que les mesures de base et les mesures supplémentaires seront les suivantes.

Mesures de base

- 1) Diffusion d'informations concernant l'appui et les aides apportés par les divers organismes de l'Etat, etc.
- 2) Présentation des divers programmes de formation et intensification du recrutement des participants
- 3) Appui aux procédures et aux formalités concernant les bénéficiaires des mesures
- 4) Bureau/guichet de renseignements gérés par les organismes de l'Etat à l'intention du secteur des PME
- 5) Appui concernant les formalités d'enregistrement des établissements
- 6) Appui pour l'établissement des déclarations d'impôts

Comme nous l'avons indiqué précédemment, en ce qui concerne les activités fondamentales celles-ci équivalent à un "appui de type OSS"; celles-ci seront confiées par l'agence de développement des PME aux associations de commerce et d'industrie qui les fourniront aux PME³.

Mesures supplémentaires

- 1) Mise en oeuvre du programme d'assistance technique pour l'amélioration de la gestion des entreprises
- 2) Organisation des activités indépendantes et autonomes (publicité concernant les produits locaux, actions de revitalisation au niveau local et régional, etc.)
- 3) Autres mesures (activités indépendantes en rapport avec les PME)

Quant aux activités supplémentaires, elles seront mises en oeuvre par les membres des associations de commerce et d'industrie conformément à des plans volontaires et indépendants établis par lesdits membres.

Les activités de base seront fournies comme on l'a mentionné précédemment par un "appui de type OSS" auquel seront confiées les diverses tâches en question. Dans le cas où l'on ne peut assurer une fourniture permanente, on fournira l'appui à des intervalles réguliers sous forme de patrouilles.

³ Dans les secteurs où ne sont pas encore mises en place des associations de commerce et d'industrie régionales ou bien dans les secteurs où elles n'ont pas encore la capacité de fournir les services nécessaires aux PME, les Centres d'appui aux PME (SME Support Center) fourniront séparément lesdits services.

Examen d'une proposition de remplacement concernant les organisations

Il existe également une méthode pour organiser les délégations provinciales du Ministère chargé des PME. Toutefois, on ne peut pas espérer pouvoir ainsi garantir et poster un personnel expérimenté. En outre, dans ce cas, il existe un risque que l'élargissement organisationnel répondant à l'attente des PME locales en région ne puisse être réalisé en douceur, les membres du personnel fixe en tant que fonctionnaires devenant une contrainte. Par ailleurs, il existe un risque que ce processus soit bloqué en raison d'insuffisances budgétaires. Par conséquent, il convient plutôt d'envisager comme présumé un fonctionnement autonome de chaque association de commerce et d'industrie, le financement des frais de fonctionnement et d'administration assuré en partie (initialement, la plus grande partie du financement) par des subventions versées par le Gouvernement. Et sur la base des cotisations versées par les membres et des rémunérations pour l'assistance technique, chaque association planifiera sa rentabilité, ceci permettant d'espérer des potentialités durables.

Il est prometteur d'opter pour une organisation solide à partir d'une organisation avec bureau de renseignements. Plutôt que d'assurer une supervision et une direction technique en qualité de représentant du Gouvernement au stade initial, il est plus prometteur d'envisager de renforcer les organisations en renforçant les activités supplémentaires menées indépendamment par chaque association de commerce et d'industrie en vue de répondre aux besoins des PME au niveau local et régional. Dans le cas où cela est possible, il serait utile d'assurer une coordination avec les autorités régionales ou locales.

Il convient de respecter les activités menées par les organisations professionnelles existantes et plutôt de confier lesdites activités à ce niveau centrées sur les milieux professionnels.

Estimation du montant des coûts indispensables

En principe les associations de commerce et d'industrie fonctionneront grâce aux cotisations versées par les membres et aux revenus provenant entre autres du paiement des programmes confiés à leurs soins par l'Etat. A cet égard, le dépositaire du programme sera le Centre d'appui des PME (SME Support Center) qui se chargera de l'administration.

Toutefois, comme durant la phase initiale au moment de l'établissement ils n'auront pas encore la capacité suffisante pour administrer par eux-mêmes le Centre d'appui des PME (SME Support Center), il serait souhaitable que l'Etat prenne en charge financièrement sous forme de subventions ou d'aides financières une partie des frais d'administration.

A cet égard, nous avons procédé à l'estimation des coûts en posant en hypothèse que l'Etat subventionnera pendant une période de 3 ans le coût d'utilisation des bureaux et les frais de personnel comme la rémunération des employés.

En ce qui concerne les autres coûts indispensables à prévoir on peut supposer ceux concernant les éléments suivants :

1. Formulation des méthodes standard concernant les activités ordinaires des associations commerce et d'industrie.
2. Activités de mise en oeuvre lors de l'appel pour l'établissement. (On peut supposer ici l'organisation de séminaires de formation portant sur la gestion d'entreprise.)
3. Organisation périodique de stages de formation professionnelle destinés aux instructeurs.formateurs des associations de commerce et d'industrie.

Tableau 3-5 Estimated Costs and Expenses for Implementation (3)
 Projet N° SB-3 : Organisation sectorielle des PME au sein des Associations de commerce et d'industrie régionales regroupant les PME

Item	Estimation des coûts et frais		Remarques	
Rémunération des consultants	<u>Estimation</u> <u>Homme/mois</u> <u>requis</u>	<u>Coûts contractuels</u> <u>(en milliers de</u> <u>FCFA)</u>		
	1) Développement des kits de promotion et d'opération			
	- Lignes directrices concernant les activités des Associations	1.50	1,620	Coût de la préparation du projet.
	2) Mise en oeuvre des stages de formation destinés aux PME pour la promotion des Associations			
	• Rémunération des consultants	0.25	270	Coûts et frais promotionnels destinés à l'établissement d'une association (une seule fois pour chaque nouvelle association).
	• Location des sites et autres dépenses		500	Estimation des participants : 20 participants.
	Total		770	
3) Mise en oeuvre de la formation destinée aux responsables des Associations				
• Rémunération des consultants	0.25	270	Coûts annuels.	
• Location des sites et autres dépenses		500	Estimation des participants : 20 participants.	
Total		770		
Equipements/ installations	<u>Items</u>	<u>Nombre</u>	<u>Coûts initiaux</u> <u>(en milliers de</u> <u>FCFA)</u>	
	- Ordinateurs	2	1,200	Pour la promotion de l'établissement d'une association (une seule fois pour chaque nouvelle association).
	- Photocopieuses	1	1,000	
	- Fournitures de bureau et installatio	2	140	
Total		2,340		
Coûts annuels/ Equipes	- Location des bureaux	84m2	6,048	Pour 3 ans pour chaque association nouvellement établie. • 24 m2 y compris les espaces destinés aux consultations, et 60 m2 pour les lieux de réunion. Loyer annuel : 6000 FCFA/m2/année. • Montant estimé des coûts d'entretien et des charges : 10% du loyer
	- Frais d'entretien et de maintenance et charges		605	
	Total		6,653	

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

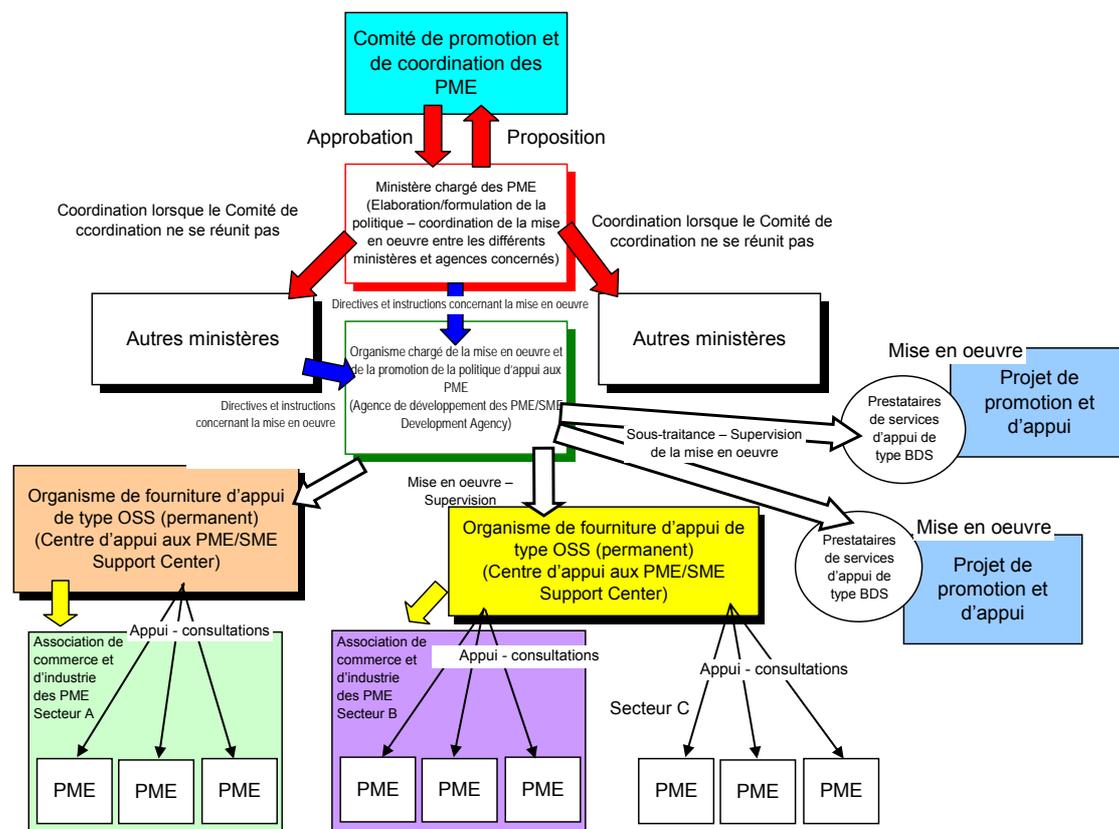
Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué ci-dessous :

• Consultant (Rémunération)	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
• Coûts de gestion	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA
Rémunération Homme/mois		108.000.000	FCFA

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

(Le concept du système de fourniture d'appuis destinés aux PME est indiqué sur le Graphique 3-1 ci-dessous.)



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

Graphique 3-1 Conceptuelle du système de mise en 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

(1) Objectif et aperçu

On mettra en place un "système d'enregistrement des petits et moyens établissements" facilitant l'enregistrement de ces derniers et on encouragera lesdits établissements appartenant au secteur informel d'avoir recours à ce système pour se faire enregistrer. Les établissements concernés seront au moins des établissements prometteurs qui espèrent pérenniser et développer leurs activités. Il n'existe pas de restrictions particulières concernant le type d'établissements et on appliquera ce système parmi les Groupes d'Initiative Commune (GIC) et les organismes qui mènent des activités socio-économiques, etc. à ceux qui mènent des activités de type entrepreneurial. En outre, non seulement les établissements en tant que personnes juridiques seront concernés par ce système mais également les activités individuelles de type unipersonnel.

Ce système n'a pas pour but unique d'identifier l'existence des établissements non encore enregistrés mais vise à fournir les appuis et l'assistance nécessaires aux établissements qui ont la

volonté de pérenniser leurs activités dans la durée en vue de renforcer et d'améliorer leurs capacités de gestion. On pourra dans le cadre de ce système d'une part identifier les établissements pour lesquels on n'avait pas encore le faire et d'autre part d'éliminer des entreprises faisant l'objet des actions et mesures d'appui les établissements qui sont dûment enregistrés mais qui n'exercent pas en fait des activités entrepreneuriales.

Comme les établissements enregistrés dans le cadre de ce système seront naturellement reconnus et identifiés officiellement, ils pourront devenir l'objet d'une imposition, et d'autre part, il est probable que l'on demandera l'application d'un système de comptabilité reconnu. Toutefois, en ce qui concerne les points précités, on suppose au préalable que les établissements qui souhaitent pérenniser leurs activités et les développer ne pourront éviter à l'évidence ces contraintes et passer à travers. Ce qui est visé avec ce système ce n'est pas d'assouplir cette supposition préalable mais de faire accepter ceci comme une condition préalable et évidente et aussi de développer et éduquer les entreprises qui souhaitent pérenniser leurs activités et les développer encore davantage.

(2) Contenu et points essentiels

Etablir un système d'enregistrement des PME⁴ définies conformément à la Loi fondamentale concernant les PME.

En ce qui concerne les PME qui feront l'objet des mesures pour les PME, l'appui sera limité aux entreprises qui se seront enregistrées dans le cadre dudit système d'enregistrement. Autrement dit, il sera exigé des entreprises enregistrées dans le cadre d'autres systèmes d'enregistrement et des autres établissements incluant les entrepreneurs individuels, et aussi les GIC, etc. de s'enregistrer dans le cadre dudit système pour pouvoir bénéficier des mesures d'appui destinées aux PME.

L'enregistrement se fera dans les Centres d'appui aux PME (SME Support Center) et dans les endroits où des Centres d'appui n'ont pas été créés dans les bureaux régionaux du Ministère chargé des PME ou encore au siège dudit ministère. Les registres d'enregistrement des entreprises seront conservés au siège du Ministère chargé des PME.

En ce qui concerne les tâches administratives de réception des demandes et d'enregistrement, elles seront effectuées dans le cadre des tâches quotidiennes des organismes chargés de l'enregistrement susmentionnés et pour cette raison l'établissement de ce système n'occasionnera pas de frais particuliers.

⁴ Actuellement, une définition des PME n'a pas encore été donnée par le Ministère chargé des PME. Toutefois, on suppose au préalable ici qu'une définition des PME englobant les entrepreneurs individuels sera donnée. Dans le cas où les entrepreneurs individuels ne soient pas inclus dans la définition des PME, il est convenu que l'on adoptera les définitions données pour les artisans et les entreprises artisanales dans la Loi sur l'artisanat pour le système d'enregistrement.

3.2.3 Système de formation du personnel chargé de la promotion des PME (Construction et mise en place d'un système de formation destiné au personnel chargé de la promotion des PME et du personnel chargé d'assurer l'assistance technique)

(1) Objectif et aperçu

Parmi les différents personnels qui se consacrent à la promotion des PME, on mettra en place un système permanent permettant de développer de manière constante les compétences du personnel de l'agence de développement qui joue tout particulièrement un rôle central (SME Development Agency), le personnel des Centres d'appui aux PME (SME Support Center), le personnel des prestataires de services d'appui aux PME qui sont en charge d'assurer les stages de formation dans le cadre du système d'appui au renforcement de la gestion d'entreprise, le personnel des associations de commerce et d'industrie régionales, etc.

(2) Contenu et points essentiels

En tant que système permanent permettant de développer de manière constante les compétences du personnel, les tâches qui lui sont dévolues sont les suivantes : (1) formulation de programmes de (stages de) formation et de cours destinés à développer les compétences des personnels concernés, (2) mise en place et aménagement d'un système de mise en oeuvre de la formation, (3) création d'un système de qualification.

En tant qu'organismes en rapport avec la promotion des PME et dans le cadre dudit plan directeur, on suppose qu'il s'agira de l'Agence de développement des PME et du Centre d'appui aux PME. En outre, on suppose qu'elles organiseront les associations de commerce et d'industrie régionales regroupant les PME et qu'elles joueront le rôle d'un canal de communication reliant les PME et le Gouvernement. Et d'autre part, on peut supposer la mise en place d'un système d'assistance technique visant à améliorer les capacités et compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise et de la technologie.

Quant à la formation du personnel relevant de ces agences, organismes, organisations, systèmes et programmes, il est nécessaire qu'elle ne soit pas simplement mise en oeuvre une seule fois durant la phase initiale mais également menée ultérieurement et de manière répétée à l'intention du personnel, y compris le nouveau personnel d'appoint venu suppléer le personnel existant.

- 1) Formulation des programmes et cours/curriculum de formation destinés à la formation du personnel.

Pour chaque type de personnel concerné, on formulera un plan pour les modules de formation et de développement des ressources humaines. En ce qui concerne le plan pour les

modules, celui-ci inclura un aperçu des modules en question et les points essentiels abordés, les détails relatifs aux stages de formation ainsi que l'emploi du temps concernant la formation. Des exemples de modules de formation sont indiqués sur le Tableau 3-6.

Tableau 3-6 Modules de formation proposés

Stagiaires visés	Module de formation	Contenu
Personnel de l'Agence de développement des PME	Fondamentaux	Pour le personnel nouvellement recruté
	Suivi	Pour le personnel ayant une année d'expérience
	Niveau supérieur	Pour le personnel ayant deux ans d'expérience
Personnel (*) du Centre d'appui aux PME	Fondamentaux pour les conseillers PME	Pour le personnel nouvellement recruté
	Suivi pour les conseillers PME	Pour le personnel ayant une année d'expérience
	Niveau supérieur pour les conseillers PME	Pour le personnel ayant deux ans d'expérience
	Fondamentaux pour les Advisors PME	Orientation et services de conseil pour les Advisors lorsqu'ils sont qualifiés
	Suivi pour les Advisors PME	Suivi annuel pour mettre à jour les informations concernant les politiques relatives aux PME et les mesures d'appui
Responsables des Associations de PME	Jeune responsable	
	Responsable Senior	
	Suivi	
Entrepreneurs de PME	Fondamentaux 1	Fondamentaux en matière de gestion
	Fondamentaux 2	
	Niveau moyen 1	Gestion pratique d'entreprise
	Niveau moyen 2	
	Niveau supérieur 1	Gestion stratégique
	Niveau supérieur 2	

Remarque : (*) Les conseillers sont des employés chargés de fournir les conseils lors de la première phase aux PME dans le cadre du Centre d'appui, tandis que les " Advisors " sont ceux qui possèdent une expérience suffisante des affaires et fournissent une assistance technique et des conseils techniques à un niveau professionnel plus élevé.

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

2) Mise en place d'un système de mise en œuvre de la formation

On établira une liste de candidats pouvant être instructeurs sur la base du plan concernant les modules de formation indiqué ci-dessus.

3) Création d'un système de qualification

On suppose que les centres d'appui aux PME (SME Support Center) recevront les demandes de consultations et de conseils de la part des PME et leur fourniront des informations et un appui pour les formalités de demande, en qualité de conseillers. Quant au rôle de consultant, on suppose qu'il sera confié à des prestataires de services d'appui aux PME de type BDS qui se chargeront d'apporter aux PME une assistance technique pour améliorer la capacité et les compétences des PME dans le domaine de la gestion d'entreprise et dans le domaine technologique. En ce qui concerne les prestataires qui fournissent ces services d'appui de type BDS, ils sélectionneront les ressources humaines qui auront déjà assuré par le passé ce type similaire de services. Toutefois, ils devront également avoir des connaissances qui découleront des consultations/entretiens et de l'assistance technique et des connaissances concernant les politiques et les actions/mesures récentes concernant la promotion des PME ainsi que les difficultés rencontrées par les PME. Dans ce but, on fournira de manière régulière aux membres du personnel concerné une formation de suivi (follow-up) et les informations les plus récentes.

En outre, à l'égard du personnel qui recevra cette formation de suivi, on mettra en place un système de qualification en qualité de conseillers ou de consultants de PME. On pourra garantir de cette façon de manière durable des ressources humaines adéquates et compétences et rendre possible l'accumulation de connaissances et d'expériences sur l'assistance et le conseil aux PME.

4) Estimation des coûts indispensables

Quant aux coûts indispensables, il y a d'une part ceux concernant la préparation dudit système et d'autre part ceux occasionnés par l'administration et le fonctionnement dudit système. En ce qui concerne les coûts indispensables pour la préparation, on procédera à l'évaluation des besoins en matière de formation et à la formulation du plan concernant les modules de formation, et sur la base de ces données on estimera les coûts indispensables pour la préparation des manuels de formation et autres matériels pédagogiques en rapport avec ladite formation. On suppose que dans tous les cas ces différentes tâches seront confiées en externe pour leur réalisation.

Quant aux coûts indispensables à l'administration et au fonctionnement du système en question, ils seront occasionnés d'une part par les frais (rémunérations, etc.) relatifs aux formateurs/instructeurs qui mèneront la formation et d'autre part par ceux en rapport avec l'utilisation des lieux de formation. Les frais occasionnés par la mise en place du système d'exécution nécessaire pour l'organisation de chaque formation respective n'ont pas été pris en compte dans le cas des coûts en question car ils ont déjà fait l'objet d'un estimatif séparément.

Tableau 3-7 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (4)
 Projet N° SC : Développement des systèmes destinés à la formation du personnel en charge du développement des PME

Item	Estimation des coûts et frais		Remarques
	<u>Estimated M/M required</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>	
Rémunération des consultants	• Développement/préparation des modules de formation et des autres matériaux pédagogiques destinés à la formation du :		
	1) Personnel de l'Agence de développement des PME	3.00	3,240
	2) Personnel des Centres d'appui aux PME	5.50	5,940
	3) Responsables des Associations de PME	2.50	2,700
	4) Entrepreneurs de PME	5.00	5,400
	Total		17,280

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

• L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué ci-dessous :

• Consultant	(Rémunération)	800,000	FCFA/Mo.
• Coûts de gestion	(35% de la rémunération)	280,000	FCFA
Rémunération Homme/mois		1,080,000	FCFA

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

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

Il est indispensable de bien appréhender et d'analyser la situation actuelle des PME dans la perspective de la formulation de la politique et des actions/mesures concernant les PME et de l'évaluation des effets de leur mise en oeuvre. Toutefois, dans la situation présente, on n'est pratiquement pas encore en mesure dans la plupart des cas, d'appréhender la position des PME dans le cadre de l'ensemble des entreprises et établissements, la répartition/distribution des PME selon leur taille, leur localisation, leur secteur industriel ou leur secteur d'activités, la situation actuelle des conditions de gestion desdites entreprises, etc.

Actuellement, le système indispensable pouvant collecter et analyser les informations concernant les PME n'est pratiquement pas encore établi et il est donc nécessaire de mettre en place un tel système. Ce qui est nécessaire dans ce but c'est : (1) un système capable d'établir et de mettre à jour une liste des populations de PME et d'établissements apparentés, (2) un système de réalisation des enquêtes statistiques, (3) un système d'analyse des résultats de ces enquêtes.

Nous traitons ci-dessous de ces questions de la manière suivante : (1) mise en place d'un système statistique dédié aux PME, (2) sur la base des résultats des enquêtes, appréhender la situation actuelle de la gestion des PME, mise en place d'un système pouvant refléter ceux-ci sur l'élaboration de la politique destinée au PME et son renouvellement.

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

(1) Objectifs et aperçu

Ce système vise à mettre en place un système pour réaliser des enquêtes statistiques portant sur les PME.

En ce qui concerne les enquêtes statistiques portant sur les PME, on peut faire la classification suivante : (1) enquêtes portant sur une partie des établissements (nombre de PME, nombre des personnes employés, montant du capital social, chiffre d'affaires, etc.) et ayant pour but d'identifier l'ensemble des entreprises concernées, leur position au sein de l'ensemble des établissements, d'appréhender la situation en fonction de la taille des PME, leur région d'origine, leur secteur d'industriel ou d'activités ; (2) enquêtes sur la situation de la gestion des PME, les effets provoqués par les changements de thèmes spécifiques de politique ou de l'environnement des affaires.

A cet égard, en principe les enquêtes sur les PME qui portent partiellement sur les statistiques des établissements sont réalisées par l'Institut national de la statistique et on pose en pré-supposé que les enquêtes sur la situation réelle des PME sont menées par le Ministère chargé des PME. C'est pourquoi il faudra mettre en place les systèmes indispensables pour la réalisation desdites enquêtes.

En ce qui concerne ce qui a été mentionné ci-dessus en (1), dans le but d'identifier l'ensemble des établissements/entreprises, il ne faut pas que les enquêtes portent uniquement sur les PME mais également sur les grandes entreprises dans le cadre desdites enquêtes. Pour cette raison, elles doivent être réalisées par l'Institut national de la statistique (INS). Ledit institut réalise actuellement une fois par an une enquête portant sur les entreprises appartenant au secteur formel au niveau national (Voir II-2.2). Il ne s'agit pas d'une enquête de type recensement, elle est réalisée dans le but d'avoir une vue d'ensemble des établissements et entreprises. Toutefois, il existe encore des limitations pour appréhender la situation des PME et il est donc indispensable d'améliorer ce point pour obtenir une bonne vue d'ensemble et appréhender correctement la situation présente.

En ce qui concerne ce qui a été mentionné ci-dessus en (2), il s'agit en principe d'une enquête par échantillonnage. Actuellement, le Ministère chargé des PME poursuit des préparatifs dans ce sens. Si on améliore les enquêtes statistiques mentionnées ci-dessus portant sur les établissements et entreprises, on pourra positionner ces enquêtes par échantillonnage

grâce à l'extraction à partir de la liste de ces listes de populations d'entreprises. Toutefois, jusqu'à ce que le premier type d'enquêtes soit mis en œuvre, il est nécessaire en tant que question immédiate à régler, de renforcer les listes de populations d'entreprises.

(2) Contenu et points essentiels

En ce qui concerne les enquêtes menées portant sur les PME en tant qu'une partie des établissements, on vise sur la base de la liste des "populations" actuelles à les renforcer avec la collaboration du Ministère chargé des PME et dans la mesure du possible faire que toutes les enquêtes s'en rapprochent. D'autre part, en ce qui concerne les enquêtes menées par le Ministère chargé des PME, il faut élaborer au sein du Ministère chargé des PME un système visant à une mise en œuvre durable de ces enquêtes.

1) Fixation de la catégorisation des PME

En ce qui concerne la catégorisation des PME, il existe des éléments nécessaires au regard de la réalisation de l'enquête. Toutefois, pour le Gouvernement camerounais, on note une volonté que ce ne soit pas le Ministère chargé des PME qui les définissent mais que le Gouvernement en tant que représentant de l'Etat donne une définition standard concernant les PME et l'on peut constater que pour l'instant cela prendra un certain temps. En outre, en parallèle à la question de la définition des PME, il est nécessaire de définir clairement ce que l'on entend par secteur informel, en donnant une définition précise et claire. Pour ce qui est des entreprises, il est également indispensable de donner des définitions précises concernant ce que l'on entend par artisans, entrepreneurs individuels, Groupes d'initiative commune (GIC), etc. qui sont incluses dans la catégorie des PME.

Toutefois, même s'il y a eu un retard pour fixer ces définitions, il n'y aurait pas eu de problèmes particuliers concernant la mise en place d'un système statistique si on avait pu saisir correctement l'appartenance des entreprises figurant sur la liste.

Et en outre, en ce qui concerne l'enquête préparée actuellement par le Ministère chargé des PME sur la situation présente de celle-ci et qui porte sur des entreprises dont l'effectif du personnel est inférieur à 250 employés, le taux de participation à l'enquête est relativement peu élevé⁵. Pour cette raison ceci ne signifie pas en particulier que le retard relatif à la définition en question en soit la cause et qu'il y ait eu des problèmes au regard de l'enquête en question.

⁵ Si l'on se place du point de vue du nombre d'entreprises, comme les entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à 50 employés mais inférieur à 250 employés (selon une enquête menée par l'Institut national de la statistique en 2007, le nombre d'entreprises dont l'effectif du personnel est supérieur à 50 employés mais inférieur à 500 employés est de 445), il n'existe pas de problèmes particuliers concernant la valeur et l'efficacité de l'enquête.

2) Préparatifs concernant la liste des " populations de PME "

Quant à la liste des " populations de PME ", même s'il y a confusion entre les statistiques concernant les établissements et les statistiques concernant les PME, la nécessité d'une enquête portant sur les PME par le Ministère chargé des PME est nécessaire pour déterminer la situation présente des PME en vue de renforcer les activités.

Comme sources primaires concernant la liste des établissements/entreprises camerounaises, il existe : la liste établie par la Sécurité sociale (National Fund for Social Insurance) pour les entreprises, la liste que possède le Tribunal (du Commerce) des entreprises inscrites sur les registres du commerce, celle de la Perception des impôts ou bien encore la liste d'entreprises de l'INS, etc. Parmi toutes celles-ci, la liste qui reflète le mieux la situation présente est celle établie par la Sécurité sociale. Même l'INS utilise en principe cette liste lorsqu'elle effectue une enquête au niveau national. Toutefois, cette liste ne comprend pas les entreprises ou établissements appartenant au secteur informel. Par conséquent, on ajoutera aux données en notre possession celles des bureaux locaux/régionaux de la perception concernant les entreprises. Cette liste sera utilisée comme liste des " populations " des PME.

Quant au Ministère chargé des PME et en sa qualité, grâce à l'établissement futur d'associations de commerce et d'industrie régionales et, y compris, la création d'un système d'enregistrement des entreprises ; une meilleure connaissance des entreprises appartenant au secteur informel sera possible. Dans ce but, le Ministère chargé des PME, sur la base de cette liste, encourage la réalisation et la mise à jour de cette liste des " populations " de PME.

3) Demandes relatives à la réalisation par l'INS des enquêtes statistiques portant sur les entreprises

Nous supposons au préalable que l'Institut national de la statistique (INS) effectuera une enquête statistique portant sur les entreprises (recensement). Au regard du plan de l'enquête statistique, le Ministère chargé des PME fera une demande à l'INS lors de la planification de l'enquête quant à la totalisation et la synthèse des résultats, cette totalisation sera effectuée en prenant en considération entre autres les points suivants : la définition des entreprises, ainsi que celles des PME et du secteur informel. En outre, on fera en sorte d'ajouter plusieurs éléments/ rubriques fondamentaux aux éléments de l'enquête. Et on pourra ainsi transformer les statistiques sur les entreprises en général obtenues lors cette enquête en statistiques ciblées sur les PME.

4) Système statistique concernant le nombre de PME

L'enquête sur les entreprises appartenant au secteur formel (Formal Sector Enterprise Survey) menée actuellement par l'INS ne porte pas sur toutes les entreprises. En outre, la période de réalisation de l'enquête n'est pas clairement définie. Il est nécessaire qu'en sa qualité, le Ministère chargé des PME, sur la base de l'enquête réalisée par l'INS, fasse une estimation du nombre des PME les années où l'INS ne procède pas à une enquête réelle sur le terrain. Quant à la liste des "populations" d'entreprises possédée par le Ministère chargé des PME, il convient de la remettre à jour et de la renouveler en utilisant les registres du commerce où sont inscrites lesdites entreprises et les autres listes d'inscription des membres adhérents (entreprises appartenant à des organisations ou associations professionnelles et industrielles). En utilisant ces données, on pourra calculer l'augmentation ou la diminution des entreprises obtenues lors de la réalisation de l'enquête susmentionnée de l'INS et mettre en place un système permettant d'estimer chaque année le nombre d'entreprises en activité.

5) Enquête sur la situation réelle des PME par le Ministère chargé des PME

En qualité de Ministère chargé des PME, il est nécessaire d'appréhender la situation réelle des PME afin de formuler la politique à l'intention des PME traitée ultérieurement et d'évaluer les effets de la politique destinée aux PME. Dans le cas d'une telle enquête, il est nécessaire qu'elle soit menée par ledit ministère lui-même car de nombreux éléments sont inclus (tendances des PME dans le domaine financier et de la gestion d'entreprise et dans les investissements productifs, etc., ou bien des thèmes déterminés et spécifiques de la politique, et encore les effets occasionnés par les changements d'un environnement économique spécial, etc.)

Cette enquête portant sur la situation réelle se fera par échantillonnage, en extrayant des échantillons à partir de la liste des populations d'entreprises qu'il possède.

Les deux types d'enquête indiqués ci-dessous seront menés régulièrement.

1. L'enquête portant en général sur les PME ordinaires (qu'elles appartiennent au secteur formel ou au secteur informel)
 2. L'enquête portant seulement sur les entreprises du secteur informel.
- a) Enquête sur la situation actuelle des affaires des PME

Il s'agira d'une enquête par échantillonnage réalisée tous les deux ans. Les éléments de l'enquête seront divisés en éléments fondamentaux ou de base et en éléments spécifiques. Les éléments fondamentaux seront fixés pour chaque enquête. Quant aux éléments spécifiques ils seront définis à chaque fois en fonction des thèmes des mesures

et actions. De cette manière, on pourra appréhender la réorganisation des établissements, la modification de l'envergure des activités, les changements dans l'effectif du personnel, les changements affectant les bénéficiaires des entreprises, les changements affectant l'environnement des affaires, etc. Afin de réaliser des enquêtes mettant la priorité sur la rapidité et la durabilité, il faudra faire attention à sélectionner un échantillon adéquat d'entreprises pour les enquêtes que l'on puisse gérer de manière appropriée

b) Enquête sur la situation actuelle du secteur informel

Il s'agira d'une enquête par échantillonnage réalisée tous les trois ans. Les éléments de l'enquête seront divisés en éléments fondamentaux ou de base et en éléments spécifiques, les éléments fondamentaux du questionnaire étant fixés pour chaque enquête. On procédera de manière similaire à l'Enquête sur la situation actuelle des affaires des PME en complétant pour les changements annuels. La liste des populations d'entreprises ou d'établissement sera établie en se référant à la liste des bureaux de perception concernant les entreprises ayant payé leurs impôts. En outre, l'Institut national de la statistique a procédé en 2006 une enquête portant sur un peu plus de 5000 entreprises appartenant au secteur informel et on se référera également à la liste établie à cette occasion. Les entreprises seront sélectionnées au hasard (échantillonnage arbitraire) pour cette enquête.

6) Détachement de statisticiens professionnels

Pour la planification des statistiques et leur mise en oeuvre, des méthodes théoriques et des techniques spécialisées sont nécessaires pour les établir. Il convient donc qu'au moins un statisticien professionnel soit posté au ministère chargé des PME.

7) Fondements légaux concernant la réalisation régulière d'enquêtes par le Ministère chargé des PME

Il est convenu que l'on établira les fondements légaux pour la réalisation des enquêtes susmentionnées et que la réalisation de celles-ci sera certaine et sûre. Par exemple, dans l'introduction de dispositions spécifiques, etc., sous la forme suivante dans la Loi fondamentale concernant les PME (ou bien la Loi concernant la promotion des PME) : "Le Gouvernement (le Ministère chargé des PME) procédera régulièrement aux enquêtes nécessaires pour déterminer et clarifier la situation réelle des PME et devra rendre public les résultats de ces enquêtes".

8) Estimation des coûts indispensables

On prévoit qu'il s'agira des coûts occasionnés par l'enquête portant sur la situation actuelle des activités des PME et l'enquête sur la situation actuelle du secteur informel, enquêtes et études qui seront externalisées, c'est-à-dire confiées à des organismes extérieurs.

Tableau 3-8 Estimation des coûts et frais pour la mise en oeuvre (5)
Project No. SD-1: Establishment of a System of SME Statistics

Item	Estimated Costs and Expenses		Remarques
	<u>Estimation Homme/mois requis</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>	
Rémunération des consultants	- Contrats relatifs aux enquêtes		
	1) Enquête portant sur les activités des PME	10.50	37,800
	2) Enquête portant sur le secteur informel	13.50	48,600
	Total		86,400

Remarque : Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis.

Suppositions :

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- L'estimation du taux de rémunération Homme/mois pour le consultant est indiqué ci-dessous :

Eléments/items	Remuneration rate		
• Consultants		800,000	FCFA/Man-month
• Coûts administratifs de fonctionnement ; y compris les coûts et les frais relatifs au transport et aux télécommunications ; les enquêteurs, la compilation et la synthèse des données, etc.	(350% of the remuneration)	2,800,000	FCFA
<hr/>		Fee per man-month	
		3,600,000	FCFA

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

3.2.4.2 Analyse des statistiques concernant les PME et système de " feedback " (informations en retour) pour la formulation de la politique de promotion

(1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les résultats des enquêtes sur la situation réelle des entreprises susmentionnées, on mettra en place un système de " feedback " (informations en retour) pour la formulation de la politique de promotion. En outre, on fera en sorte qu'en rendant public les résultats de ces enquêtes les organismes gouvernementaux concernés, les organisations et associations concernées, etc. pourront les exploiter au mieux.

(2) Contenu et points essentiels

En ce qui concerne la réalisation des enquêtes sur la situation réelle des entreprises susmentionnées, en principe la réalisation sera confiée en externe (organismes extérieurs). L'analyse des résultats de ces enquêtes sera également confiée à ces organismes extérieurs. Toutefois, en ce qui concerne la planification des enquêtes, le rôle d'analyste concernant les éléments actuels à identifier et à éclaircir sera confié au Ministère chargé des PME. La synthèse des résultats sera faite dans un rapport concernant la situation réelle des PME et mis à la disposition du département chargé de la formulation des politiques du Ministère chargé des PME, et aux autres organismes gouvernementaux et agences concernés en rapport avec ledit ministère, les organisations et associations concernées, les agences d'aide internationales, etc. afin qu'ils puissent utiliser au mieux les résultats de ces enquêtes.

Quant aux fondements légaux pour la réalisation des enquêtes, ceci est similaire à ce que nous avons mentionné plus haut.

En ce qui concerne lesdites tâches, elle seront effectuées dans le cadre des tâches quotidiennes du Ministère chargé des PME et pour cette raison ceci n'occasionnera pas en particulier de nouveaux frais supplémentaires.

III Proposition de programme de developpement pour PME

4 Conception des mesures de développement

4 Conception des mesures de développement

4.1 Cadre et Facteurs clés de développement

Selon la partie III-2 « Situation relative à la mise en œuvre des mesures », pour les PME camerounaises, nous pouvons affirmer qu'une assistance est demandée.

- 1) L'assistance au développement des marchés et à la création des entreprises
- 2) L'amélioration du cadre général de financement de la PME et amélioration du niveau d'accès aux financements par les PME
- 3) Assistance des PME dans les efforts de renforcement de leurs capacités managériale et technologique.
- 4) Amélioration de l'environnement des affaires

Les mesures de développement pour les PME sont tout d'abord basées sur les stades de développement de l'industrie intérieure, l'économie, et la croissance de l'industrie afin de répondre aux attentes, à un environnement commercial propice, ainsi qu'une puissance adéquate pour les PME ; il est donc nécessaire de lancer un débat à ce sujet pour fonder ainsi que fournir les éléments nécessaires à ces directives. Nous trouvons ci-dessous les résultats concernant les réflexions relatives aux mesures valables pour le développement par domaine d'aide, les suggestions portent sur : (1) Quel type de mesure faut-il fonder ? (Mesure elle-même), (2) Quelles mesures à fournir en fonction des problèmes ainsi que ceux concernant leur mise en œuvre (méthode et système relatives aux mesures apportées).

La mise en œuvre de ces mesures nécessitera de grands efforts et une approche concertée, compte tenu du niveau du développement actuel du secteur de la PME au Cameroun, de leur niveau technologique et de l'environnement des affaires. Les mesures à mettre en œuvre doivent répondre aux besoins effectifs des cibles en même temps que la priorité devrait être accordée aux mesures qui ont un impact immédiat sur le développement de la PME. (Voir Graphique 4-4)

De plus, parmi les mesures citées ci-dessous, rappelez-vous à la partie III-4.2 pour plus de détails concernant les points principaux.

Veillez trouver également les calendriers concernant la mise en œuvre de telle mesure dans la partie III-5.

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

(1) Conditions exigées pour les mesures de développement

Concernant les investigations sur les entreprises, nous constatons que les problèmes relatifs au crédit sont considérés comme les plus importants, mais en se basant sur des éléments tels que le renforcement des entreprises, leur reprise, leur croissance, ainsi que le développement de nouvelles sociétés, l'enjeu principal des PME est de trouver un marché adéquate, ainsi que des opportunités commerciales.

Peu d'entreprises disposent d'une organisation qui leur permettent une conquête des marchés, l'adaptation de leurs produits aux évolutions de la demande, la collecte et l'analyse efficiente des informations sur ces différents aspects. La vente constitue la condition minimale pour l'exercice de toute activité génératrice de revenus. Sans garantie des ventes, il est difficile de s'attendre à des innovations managériales et technologiques de la part de la PME. En d'autres termes, la PME ne peut innover que dans la mesure où elle est sûre que les efforts consentis payeront. Il vient de ce qui précède que l'assistance pour l'accès aux marchés et la création de nouvelles entreprises est déterminante à cet effet.

Cependant, le Gouvernement ne pourrait faciliter l'accès des PME aux marchés du cas des marchés publics. Tout ce que le Gouvernement peut faire est de faciliter les contacts entre la Pme et les potentiels clients tout en créant les conditions qui permettent à la PME de fournir les produits ou services qui répondent aux besoins des clients. Comme, aucune innovation aussi bien sur le plan du développement des produits et sur le plan technologique n'est possible qu'à condition d'avoir l'assurance d'une clientèle et d'un marché, l'assistance devrait porter sur 'innovation managériale et technologique en même qu'il faille fournir la preuve de l'existence d'une demande en produits de qualité.

Afin de fournir cette assistance aux PME, les possibilités du développement des industries et autres ressources devraient être analysées autant que possible, et voir dans quelles mesures elles pourraient affecter positivement le développement de la PME.

En effet, actuellement les PME au Cameroun ne sont pas encore assez puissantes pour exporter des produits autres que ceux issus du secteur primaire (à savoir des produits manufacturés en usine). Cependant, les grandes entreprises étrangères du secteur primaire se focalisent sur l'exportation des produits issus des plantations, de plus bien que les ressources naturelles du pays ne soient pas très importantes la progression du marché de l'exportation pourra se développer en trouvant une niche répondant à des besoins essentiels, il s'agit donc d'utiliser le potentiel du Cameroun de façon efficace ce qui permettra aux PME de se développer et ainsi de d'apporter une puissance suffisante pour se diriger vers un commerce d'exportation.

Toutefois, l'existence des opportunités visibles et certaines ne suffira pas à elle seule à entraîner un changement de gouvernance, et ceci surtout pour la micro entreprise. Bon nombre d'entre elles auront des difficultés pour répondre aux besoins de la cliente sans conseils concernant l'amélioration de la gestion, de la technologie, de la technique de vente et l'obtention du Besoin en Fonds de Roulement. En plus, leur capacité installée est généralement petite pour faire face à la demande, il est important d'encourager des partenariats et des joint venture entre les PME. Ceci devra être l'un des axes importants du présent programme d'assistance.

En partant de cette approche, utilisation active du potentiel de développement des industries du pays, soutien du marketing, mais aussi nous pouvons envisager les méthodes qui suivent pour les opportunités commerciales.

Domaines pratiques	Méthode de soutien à ces domaines	Exemple de mesures	Résumé
Marché de l'exportation non développé	Proposer un environnement facilitant l'accès	Soutien à la création d'un lieu d'échange commercial pour acheteurs des pays limitrophes	Ensemble des pays de la CEMAC (en particulier Equateur, Guinée), Nigéria etc.
	Soutien au domaine du marketing	Soutien à la participation à un commerce équitable	Nous ne sommes pas en mesure d'attendre des résultats probants sans une formation des petites et moyennes entreprises.
Pénétration du marché intérieur	Offrir des opportunités de distribution dans des secteurs modernes	Fondation d'un lieu pour les négociations commerciales entre les PME et le secteur de la distribution moderne	Mettre en avant une formation technique et portant sur la gestion
	Présentation aux consommateurs à grande échelle et aux acheteurs	Présentation au marché intérieur (y compris vente), et aide à la création d'entreprise	
Développement des opportunités commerciales avec les grandes entreprises et celles aux fonds étrangers.	Production des sous traitants, d'infrastructure et commande de services.	Aide pour trouver des opportunités, présentation, et médiation par le biais de séminaires	Mettre en avant une formation technique et portant sur la gestion
	Progression des produits en aval		
	Promotion pour le conditionnement au Cameroun des produits à exporter		
Proposer des opportunités commerciales avec les autorités		Fondation de petites entreprises prioritaires pour les besoins des autorités publiques	Cela vise les très petites et micro entreprises (Les moyennes entreprises ou plus grandes reçoivent déjà des commandes des autorités publiques.

Domaines pratiques	Méthode de soutien à ces domaines	Exemple de mesures	Résumé
Extraction de ressources naturelles non utilisées, et offrir des informations relatifs aux besoins	Proposer un système pour l'accumulation des informations, et afin de les trouver	Mise en place active d'une base de donnée	

Les approches pour montrer les opportunités d'affaires dont peuvent bénéficier les PME se structurent autour de: (a) la mise à disposition des informations sur les potentiels marchés les produits, (b) la mise à disposition des informations sur les clients, leurs besoins et leurs conditionnalités, et (c) la mise a disposition des informations sur les opportunités de développement.

1) La mise à disposition des informations sur les potentiels marchés et produits

Cette approche de mise à disposition des informations sur les potentiels marchés et produits ne sera efficace que si ces marchés et produits concernent prioritairement les PME. Etant entendu que la mise en place du système et la collecte des informations nécessiteront des ressources financières et du temps. Les impacts du système vont, certes, paraître insignifiants au vu des efforts fournis. Par ailleurs, le système devra mettre à jour de façon permanente les informations. Au Cameroun, les informations de cette nature ne sont pas faciles à identifier. Pour toutes ces raisons, cette action ne saurait être recommandée à ce stade. Par contre, il est conseillé de collecter et de gérer les informations à travers les autres activités d'assistance.

La collecte des informations sur les marchés de l'exportation en général, sans cibler des marchés spécifiques, sera une tâche ardue comparativement à celle sur les marchés et produits locaux. En plus, la mise à jour des informations sera en termes de temps et de coûts, un travail inefficace. Il existe un cadre développé par l'UNCTAD et regroupant environ 70 pays à travers le monde ; Le Trade Point Scheme permet aux pays d'utiliser les informations, sur le marché de l'exportation, disponibles dans le Scheme. Il est recommandé d'opérationnaliser l'utilisation du Scheme, au lieu de développer un autre système d'information.

De plus, la réunion sur le commerce et l'industrie ayant pour objectif d'assister les entreprises a installé à Douala un centre de documentation sur l'économie et chargé de fournir des renseignements commerciaux. Ce centre a pour fonction de fournir des informations sur les Etats-Unis via l'AGOA, sur le Japon avec le TICAD et sur le commerce dans l'Union européenne avec les accords de Cotonou, il est nécessaire de développer activement la circulation des informations par le biais du réseau de ces organismes déjà existant.

[Recommandation]

- S'affilier au Trade Point Scheme, recevoir les informations sur la promotion des exportations et encourager le personnel à participer aux formations sur le Scheme.
- 2) La mise à disposition des informations sur les clients, leurs besoins et leurs conditionnalités.

Actuellement peu de PME disposent de véritable potentialité pour pénétrer les marchés de l'exportation autre que celui de la CEMAC. Pour cela, il est recommandé d'aider les PME à entrer en contact prioritairement avec les potentiels acheteurs sur les marchés locaux que sont les grandes entreprises, les entreprises publiques et parapubliques, les filiales des multinationales, les structures de distribution, etc., ayant une grande expérience de tous les marchés (interne et externe) ; de même il faut encourager les PME à améliorer leur système de gestion et leur technologie de manière à saisir les opportunités qu'offrent ces clients.

Les clients cibles et les marchés concernés sont :

- ✓ Négociation commerciale pour un secteur de la distribution moderne
- ✓ La sous-traitance des services et des éléments de la chaîne de production
- ✓ Le développement des produits aval des processus de production
- ✓ La production des produits semi-finis généralement importés et des produits servant de matières premières à la fabrication d'autres produits.

Les opportunités seront développées par la suite pour l'exportation.

Dans le cas des petites et micro entreprises, fournir une part fixe d'intervention obligatoire de la part du gouvernement, et mettre en œuvre une participation plus directe de soutien.

Le programme de référence pour améliorer les technologies de production, le management de la production, la gestion de l'entreprise, etc., pour le PME contractantes devrait être opérationnalisé simultanément compte tenu des difficultés qu'ont les entreprises dans le respect de exigences des clients ciblés. En plus, pour concrétiser les transactions, il faut encourager l'effort d'adaptation des capacités des entreprises aux niveaux des besoins des clients (for detail, see, "Guidance scheme for enhancement of management of SMEs").

[Recommandation]

Il est recommandé de mettre en œuvre ces mesures en tenant compte de la nature des PME ciblées. En même temps les mesures visant l'amélioration des techniques de production, la gestion de la production et la gestion des affaires doivent être conçues de manière à répondre aux véritables besoins des PME. Par ailleurs, il est important de mettre en œuvre

des mesures encourageant la coopération entre les petites et les microentreprises dans certains domaines de leurs activités.

Objectifs	Mesures applicables	Remarques
1) Assurer des occasions de l'affaire	<ul style="list-style-type: none"> Réservez une certaine portion d'ordre pour petit - et micro-entreprises dans le Gouvernement et acquisition du public 	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"> Provision d'occasions de sous-traiter 	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"> Provision d'occasions pour affaires de l'affaire entre PME et distributeurs dans secteur de la distribution moderne 	À travers séminaires de l'affaire
	<ul style="list-style-type: none"> Affaire services assortis 	
3) Facilite des activités du marketing de PME avec fournir des occasions pour produits de PME devant être exposés aux clients / consommateurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> Encouragez établissement de marchés qui sont localisés commodément aux clients potentiels 	Tel qu'établissement de marchés du pensionnaire
	<ul style="list-style-type: none"> Provision de pièces du spectacle pour les PME 	Encouragez établissement d'entreprises pour établir et opérer des pièces du spectacle
	<ul style="list-style-type: none"> Participation aux foires commerciales 	Dans l'entraînement par Ministère de Commerce
4) Fournit des outils pour vendre, ou emporter vendre pour les PME	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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 la telle information sur les ressources potentielles et fournit l'information à ceux qui cherchent pour les graines de l'affaire. Plus loin, encouragez et aidez formation d'association

entre les entreprises actuellement maniant et entreprises qui recherchent des graines de l'affaire pour développement des firmes ou développement du produit qui utilisent les ressources.

Actuellement, l'information sur les ressources, régions d'activités économiques, ou les régions de hautes possibilités du développement sont limitées au Cameroun. Cependant, si les telles possibilités sont identifiées dans le futur, il est recommandé pour faire des efforts concertés sur développement des possibilités comme la région, ou comme le secteur. Telle concentration d'efforts sur les produits potentiels spécifiques ou les ressources, comme la région a été vu dans beaucoup de cas prospères dans régions de la production en voie de développement de produits spécifiques, ou développement de produits spécifiques. Les capacités locales incluent savoir-faire de la production du secteur de la production, en vendant le support par le gouvernement local, support innovateur pour développement de produit et technologie de la production par l'academe dans la région, etc. Ces projets incluent:

- ✓ Une ville un projet du produit
- ✓ Développement de produit spécifique qui produit la région, utiliser la méthode du développement du groupe
- ✓ Le projet de la stimulation économique de la région qui utilise spécifiquement des ressources ou des activités a doté de la région

La méthode valable pour apporter une assistance dans les domaines nécessaires est de lancer des mesures afin d'exploiter les potentiels à la disposition du pays. Actuellement, la méthode adoptée par le ministère des petites et moyennes entreprises est de recruter des PACD/PME par le biais d'une délégation régionale. Cependant, si les points positifs de cette méthodes résident comme cité ci-dessus sur une focalisation concernant les ressources exploitables pour un meilleur développement, le développement technique, le marketing, une assistance pour un accès à des capitaux, sans une aide globale des résultats probants seront difficiles à obtenir. De plus, lorsque la période fixée pour chacun de ces produits est écoulée, ils seront donc en déclin, c'est pourquoi il est nécessaire de fonder un système pour développer les potentiels à la disposition du Cameroun.

[Recommandation]

- Rassemblez de l'information sur ressources, matières et produits qui paraissent avoir des possibilités pour développement à travers les Délégations Régionales de Ministère de PME, SE&H et autres sources. L'information est compilée à une base de données pour usage par ceux qui recherchent des graines de l'affaire.

- Rendez effectif projet du développement économique de régions spécifiques de possibilités du développement, tel que Projet de l'Un-ville-un-produit, se concentrer sur les ressources, matières ou produits disponible dans les régions, concentrer les efforts sur les possibilités.

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

Ministère de PME, SE&H est responsable pour la dernière décision sur le développement mesure être rendu effectif, ordre de mise en oeuvre, dernières spécifications et TOR des projets / programmes, et allocation du budget pour la mise en oeuvre.

Comme pour la mise en oeuvre, une agence du Gouvernement (Agence du Développement de la PME) est assumée pour être responsable, avec la suggestion sur mise en oeuvre du Ministère. L'Agence préparera spécification de base du projet / programme pour garde du public, en appelant des fournisseurs BDS qui ont de la connaissance et des expériences sur le projet / programme de la semblable nature, pour le garde. Avec le garde, l'Agence peut profiter d'expériences et savoir-faire du secteur privé sur mise en oeuvre de projet / programme. Lorsque l'Agence n'est pas établie, le Ministère entreprendra toute la procédure nécessaire pour garde tous/toutes seul(e)s.

Les éléments qui seront confiés aux fournisseurs de service BDS pour la promotion des sous-traitants et la mise en œuvre d'une réunion commerciale relative au secteur de la distribution intérieure figurent ci-dessous.

- Enquête préliminaire concernant le domaine d'activité possible des grandes entreprises et secteur de la distribution
- Mise en œuvre du programme

(La mise en œuvre du programme de formation technique et commercial figurant ci-dessous sera développé par le biais du programme cité ensuite (confié à d'autres fournisseurs de service BDS) que ceux indiqués ci-dessus)

Pour usage de ou appliquer aux mesures du support qui exigent contact direct de PME au Gouvernement tel que le cas de le fournir environnement pour Cyber faire du commerce, la création de Centres du Support de la PME est assumée comme leur fenêtre du contact dans les régions sur le pays. Le Centre sera opéré par les fournisseurs BDS sur contrat avec l'Agence du Développement de la PME. Si le Centre du Support n'est pas encore créé, la Délégation Régionale du Ministère prendra la charge de la part du Centre.

Le centre d'aide pour les PME propose les services indiqués ci-dessous.

- Aide proposant la présentation de l'ensemble des programmes, promotion pour la participation et demande d'inscription
- Concernant les informations relatives aux ressources naturelles possibles, une aide est proposée fournissant des renseignements collectés sur les entreprises, et des plans commerciaux.
(A propos des informations relatives aux ressources naturelles possibles, ces données sont collectées tout d'abord auprès des organisations gouvernementales (ministère des petites et moyennes entreprises, et ministère de l'agriculture), et par le biais des bureaux régionaux. Après l'ouverture de la base de donnée, le guichet de l'organisation au service des PME créées par le ministère (plus bas appelée le centre d'aide aux PME) s'occupera de récolter les informations, et l'agence au développement pour les PME chargée de diriger cette organisation proposera des centres d'aide aux PME à travers tout le pays en proposant les renseignements à leur disposition.)
- Propose la mise en place d'un environnement en faveur du commerce des nouvelles technologies (ordinateurs pour l'utilisation d'internet)

Les joueurs clés ont attendu dans la plupart des projets / programmes région-basés, est des PME et pas le Gouvernement. Ceux-ci incluent le projet pour développer des produits locaux caractériser et représenter la région, et le projet rehausser base de la gestion de PME locales avec entreprendre opération commune de firmes. Le rôle majeur du côté du Gouvernement est annoncer et disséminer le support mesure et encourage et encourage des PME pour participer aux projets / programmes. Les projets seront organisés et seront opérés par les PME. Cependant, le nombre et réelle situation de la gestion des PME dans la région ne sont pas comprises clairement. Les PME que le Gouvernement a l'accès, est limité à ceux qui ont contacté aux Bureaux de la Délégation Régionaux. Dans ce contexte, l'organisation de PME dans la région, dans une association région-basée (Association de PME Régionale de Commerce et Industrie) est très recommandé, afin qu'ils puissent agir comme joueurs clés dans les activités économiques dans la région.

4.1.2 Amélioration de l'environnement de l'accès financier pour les PME, et soutien pour les PME dans le champ des finances

(1) Conditions exigées pour les mesures de développement

Selon les résultats de l'étude par questionnaire destiné aux PME dans le cadre de la présente étude, le problème du financement/crédit a été souligné par 57,6% des entreprises qui ont répondu au questionnaire parmi les trois problèmes prioritaires proposés. D'autre part, parmi les entreprises qui ont répondu au questionnaire, 48,5% des entreprises ont indiqué clairement

qu'il s'agissait du problème le plus grave, c'est-à-dire arrivant en premier, auquel elles étaient confrontées.

En ce qui concerne les causes des difficultés concernant la fourniture de fonds aux PME, on peut indiquer deux causes principales : (1) d'une part le manque maturité du système financier et du crédit, des aspects organisationnels et systémiques et d'autre part (2) les faiblesses inhérentes à la gestion des entreprises.

Les mesures exigées en réponse aux questions de développement notées ci-dessus, seront premièrement, (1) de construire un environnement en matière financier qui puisse efficacement conduire à la satisfaction des besoins des PME tout en respectant les conditions d'accès eu égard à la position actuelle des institutions financières. Deuxièmement, (2) les appuis aux PME en vue de l'amélioration de leur capacité managériale devrait être fourni en réponse au point avancé par les institutions de financement. Ces mesures sont principalement applicables à la classe supérieure des entreprises de taille moyennes, aux entreprises de taille moyenne et aux petites entreprises qui sont agressives pour amélioration de leurs performances en affaires.

De plus, il est nécessaire de lancer un débat concernant un système de micro crédits pour les entrepreneurs souhaitant fonder une activité commerciale mais ne bénéficiant pas suffisamment de fonds.

En résumé, les mesures secondaires exigées en réponse aux questions de développement soulevées dans le domaine des finances sont les suivantes:

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

Les difficultés majeures pour les PME dans le domaine des finances sont, (1) taux d'intérêt élevés, (2) manque de fonds de financement à long terme, et (3) production de garanties. Pour la classe supérieure des entreprises de taille moyenne, les entreprises de taille moyenne, et les entreprises de petite taille agressives pour amélioration de leurs performances en affaire, les taux d'intérêt élevés et l'absence de financement à long terme sont des problèmes particulièrement sérieux. En revanche Pour les institutions de financement y compris les banques, le financement aux PME n'est pas évident, en dépit de la disponibilité de capital, dû à manque d'applications qui sont considérées viables.

Actuellement le système de crédit utilisable par les PME se compose des banques commerciales, de la micro finances et du système traditionnel de la tantine.

Etant donné que la gestion des banques commerciales cherche à assurer la stabilité en conformité avec les normes internationales d'opération des banques, Elles ont essentiellement concentré leur financement sur les entreprises de grandes tailles, tout en se limitant pour le financement de la PME seulement à ceux présentant un taux d'intérêt élevé et une haute crédibilité, du fait des hauts risques et coûts élevés du financement des PME.

Dans le cas des institutions de la micro-finance, elles ne sont pas impliquées dans les opérations d'emprunts de natures commerciales compte tenu leur nature hautement risquée, bien que la plupart des institutions de micro-finance disposent de réseaux de succursales suffisamment établies pour pouvoir cerner les situations de gestion des petites entreprises.

Le développement d'un système financier pour les PME qui puisse concentrer ses opérations de financement sur les PME est le défi et la priorité la plus importante dans ce contexte. Le système devrait être développé comme un ensemble des trois institutions (fonctions) suivantes. Toutefois, il y aura un besoin pour mieux maîtriser le processus de règlement d'hypothèques, afin de permettre au système de financement des PME ci-dessus envisagé de fonctionner efficacement.

[Recommandations]

- Rendre effectif les trois mesures suivantes comme un ensemble de mesures.
- 1. La création d'une institution spécialisée dans le financement de la PME
 - ✓ Cette institution de financement devrait opérer en conformité avec les normes et standards des banques internationales, fournissant des fonds à long terme et des fonds à taux d'intérêts réduits, avec l'infusion de fonds du gouvernement en partie
 - ✓ Fournissant des emprunts sans garanties physiques, en exploitant l'ingénierie financière
 - ✓ Contribuant à la réalisation d'objectifs de la politique de soutien aux PME tout en s'incrutant de temps en temps dans les champs où les mécanismes de marché ne

fonctionne pas, en fournissant des emprunts à des conditions préférentielles, y compris par abaissement des taux d'intérêts, par adoucissement de l'exigence collatérale, etc.,

2. Établissement d'un système de garantie des crédits pour les PME
 - ✓ Promouvoir le financement des PME en réduisant le risque de la PME risquée susmentionnée au niveau de l'institution qui finance.
3. Établissement de système d'appui pour les PME en vue du renforcement de leur capacité managériale
 - ✓ Promouvoir la préparation de dossiers viables de demande d'emprunts par les PME, en soutenant le renforcement de leur capacité managériale
 - Amélioration de processus administratif pour accélérer le règlement d'hypothèque

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

Avec la fondation des organisations financières réservées aux PME citées ci-dessus, les besoins en capitaux des PME sont couverts. De plus, la mise en œuvre ponctuelle de mesures gouvernementales relatives aux financements deviennent possibles. Cependant, pour envisager le crédit la pérennité des affaires, leur rentabilité, et la confiance sont des éléments indispensables. Ceci constitue un obstacle de taille pour une demande de crédit de la part des petites et micro entreprises, ainsi que les entrepreneurs envisageant de fonder une petite entreprise. Cependant, les petites et micro entreprises ont besoin de financement à petite échelle, il est donc nécessaire d'assouplir les méthodes d'obtention de fonds.

Une méthode du financement éprouvée avec succès dans beaucoup de pays, pour cerner le type de besoins susmentionnés, est celle qui dépend du caractère dynamique et de la solvabilité personnelle des chefs d'entreprise. La plupart des cibles populaires de solvabilité observées dans ceux-ci financer sont:

- ✓ La solvabilité a basé sur le fonctionnement à long terme de l'affaire dans la place, et la garantie commune par les résidents
- ✓ Assiduité de propriétaires des femmes ou des copropriétaires
- ✓ La solvabilité a basé sur le conseil continu pour améliorer la gestion pour le propriétaire

[Recommandation]

- Établissement d'un programme de financement fournissant des fonds de volume modeste aux micro/petites entreprises et basé sur la fiabilité acquise grâce à l'assistance et à la supervision techniques à long terme (par exemple, l'assistance technique, la supervision et la formation assurées dans la cadre du "système d'appui et de renforcement de la gestion d'entreprise" qui sera traité plus loin) destinées aux entrepreneurs et visant à

améliorer la gestion des entreprises et également des fonds destinés à la création d'entreprises.

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

1) Au niveau gouvernemental

Le gouvernement à conscience que le système privé de financement pour les PME ne couvre quasiment pas les besoins nécessaires, c'est pourquoi une organisation au service des PME, des donations de la part de l'état, et des garanties fournies par le gouvernement sont prévues. Cependant, il est nécessaire que ce soit les institutions privées qui financent ces PME, dans un environnement où le manque d'indépendance face à l'état est de fait.

Les organisations de crédit réservées aux PME sont privées mais la mise en place de mesures gouvernementales dans le domaine du financement restent en suspens.

C'est pourquoi, pour ce fait un système est mis en œuvre à la demande du premier ministre, ou l'ensemble des ministres concernée par le problème des mesures relatives aux PME participeront à « Comité d'ajustement et reconstruction au niveau nationale pour les PME ». L'administration en charge de ce comité d'ajustement est le ministère des PME, les décisions d'une telle réunion mèneront à la concrétisation de mesures qui feront l'objet d'ajustement par l'ensemble des ministères concernés.

2) Organisations exécutives

Les organisations réservées aux PME seront principalement chargées d'exécuter les mesures prises.

A l'instar des crédits à petite échelle pour les petites et micro entreprises, l'exécution de programmes de financement bénéficiant d'objectifs spéciaux disposeront également d'un département chargé de mesures gouvernementales relatives au crédit au sein même de l'organisation. Cependant, chacun des programmes disposeront d'un guichet distinct pour leur exécution dans un but de praticité.

3) Organisation des guichets pour les PME

Il est essentiel de faciliter son accès aux PME.

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

Cependant, cela n'est pas suffisant, au côté des organisations de financement généralistes réservées aux PME, une diffusion (présentation) de programmes gouvernementaux pour le financement en fonction des besoins spécifiques doit être envisagée sous la forme du Centre

d'aide aux PME. Lorsque un Centre d'aide aux PME n'est pas encore fondé, ou est absent de certaine région, le ministère en charge enverra des délégation pour remplir ce rôle.

Le Centre du Support de la PME introduira le "Plan pour aider amélioration de la capacité de la gestion de PME" au petit - et micro-entreprises, et fonctionne comme la fenêtre de la réception des applications pour le programme de l'Emprunt" pour fournir petit - et micro-entreprises avec petits fonds de l'échelle pour leur capital du fonctionnement" qui sera disponible pour PME qui ont reçu le conseil pour rehausser leur capacité de la gestion pour une certaine période en utilisant le plan susmentionné.

4.1.3 Assistance aux Pme dans les efforts de renforcement de leur capacité technologique et de gestion.

(1) Conditions exigées pour le développement des mesures

Le renforcement de la capacité technologique et de gestion est le défi a relever par toutes les PME quelle que soit, leur taille, bien que la cible immédiate de renforcement pourrait varier selon la catégorie. Cependant, les entreprises individuelles ne seront pas motivées à entreprendre les efforts de renforcement, même si elles perçoivent la nécessité. Plutôt, elles participeront au programme de renforcement, seulement lorsqu'elles seront sûres des effets attendus sur la situation actuelle des affaires de leurs efforts et de leurs investissements.

Au vue de ce qui précède, les mesures visant à encourager le renforcement de la capacité de gestion devraient être combinées avec d'autres mesures afin de motiver les PME. Par ailleurs, et dans certains cas, le programme d'assistance au renforcement de la capacité de gestion doit être assuré en combinaison avec d'autres programmes de même type afin de rendre efficaces.

Il est nécessaire de mettre en place plusieurs programmes d'assistance compte tenu de la différence observée entre le niveau actuel de gestion et de technologie et le niveau jugé souhaitable.

Les programmes d'enseignement et de formation pourraient être indiqués ici, mais, un programme spécifique d'orientation des PME mettant l'accent sur des cibles spécifiques revalorisant les affaires sera plus efficient particulièrement pour les petites et micro entreprises.

La mise en oeuvre du programme, en combinaison avec d'autres programmes afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires ou de développer celles existantes, et/ou de financement sera plus efficient.

Beaucoup de petites et moyennes entreprises sont victimes la pauvre qualité de leurs produits et de leur performance ce qui, ne leur permet pas de faire face aux exigences des marchés et des clients du fait de l'obsolescence. La plupart des PME manquent de biens

d'équipement facteur favorable pour assurer leur qualité et leur performance. Malheureusement elles se contentent de le faire manuellement. L'introduction de ces biens d'équipement devrait être donc encouragée prioritairement car, il s'agit là des principes de base d'amélioration de la gestion et de la technologie.

Les regroupements devrait aussi être encouragé en particulier pour les petites et micro entreprises, y compris l'utilisation commune des biens d'équipement essentiels, afin de limiter les difficultés auxquelles elles font face en raison de la faiblesse de leurs opérations.

Les groupes d'initiative qui sont organisés en fonction des communautés locales devraient être encouragés, spécialement pour les projets dont les produits locaux font ressortir les ressources et les technologies traditionnelles utilisées dans la région. Le soutien et les mesures incitatives pour de telles initiatives seront utiles pour développement de l'industrie locale.

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

L'objectif des mesures proposés par les autorités diffèrent. A propos de l'espace occupé par l'ajustement de ces mesures, le premier ministre est en charge de l'organisation avec l'ensemble des ministres concernée par le problème des mesures relatives aux PME avec leur participation au « Comité d'ajustement et la reconstruction au niveau nationale pour les PME » L'administration en charge de ce comité d'ajustement est le ministère des PME, les décisions d'une telle réunion mèneront à la concrétisation de mesures qui feront l'objet d'ajustement par l'ensemble des ministères concernés.

Pour la mise en oeuvre de ces mesures, une agence en charge de la mise en oeuvre, ou une Agence du Développement des PME, devrait voir le jour et sera en charge de la promotion de l'encadrement et du contrôle du processus de mise en œuvre. L'Agence gagnera en compétence et en savoir-faire dans les projets et programmes qu'elle aura à passer pendant le processus de mise en oeuvre. L'Agence sera responsable des mesures de développement fournies uniquement par MINPMEESA, étant donné que pour le moment, les autres ministères ont leurs propres méthodes et expériences dans la mise en œuvre de leurs projets et de leurs programmes. Cependant, il est envisagé que, dans l'avenir, l'Agence aura en charge la gestion des projets et des programmes des PME des autres ministères et assurera la promotion et l'encadrement de la mise en oeuvre avec professionnalisme.

Les mesures d'assistance peuvent être de deux types à savoir, les mesures par type de projet (mesures type projet) et les mesures par type de plan (mesures type plan). Les mesures par type de projet sont celles-là qui sont mises en oeuvre selon un objectif précis de la politique, alors que les mesures par type de plan sont celles-là qui sont mises en oeuvre de façon continue

comme un système permanent. Toutes les mesures seront mises en oeuvre sur la base des contrats passés avec les fournisseurs des services de développement des affaires (fournisseurs des BDS) issus soit du secteur privé soit du secteur public en fonction de la plupart de leurs expériences dans les projets et programmes de natures semblables. L'Agence de Développement des PME sera chargée de passer les contrats avec les fournisseurs des services de développement des affaires.

Etant donné que les expériences des fournisseurs des BDS sont encore insuffisantes dans quelques domaines des mesures de développement, un programme pour élever et renforcer leur capacité devrait être mis en place. Le programme devrait être régulier afin de renforcer plus tard, sa capacité de mise en oeuvre.

Dans ce cas, le module de formation principal sera fondé de façon préliminaire, et utilisé en cas de besoin. Il permettra non seulement d'améliorer l'efficacité des entreprises, mais aussi participera à l'accumulation des savoirs faire.

Le Centre d'Assistance aux PME jouera un important rôle dans certains types de projets et de programmes et servira comme la vitrine des PME au Gouvernement.

Les Associations Régionales de Commerce et d'Industrie de PME qui sont supposées être organisées principalement avec les petites et les micro entreprises dans la région, seront importantes dans la promotion des joint ventures et des initiatives dans les projets de développement locaux comme acteurs clés du développement de la région.

4.1.4 Amélioration d'environnement d'affaire des PME

(1) Conditions exigées pour le développement des mesures

Dû à la vulnérabilité de la gestion des PME, le mode de fonctionnement pratiqué parmi les entreprises de grande taille, peut être la cause d'échec des PME. Dans les autres cas, le support aux activités internes des PME est exigé dans le domaine d'affaires personnelles et dans l'assemblage des informations qui exige une forte organisation ; ceci étant une faiblesse des PME. En outre, le développement d'un système de secours en cas d'urgence de propriétaires des PME, devrait être considéré dans le futur.

Bien que ces mesures contribueront considérablement à l'amélioration, la stabilité et la croissance de la gestion des PME, c'est difficile à travailler dessus dû aux fonds nécessaires. Néanmoins, il devrait être noté que ceux-ci constituent une partie majeure du plan des politiques de développement des PME.

Il est essentiel de fournir ces mesures étape par étape, tenant en considération l'ampleur des besoins des PME sur l'ordre du jour.

1) Règlementation sur les termes et conditions des affaires avec les PME

[Recommandation]

- Les retards dans le paiement aux petits et micro entreprises peut mener à la fermeture de leurs entreprises, dû à leur situation financier serrée. Il y a donc un besoin de le régler pour empêcher des entreprises de grandes et moyenne taille et les agences du Gouvernement de différer le paiement aux PME
- Dans le cadre du système public d'appel d'offres, de nombreuses micro/petites entreprises et entreprises de type artisanal rencontrent diverses difficultés pour remplir les conditions requises contraignantes et exigées pour participer à ces appels d'offres. Comme nous avons pu le mentionner précédemment, du point de vue de la promotion de l'organisation des entreprises et de la coopération entre celles-ci, assouplir les conditions requises pour la participation aux appels d'offres des micro/petites entreprises non sur une base individuelle mais de manière organisée et regroupée (par exemple, création de réseaux d'associations d'entreprises ou de coopératives, etc.)

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

[Recommandation]

- Puisque les PME ont les difficultés de contact aux sources appropriées de demandes d'emploi dans leurs recrutements, ils sont forcés de recruter que parmi la source limitée d'applications. Le développement d'un système pour disséminer de l'information sur offres du travail et demandes d'emploi aidera leur recrutement des ressources capables.

3) Dispositif de sauvetage d'urgence des entrepreneurs.

Les petites et micro entreprises sont en attentes de stabilité, et de croissance, mais beaucoup d'entre elles sont confronté à des échecs. Dans ces cas, quasiment l'ensemble des risques sont à la charge des entrepreneurs et de leur famille. Afin d'abaisser les risques d'échec, ou une relance possible par le biais d'un dispositif, il est nécessaire de revitaliser les petites et micro entreprises, ainsi que d'encourager l'esprit d'entreprendre.

[Recommandation]

- Fondation d'un système d'aide coopératif pour les petites et micro entreprises ne bénéficiant pas d'un système de chômage.

- Etablissement d'un système mutualiste¹ permettant de fournir des prêts d'urgence dans le cas de risques de faillite.
- 4) Fournissez un environnement informatique pour les petits et micros entreprises
- L'usage d'un système d'informatique dans les affaires contribuera certainement à l'amélioration de la gestion des PME, étant donné la globalisation. Fournir un système et environnement informatique devrait être encouragé pour aider des PME pour avancer d'un pas.
- [Recommandation]
- Fournissez l'environnement aux petits et micro entreprises d'utiliser des ordinateurs dans leurs affaires dans la région.

¹ Les adhérents à ce système déposent le montant de leurs cotisations et participations financières, et dans la cas où surviennent des difficultés pour récupérer le prix des marchandises vendues à crédit, possibilité d'obtenir un prêt plusieurs fois supérieur au montant déposé dans la limite des créances en question, etc.

4.2 Contenu des Principales Mesures de Développement

On précise ci-après les principales mesures et leurs contenus conformément aux cadres des mesures définies dans III-4.1.

L'organisme nécessaire (institution, organisation, formation du personnel) pour mettre en œuvre ces politiques et les mesures est précisé dans "III-3.2 Établissement de l'organisation pour mettre en œuvre les politiques et les mesures pour les PME".

A Mesures de soutien pour le Marketing et les nouvelles affaires

A-1 Définition de la " place du marché "

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne le marché de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), l'accès comme pour le marché domestique intérieur est possible mais l'importance du marché est réduite et pour les entreprises camerounaises dont la compétitivité n'est pas aussi forte que cela, on constate que comme pour le marché domestique les limites de la pénétration de ce marché ont déjà été atteintes. D'autre part, pour assurer le succès de la pénétration des marchés des pays développés, à commencer par ceux appartenant à l'Union européenne, il est indispensable que les entreprises camerounaises résolvent de nombreux problèmes comme l'augmentation de leur capacité de production, le renforcement de leur compétitivité, etc.

Par contre, en ce qui concerne les régions côtières du Nigeria et de la Guinée équatoriale dont les pouvoirs d'achat sont particulièrement grands, des acheteurs originaires de ces pays viennent s'approvisionner au Cameroun et rapportent dans leurs pays respectifs les marchandises achetées. De ce point de vue, il existe dans les faits des exportations à destination desdits pays. De toute façon, la compétitivité des produits commerciaux camerounais au niveau national dans les pays en question n'est pas dans un état prometteur qui permet de grands espoirs et on peut supposer que cela dépend de déséquilibres de l'offre et de la demande au niveau régional. Ceci dit, le potentiel de l'offre de ces produits (exportations) demeure encore important. En outre, en ce qui concerne les produits commerciaux (produits industriels) qui ne font pas encore à l'heure actuelle l'objet de transactions commerciales sur une grande échelle, il existe également selon diverses informations que nous avons obtenues des possibilités de développement accru desdites transactions dans l'avenir.

Actuellement, dans tous les cas, la situation est telle que les acheteurs des deux pays en question fréquentent les zones frontalières du Cameroun, recherchent des partenaires

commerciaux et réalisent leurs transactions individuellement. Si la partie camerounaise fournit des lieux de transactions dans ces zones frontalières et propose activement et avec dynamisme une gamme de produits à ces derniers, elle pourra promouvoir une fréquentation accrue des acheteurs des pays en question et espérer augmenter le nombre des transactions commerciales.

A cet égard, l'Etat peut recommander des investissements destinés aux entreprises qui exploitent les « Market Place », les promouvoir et assurer un appui au développement de nouvelles opportunités de vente au bénéfice des PME camerounaises.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs des mesures

- Promouvoir l'exportation au nouveau marché par des moyennes entreprises
- Soutenir le développement de nouveaux articles à exporter pour des moyennes entreprises
- Soutenir l'exportation des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

1) Contenu

Nous recommandons que les « Market Place » soient établis à des endroits pratiques au niveau des voies de communication tant pour les acheteurs venus du Nigeria que de ceux de Guinée équatoriale en prévoyant à l'avance la fréquentation attendue des acheteurs venus de ces deux pays (espoir d'investissements faits par des sociétés de distribution, etc., y compris les investisseurs étrangers). Les places d'affaires proposées pourraient être Limbe pour exporter au Nigeria et Douala pour exporter en Guinée Equatoriale.

Selon les cas, financement partiel par l'Etat ou bien par des entreprises d'Etat ou des organismes/organisations en rapport avec l'Etat. Le Gouvernement (l'Etat) mettra en oeuvre les dispositifs de mesures de soutien et d'appui suivants.

1. Recommandations concernant les investissements à l'intention des sociétés d'exploitation du « Market Place » (positionnement comme projets à caractère prioritaire, acquisition des terrains, application de conditions préférentielles concernant les investissements et l'utilisation)
2. Application de conditions préférentielles à l'intention des entreprises qui s'installent
3. Mise en place d'un système d'appui concernant les diverses formalités à l'intention des acheteurs fréquentant le « Market Place »

En ce qui concerne le concept de « Market Place », on fabrique des stands permanents destinés aux transactions commerciales (et simultanément à la présentation/exposition des produits à vendre) et on met à la disposition des distributeurs. Si on peut en même temps introduire des installations commerciales de grande envergure, il sera possible d'attirer de nombreux acheteurs y compris les consommateurs locaux camerounais.

2) Organisme pour la mise en œuvre

Préparation et gestion par le Ministère du Commerce.

Cependant, le Ministère des PME prend l'initiative concernant l'élaboration du projet des mesures et du plan d'action pour la mise en œuvre, la proposition au Conseil pour le Développement des PME ainsi que le suivi de progression jusqu'à la mise en œuvre des mesures, du point de vue des PME.

3) Préparation nécessaire et autres points concernés

a) Préparation nécessaire

Il est nécessaire d'établir la procédure de reconnaissance législative de l'application des conditions ci-dessous en faveur d'une « place de marché »

1. Application des mesures promouvant l'investissement à la société qui gère une « place de marché »
2. Désignation en tant que projet prioritaire d'investissement à la société qui gère une « place de marché » et application des mesures préférentielles
3. Désignation d'une « place de marché » comme zone de libre-échange accompagnée de l'application des mesures préférentielles
4. Définition des conditions préférentielles pour les entreprises installées
5. Soutiens aux diverses procédures pour les acheteurs qui viennent:
 - Accélérer la procédure d'obtention de visa de voyage
 - Assouplir la procédure de dédouanement des produits ramenés

b) Réalisation de F/S pour connaître la demande

Il est nécessaire de détailler le contenu des mesures après en avoir examiné la faisabilité suite à l'évaluation de la demande d'achat de la part du Nigeria et de la Guinée équatoriale (surtout les détails de marchandises, le motif d'achat, l'envergure de la demande, etc.)

Comme le Nigeria n'est pas membre de la CEMAC, il ne lui est pas possible de bénéficier des mesures en faveur de l'importation du Cameroun comme les pays membres de la CEMAC. Cependant ce pays est déjà un des partenaires commerciaux importants avec un volume d'exportation qui atteint à peu près le même volume que celui avec le Gabon et le Tchad, qui sont des partenaires commerciaux de premier rang parmi les pays

de la CEMAC. D'après les statistiques d'exportation, le carburant et l'huile de graissage représentent environ la moitié du volume d'exportation du Cameroun au Nigeria, et les restes sont des produits de première nécessité, tels que les produits esthétiques (8 % du volume total de l'exportation vers le Nigeria), savons, bouillon solide de soupe (7 %), produits cosmétiques (7 %), coton (3 %) et autres.

Par contre, en ce qui concerne la Guinée équatoriale, le premier article exporté du Cameroun est également le carburant et l'huile de graissage, suivi par le ciment (1,1 milliards de FCFA), matière de parquet en bois (200 millions de FCFA), produits en bois ou sculptés (100 millions de FCFA). Des produits alimentaires et des boissons sont également exportés, tels que le biscuit / le pain (60 millions de FCFA) et la bière (140 millions de FCFA).

Il est nécessaire d'analyser les tendances de la demande d'importation du côté de la Guinée équatoriale, car elles n'apparaissent pas dans ces statistiques.

c) Echange de devises

Actuellement il n'y a pas d'échange officiel direct entre le FCFA et la monnaie nigériane au Cameroun. Si l'achat est fait en monnaie nigériane le côté camerounais aura une perte d'échange en échangeant le naira contre le FCFA.

Par conséquent il est nécessaire d'installer le Marché frontalier comme zone de libre-échange et d'établir des zones d'échange pour la monnaie nigériane.

d) Différence par rapport aux Marchés Frontaliers

Le projet de développement de "Marchés Frontaliers" est actuellement géré par les Ministère d'Économie et du Développement Rural. Les buts de ce projet sont d'améliorer la vie dans les régions frontalières dans lesquelles les populations vont et viennent par dessus la frontière et entretiennent une coopération entre 2 ou 3 pays selon le cas).

Autrement dit, il s'agit du projet d'attribuer un lieu déterminé dans un quartier sélectionné, de mettre des étagères pour vendre des produits agricoles et des marchandises, de construire un hôpital, une école, un abattoir, etc. La construction est effectuée par le gouvernement central et une fois que ces infrastructures sont achevées, la compétence de la gestion sera transférée au Conseil du quartier.

Bien qu'une fonction d'échange et de rassemblement des populations riveraines soit attendue de ce projet, le client cible pourrait être limité fondamentalement à la personne qui vit dans la région, ce qui va ainsi limiter l'étendue du projet. Même si le concept est différent des recommandations de mesures du développement dans cette étude, ce pourrait être un chemin du développement efficace.

La cible n'est pas seulement les marchandises produites par les entreprises petites et de taille moyenne mais aussi sur les marchandises produites par les grandes entreprises et les entreprises étrangères.

e) Projet TINAPA au Nigeria

C'est un projet visant à établir une zone commerciale et de divertissement à Calabar, région sud-est de Nigeria, près de la limite entre le Cameroun et le Nigeria.

Ce quartier est loin de la zone centrale contenant la capitale Lagos. Bien qu'il soit lié par des réseaux routiers, la transaction entre ces deux zones n'est pas très active pour des raisons sécuritaires.

Dans le projet TINAPA, les principales marchandises seront amenées par les compagnies internationales vendant au détail, l'effet en cascade de développement commercial sur les régions environnantes est aussi attendu. Il va en résulter une augmentation rapide de la demande en marchandises venant du Cameroun.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne l'établissement de la " Place de marché " (Market Place), comme le Gouvernement camerounais mène des activités pour promouvoir les investissements, il n'effectuera pas d'investissements directs. (Toutefois, afin de faciliter les investissements, il est nécessaire d'examiner la possibilité d'investissements effectués par la Régie publique chargé des investissements.) En outre, en ce qui concerne entre autres les tâches de coordination en vue de l'application divers types de dispositifs de mesures mis en oeuvre par chaque ministère concerné et dont il a la charge, elles seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes des ministères comme une partie de leurs attributions et ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants¹ :

1. Réalisation d'une étude de faisabilité (F/S) incluant une enquête sur l'offre et la demande (confiée à une organisation extérieure).
2. Frais occasionnés par les activités de promotion des investissements.

¹ Si on applique les différents dispositifs de mesures préférentielles, on constate que les recettes des impôts et taxes est moindre que si on ne les applique pas. Ceci est dû au fait que les nouvelles recettes des impôts et taxes produites par la mise en oeuvre du présent projet diminuent à cause de la mise en place des dispositifs de mesures préférentielles. Pour cette raison, on ne peut pas dire qu'il s'agit de nouveaux coûts occasionnés en raison de la réalisation dudit projet. A cet égard, on peut dire la même chose en ce qui concerne A-2 – A-4 traités ci-dessous.

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-1 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (6)

Projet N° A-1 : Appui pour le développement des exportations et particulièrement dans les marchés stratégiques à l'exportation

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>		
Rémunération des consultants	1) Etude de faisabilité y compris les études de marché	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	2) Activités promotionnelles concernant les investissements	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	Total		14.400	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Rémunérations		800.000	FCFA/mois/homme
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	800.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.600.00	FCFA

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne la catégorie de petites entreprises que nous traitons ici, les entreprises attendent généralement que la clientèle vienne sur le lieu de fabrication pour acheter leurs productions. Le nombre d'entreprises qui possèdent leur salon d'exposition en dehors du lieu de fabrication est extrêmement limité. On n'observe pratiquement aucune société qui est capable de vendre sa production par le biais d'un réseau de distribution moderne à l'intérieur du Cameroun.

Afin que la clientèle puisse voir ces produits dans les principales villes du pays et que l'on puisse apporter un appui pour élargir le marché permettant d'écouler ces produits, on établira des sociétés spécialisées dans l'exposition des produits commerciaux qui se chargeront en tant qu'activité commerciale d'exposer lesdits produits et les présenter au public. En principe, il s'agira fondamentalement de sociétés privées. Toutefois, grâce à un financement partiel assuré par l'Etat ou bien par des entreprises liées à l'Etat, on pourra prêter assistance pour assurer la bonne marche et la gestion saine desdites sociétés.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

1) Contenu

Il consiste à promouvoir la fondation des sociétés d'exposition de marchandises dont l'activité principale est d'exposer des marchandises d'autres entreprises.

Dans le sens où il faudra exploiter et mettre en valeur au mieux les compétences dans le domaine de la distribution et de la vente, il est souhaitable que l'on crée une société d'exploitation au moyen d'un financement mixte assuré par les sociétés appartenant au secteur de la distribution (y compris les sociétés étrangères ou fondées avec l'apport de fonds étrangers). Selon les cas, il ne s'agira pas d'une seule société. On peut estimer que l'on pourra établir pour chaque site des sociétés d'exploitation différentes respectivement avec les distributeurs qui louent les locaux d'exposition. Grâce à un financement partiel assuré par l'Etat ou bien par des entreprises liées à l'Etat. On pourra prêter assistance pour assurer la bonne marche et la gestion saine desdites sociétés.

On ne construira pas un nouveau bâtiment réservé exclusivement à l'exposition des produits mais on louera un local existant dans un centre commercial ou dans un autre lieu où la clientèle se concentre pour mettre en oeuvre cette partie du Projet. Pour les différentes catégories d'articles (ameublement, produits alimentaires, vêtements/confection, etc.), on collectera dans tout le pays et sur une vaste échelle les produits auprès des PME, on les exposera de la même manière que dans un grand magasin et on les vendra à la clientèle (la commercialisation/vente constitue un élément particulièrement important).

En donnant des informations en retour (feedback) concernant l'état des ventes aux exposants, on permettra aux entreprises d'utiliser ces données à titre de référence pour le développement futur de produits (lesdits points d'exposition et de vente joueront également le rôle de points de vente pilote ou « antenna shops »).

2) Organisme pour la mise en œuvre

Préparation et opération par la Ministère du commerce

Cependant, le Ministère des PME prend l'initiative concernant l'élaboration du projet des mesures et du plan d'action pour la mise en œuvre, la proposition au conseil

d'encouragement aux PME ainsi que le suivi de la progression des mesures du point de vue des PME. D'ailleurs, il offre aux sociétés exposantes une série de mesures pour soutenir l'amélioration de la gestion et des mesures de soutien financier, afin de soutenir l'amélioration de la capacité de la société exposante sur le plan gestionnaire et technique ainsi que de promouvoir l'exposition durable.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Définition des mesures encourageantes

Mise en place des mesures encourageantes des sociétés exposantes à part les sociétés d'exposition de marchandises et les entreprises auxquelles les mesures préférentielles ci-dessous sont appliquées.

Il faut établir un système de reconnaissance législative d'application des conditions préférentielles ci-dessous aux sociétés d'exposition des marchandises. Il faut également établir un système de reconnaissance législative pour encourager l'exposition des sociétés outre les PME afin d'augmenter le nombre de visiteurs.

1. Proposer des tarifs d'exposition moins chers. Appliquer l'abattement fiscal à condition d'attribuer les fonctions ci-dessous
2. Appliquer l'abattement fiscal d'une somme équivalente au coût supplémentaire pour les sociétés exposantes

b) Fonctions que les sociétés d'exposition de marchandises doivent avoir :

1. Fonction de transfert pour amener des marchandises à exposer
2. Fonction de donner des conseils sur l'emballage et l'exposition
3. Fonction de la communication et de la publicité
4. Fonction de collecter et de fournir des données telles que les données sur les acheteurs, les questions et les commentaires de la part d'acheteurs, etc.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne l'établissement de la ' Place de marché ' (Market Place), comme le Gouvernement camerounais mène des activités pour promouvoir les investissements, il n'effectuera pas d'investissements directs. (Toutefois, afin de faciliter les investissements, il est nécessaire d'examiner la possibilité d'investissements effectués par la Régie publique chargé des investissements.) En outre, en ce qui concerne entre autres les tâches de coordination en vue de l'application divers types de dispositifs de mesures mis en oeuvre par chaque ministère concerné et dont il a la charge, elles seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes des ministères comme une partie de leurs attributions et ne devraient

pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Réalisation d'une étude de faisabilité (F/S) incluant une enquête sur l'offre et la demande (confiée à une organisation extérieure).
2. Frais occasionnés par les activités de promotion des investissements.

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-2 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (7)

Projet N° A-2 : Encourager l'établissement de centres d'exposition pour appuyer les PME pour commercialiser leurs produits à l'intention des vendeurs et consommateurs sur le marché intérieur

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Etude de faisabilité y compris les études de marché	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	2) Activités promotionnelles concernant les investissements	4,50	7.200	1,5 mois pour 3 consultants
	Total		14.400	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/mois/homme
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	800.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.600.00	FCFA

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cas de la catégorie des entreprises de petite envergure, leur méthode de vente se limite et se résume à attendre la clientèle venant sur le lieu de production. D'autre part, le secteur de la distribution moderne au Cameroun a recours à des magasins de vente au détail situés dans les principales agglomérations urbaines pour la commercialisation des produits. Toutefois, celui-ci ne distribue que des produits importés ou bien encore des produits fabriqués par des entreprises appartenant à la catégorie supérieure à celle des entreprises moyennes.

Pour cette raison, on portera son attention sur les produits fabriqués par la catégorie des petites entreprises, on organisera des discussions commerciales avec les acteurs du secteur

de la distribution camerounaise et on offrira aux petites entreprises les occasions de développer leurs activités en passant d'un marché limité et restreint au regard des acheteurs potentiels à un marché d'une plus vaste échelle.

En outre, après que les résultats des discussions commerciales seront clairement apparus, on proposera aux PME un programme d'assistance technique afin de procéder aux améliorations indispensables et de faire face aux problèmes éventuels.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'expansion des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Il s'agit de préparer et d'organiser les rencontres commerciales avec la participation de distributeurs modernes comme des supermarchés et des grands magasins, afin que les petites entreprises puissent vendre leurs produits. Les détails des rencontres commerciales sont les suivants :

De manière concrète on préparera et on organisera les discussions commerciales de la manière suivante.

1. On les organisera après avoir fixé des thèmes spécifiques par types de produits : produits alimentaires transformés, produits agricoles transformés, matériaux de construction, ameublement, vêtements, etc.
2. On rassemblera les PME intéressées pour participer à ces discussions commerciales, on vérifiera au préalable la qualité des produits, l'emballage, le volume pouvant être fourni, le prix, etc. Et pour les produits que l'on peut améliorer dans un délai de temps réduit, on fournira une assistance technique pour procéder aux améliorations avant le déroulement des séminaires.
3. On annoncera l'organisation des ces séminaires et discussions commerciales aux acteurs du secteur de la distribution (On procédera aux préparatifs nécessaires pour qu'ils comprennent bien et approuvent à l'avance le contenu et le but de ces discussions et pour assurer l'assistance technique indispensable.)

En ce qui concerne l'organisation et l'exécution pratiques, on confiera cette tâche à des prestataires de services d'appui (BDS) expérimentés.

En ce qui concerne les raisons pour lesquelles les produits fabriqués par la catégorie des entreprises de petite envergure ne sont pas commercialisés par le système de distribution moderne, on peut mettre en avant les divers problèmes suivants qui tiennent tant à la partie de l'offre qu'à la partie chargée de l'achat.

Autrement dit, concernant la partie chargée de la distribution, elle ne possède pas une connaissance suffisante des sources au Cameroun qui peuvent fournir des produits d'une qualité et d'un prix appropriés, avec une ampleur de l'approvisionnement suffisante. En fait, les entrepreneurs de petites entreprises et d'entreprises artisanales proposent très fréquemment les produits qu'ils fabriquent eux-mêmes mais pour le secteur de la distribution, il ne s'agit pas de sources d'approvisionnement qui répondent à leurs conditions pour être acceptées comme fournisseurs. Cette promotion des ventes pour intensive qu'elle soit ne reçoit pas toute l'attention requise. (D'après les avis émis par le secteur de la distribution, les distributeurs souhaiteraient exploiter davantage ses sources d'approvisionnement à condition qu'elles soient bien organisées et que l'on puisse avoir des négociations commerciales sur des produits qui ont répondu au préalable à certains critères spécifiques.)

D'autre part, pour ce qui est des fournisseurs potentiels, ils ne comprennent pas véritablement les demandes ou les exigences exprimées par le secteur de la distribution. Et même s'ils comprennent ce que souhaitent les distributeurs, ils ne possèdent ni les moyens ni les méthodes pour élever le niveau de leurs produits et répondre ainsi aux exigences de ces derniers.

En ce qui concerne les problèmes qui ont été mis en évidence, on assurera une assistance technique en combinaison avec les programmes existants (faisant l'objet d'une proposition à l'heure actuelle). En ce qui concerne l'assistance technique, après avoir préparé à l'avance plusieurs " menus ", on confiera ces différentes tâches à des prestataires de services d'appui (BDS) qui se chargeront effectivement de la planification, de l'exécution et de la coordination du processus pratique de l'assistance technique.

2) Organisme pour la mise en œuvre

Cela se fait sous la tutelle du ministère des PME. Le planning, la préparation et la mise en œuvre sont effectués par l'Agence pour le Développement des PME.

La mise en œuvre sera confiée à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. Les tâches confiées seront les suivantes :

1. Explication des idées principales aux distributeurs modernes et obtention de leurs accords de participation

2. Elaboration de liste des PME participantes et évaluation et instruction préalable
3. Organisation des rencontres commerciales
4. Mise en œuvre de l'ensemble du programme d'instruction destiné aux PME conformément aux résultats. L'appel de participation aux PME sera lancé par le centre d'appui pour les PME.

En cas de succès de la négociation commerciale, les frais de participation déterminés seront supportés par les PME.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Thème de rencontre commerciale et timing de l'organisation

La rencontre commerciale se tiendra régulièrement, environ 2 fois par an. Concernant le thème de rencontre commerciale, un thème prioritaire sera choisi chaque fois, en tenant compte des avis des distributeurs.

L'organisation de rencontres commerciales des thèmes saisonniers, tels que soldes pour la rentrée scolaire, celles de Noël, sera examinée avec des distributeurs.

b) Instruction relative à la gestion et à la technique

1. Avant la rencontre commerciale, il faut connaître préalablement les articles qui seront exposés par les PME participantes et donner les instructions dans la mesure du possible. Les points d'instruction sont prévus comme suit :

- Contrôle sur la sécurité alimentaire
- Stabilité de la qualité
- Amélioration de l'emballage
- Assurance de volume minimum pour la livraison (On dirige vers le travail en commun en cas de besoin).

2. On donne des instructions sur les remarques faites par les clients lors de la rencontre commerciale.

On recourt, en cas de besoin, aux mesures existantes (en cours de proposition), telles que la fourniture de fonds de relais de faible montant et la participation au programme d'amélioration des compétences relatives à la gestion. En particulier, le soutien financier est important.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

On prévoit que ledit programme sera confié à des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) du service privé. En outre, les tâches relatives à la planification et à la

préparation jusqu'à ce que les missions soient confiées en externe aux prestataires de services d'appui aux entreprises seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Les coûts occasionnés pour confier les missions à des organisations extérieures.
2. Subventions concernant les coûts occasionnés par l'assistance technique apportée aux entreprises participantes au paquet de mesures d'assistance et de formation. (Subventionnement pour le paiement des prestations de services concernant l'assistance aux entreprises concernées.)

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-3 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (8)
 Projet N° A-3 : Fournir des opportunités de contacter des distributeurs dans le secteur moderne de la distribution aux PME

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)	
Rémunération des consultants	1) Mise en oeuvre du programme	6,00	Une fois tous les 2 ans. - 2 consultants pour 3 mois, y compris la promotion et l'assistance initiale assurée au préalable.
	2) Assistance et conseils techniques pour l'amélioration	3,00	
	Total		9.720

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Avec la collaboration des grandes entreprises, on organisera des séminaires qui offriront des occasions de sous-traiter aux petites entreprises, aux entreprises artisanales ou unipersonnelles et aux artisans. On offrira ainsi aux PME un lieu où elles pourront exploiter au mieux les occasions de pouvoir sous-traiter auprès des grandes entreprises et de développer ainsi leurs activités.

En outre, en ce qui concerne les PME qui participeront aux séminaires en question, on fournira au préalable une formation à la gestion d'entreprise. Quant aux entreprises (ou bien les groupes d'entreprises) qui auront reçu une commande de sous-traitance, on organisera au préalable des stages de formation technique et de formation à la gestion à l'intention de ces entreprises avant qu'elles n'exécutent les commandes de sous-traitance.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises
- Améliorer la qualité des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels porte le contenu des mesures

1) Contenu

Ainsi même dans le cas d'une commande de sous-traitance, il n'est pas forcément évident qu'une seule société possède l'expérience nécessaire et soit capable de répondre de manière satisfaisante à l'importance de la commande.

D'où la nécessité de faire accepter à la partie passant la commande comme présupposé la mise en place d'une organisation spécifique et d'une formation technique en vue d'exécuter ladite commande. Par conséquent, on mettra en place un programme comprenant le contenu suivant.

1. On recherchera les entreprises qui sont en mesure de passer des commandes de sous-traitance. Un simple appel public aux entreprises en question étant insuffisant, il convient de faire une promotion individuelle des programmes en question. En ce qui concerne le contenu de la sous-traitance, elle portera sur la réalisation de travaux, les

- inspections et contrôles périodiques ainsi que les réparations, les services de traiteur, le secteur des services comme le gardiennage et la surveillance, etc., la production de pièces, l'exécution d'une partie du processus de production, etc. On suppose que les activités de sous-traitance peuvent se développer dans des domaines aussi divers que variés (Plutôt qu'à un transfert de technologie, on vise principalement à fournir des opportunités aux PME de développer ou d'élargir le champ de leurs activités.)
2. Pour chaque entreprise capable de passer des commandes de sous-traitance, on invitera les représentants des PME comme participants et organisera des séminaires faisant l'objet d'une annonce publique invitant le public concerné. Lors des séminaires on procédera à un échange de points de vue portant sur les possibilités d'opportunités de sous-traitance sur la base de diverses conditions requises comme les besoins des grandes entreprises passant les commandes de sous-traitance, le niveau technique exigé des entreprises désireuses de sous-traiter, la qualité, les prix, etc.
 3. En ce qui concerne les entreprises passant commande, on sondera les intentions des entreprises participant aux séminaires et qui sont en mesure de passer des commandes de sous-traitance pour connaître leur désir ou non d'avoir recours à la sous-traitance, et dans le cas où il existe une possibilité de commande de sous-traitance, on leur demandera d'en passer une provisoire.
 4. En ce qui concerne les entreprises qui auront reçu une commande de sous-traitance provisoire, on s'assurera auprès des entreprises ayant passé commande de leur collaboration au niveau des ressources humaines (supposée au préalable comme onéreuse). En outre, on ajoutera des ressources au niveau de la formation apportée par des tiers et on mettra en oeuvre une formation portant tant sur les aspects techniques que sur la gestion d'entreprise. En ce qui concerne les entreprises passant commande, on leur demandera au préalable de bien vouloir collaborer dans le passage de commandes de sous-traitance en présupposant la mise en oeuvre d'une telle formation.
 5. Des contrats de commande en bonne et due forme seront conclus sur la base de ladite formation. Après avoir confirmé le passage de ces commandes, on percevra auprès des entreprises ayant reçu les commandes une partie des frais de la formation.
 6. Dans le cadre dudit programme, on fournira des mesures fiscales en faveur des entreprises qui fourniront des opportunités d'activités de sous-traitance (exemption de coûts déterminés, etc.)
 7. La mise en oeuvre dudit programme sera confiée à des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) compétents, adéquats et expérimentés (y compris les Chambres de commerce et d'industrie).

D'après les expériences faites au Cameroun jusqu'à présent, les entreprises qui ont réussi à obtenir des contrats de sous-traitance concernant des travaux d'ingénierie auprès des entreprises de l'industrie lourde, qui utilisent de grosses machines-outils, ont obtenu une assistance technique de la part des entreprises ayant passé commande le détachement de techniciens missionnés par les organisations d'aide internationale et ont jusqu'à présent poursuivi leur croissance en devenant des entreprises satisfaisantes aux yeux des grandes entreprises dans les réponses apportées à leurs exigences.

D'autre part, en ce qui concerne le projet de sous-traitance ALCAN (principalement des travaux de génie civil et de simples travaux en rapport avec les installations) du projet de recherche d'opportunités dont la première phase a été réalisée, celui-ci a été couronné de succès dans la mesure où il a permis d'organiser les petites entreprises et les entreprises artisanales mais la mise en oeuvre du projet d'assistance technique destiné aux sous-traitants a tendance à être retardée. Pour cette raison, on peut craindre que celui ne soit pas réalisé durant la période d'exécution de l'ensemble du projet.

2) Organisme pour la mise en œuvre

Cela se fait sous la tutelle du Ministère des PME qui s'en occupe jusqu'à ce que l'on trouve des grandes entreprises qui peuvent sous-traiter des tâches. Ensuite, le planning, la préparation et la mise en œuvre sont effectués par l'Agence pour le Développement des PME.

La mise en œuvre sera confiée à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. Les tâches confiées seront les suivantes :

1. Elaboration de la liste des PME participantes et explication préalable de l'idée principale aux PME participantes
2. Organisation de séminaires
3. Coordination avec les PME qui ont passé des commandes provisoires et mise en œuvre de l'ensemble des programmes d'instruction destinés à de telles PME

L'appel de participation aux PME sera lancé par le centre d'appui pour les PME.

En cas de succès de la négociation commerciale, les frais de participation déterminés seront supportés par les PME.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Instruction relative à la gestion et à la technique

1. Diriger vers le travail en commun lorsqu'il y a une demande de la part de l'entreprise qui commande.
2. Coordonner entre les programmes de formation fournis par les entreprises qui commandent et la fourniture des programmes qui complètent lesdits programmes et

fournir l'ensemble des programmes complémentaires à l'égard des entreprises qui ont passé des commandes provisoires (D'autres mesures existantes (ou en cours de proposition), telles que la participation au programme d'amélioration des compétences relatives à la gestion, seront exploitées pour l'ensemble des programmes).

3. Fournir des fonds de relais de faible montant en cas de besoin

- 4) Estimation des coûts et investissements indispensables
 - a) Supposition concernant l'estimation

En ce qui concerne les études portant sur la recherche et l'identification des grandes entreprises capables de passer des commandes, les tâches relatives à la préparation et à l'organisation des séminaires (y compris les éléments d'assistance technique à l'intention des PME ayant reçu des commandes provisoires), on suppose qu'elles seront confiées aux prestataires de services d'appui aux entreprises qui se chargeront de leur réalisation. Toutefois, les tâches préalables avant d'externaliser les missions en question comme la planification et la préparation seront effectuées effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

Par conséquent, on peut indiquer les principaux coûts indispensables suivants:

1. Les coûts occasionnés pour confier les missions susmentionnées à des organisations extérieures.
2. Subventions concernant les coûts occasionnés par l'assistance technique apportée aux entreprises participantes au paquet de mesures d'assistance et de formation. (Subventionnement pour le paiement des prestations de services concernant l'assistance aux entreprises concernées.)

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-4 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (9)

Projet N° A-4 : Fournir des opportunités pour la sous-traitance et le développement de produits en aval dans le cadre de la coopération avec des grandes entreprises et des filiales étrangères

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Mise en oeuvre du programme	6,00	6.480	Une fois tous les 2 ans. - 2 consultants pour 3 mois, y compris la promotion et l'assistance initiale assurée au préalable.
	2) Assistance et conseils techniques pour l'amélioration	3,00	3.240	
	Total			9.720

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

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

A-5 Promotion dans le cadre de la demande institutionnelle de la part de l'Etat des achats prioritaires des produits des PME²

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les administrations et les travaux publics, grâce à la réglementation des achats des produits fabriqués par les PME, on fournira aux PME de nouvelles opportunités de vente pour leurs produits.

Toutefois, dans le cas des PME, comme il existe de nombreuses et limitations concernant la qualité, le prix, la capacité d'approvisionnement, le respect des délais de livraison, etc. il est nécessaire de bien prendre en considération les conditions réelles lors de l'établissement dudit système. En outre, il convient de s'efforcer d'éviter l'achat de produits de qualité inférieure.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle

² The priority treatment quota for SMEs in government procurement has been enforced since 2007. It is important to monitor its results in order to determine whether it actually benefitted SMEs, while developing and employing a more effective method (and/or a less troublesome method) as required.

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

En ce qui concerne les articles et produits suivants proposés à la vente, on mettra en évidence les entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises (les établissements se chargeant par eux-mêmes de l'ensemble du processus de fabrication) capables d'assurer la fourniture desdits produits et pour chaque secteur d'activités considéré on fixera un pourcentage déterminé minimal d'achats devant être effectués auprès des entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises.

- Achats effectués par les administrations (meubles, appareils de mesure, fournitures de bureau, etc.)
- Achats en rapport avec l'exécution des travaux publics (matériaux de construction comme des carreaux/tuiles, des agglomérés, etc.)
- Achats d'articles et de produits éducatifs/pédagogiques (meubles, matériel éducatif et pédagogique, jouets, etc.)

2) Organisme pour la mise en œuvre

a) Mise en place du cadre de base

1. Le Ministère des PME fait des recherches sur la synthèse concernant des produits et des services qui peuvent être l'objet de mesures et les soumet au Conseil d'encouragement des PME. Il propose également la définition de catégorie standard des petites entreprises et la condition préférentielle. Avant que le Conseil pour le Développement des PME ne soit mis en place, il soumet une proposition au Premier ministre.
2. Sur base de la décision dudit Conseil (ou du Premier ministre), chaque ministère concerné définit les produits, les services et les petites entreprises faisant l'objet de mesures, les conditions préférentielles, les procédures d'inscription, etc. dans le cadre de sa compétence.

b) Mise en œuvre

1. Il sera mis en œuvre dans le cadre des activités de chaque ministère.
2. Avant la mise en œuvre, les résultats de fixation desdites conditions préférentielles seront transmis au Ministère des PME, qui va les communiquer par l'intermédiaire du

centre d'appui pour les PME. Ce centre donnera également des conseils concernant l'inscription d'une entreprise faisant l'objet de mesures en cas de besoin.

3. Chaque ministère rapportera les résultats de la mise en œuvre au Ministère des PME, qui transmettra la synthèse audit Conseil (ou au Premier ministre). Il proposera l'amélioration du système en cas de besoin.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Points auxquels il faut faire attention pour la mise en œuvre

Ledit programme a pour but de fournir aux entreprises de la catégorie inférieure à celle des petites entreprises, de nouvelles opportunités d'activités. Mais d'autre part comme cela retire des opportunités d'activités exercées jusqu'à présent par la catégorie des entreprises supérieures à celle des entreprises moyennes, il convient que selon ces stipulations, on fournisse de manière équitable à ces deux catégories d'entreprises des opportunités d'activités. De ce point de vue, en ce qui concerne le pourcentage d'achats, il est nécessaire de prendre soigneusement en considération la situation sur la base de leur position au regard de l'offre assurée par la catégorie des petites entreprises (par exemple, en ce qui concerne les produits ou articles qui ne sont pratiquement pas produits par la catégorie des petites entreprises, on veillera à ce que le pourcentage des achats auprès de cette catégorie d'entreprises ne soit pas trop élevé, etc.)

En outre, il est nécessaire de faire attention aux points suivants.

1. En ce qui concerne les PME faisant l'objet des mesures, il est nécessaire de définir au préalable les règles à appliquer. En fait, comme les entreprises appartenant à celle supérieure aux entreprises moyennes participent d'ores et déjà à un tel approvisionnement, la catégorie des entreprises inférieure à celle des petites entreprises (autrement dit, si on adopte la définition donnée précédemment, il s'agit des entreprises dont l'effectif du personnel est égal ou inférieur à 30 employés) est appropriée.
2. Concernant les produits et les services déterminés, on développe un standard industriel pour chaque produit ou service, afin de promouvoir la participation des petites entreprises en leur fournissant un appui technique d'une part et afin de prévenir la fourniture d'articles non normalisés d'autre part.
3. Il faut que la liste des petites entreprises, qui peuvent fournir de tels produits ou de tels services, soit préparée avant la mise en œuvre, sur base des recherches préalables (c'est-à-dire que l'existence des petites entreprises qui peuvent les fournir est une condition préalable de la mise en œuvre. Cependant il ne faut pas exclure l'offre des entreprises qui ne sont pas incluses dans cette liste). Concernant la désignation des

produits et des services faisant l'objet de mesures, il est souhaitable que les catégories de désignation ne soient pas trop détaillées afin de promouvoir l'expansion des domaines des produits et des services des petites entreprises.

4. L'objectif est de donner des opportunités d'affaires aux petites entreprises, concernant une partie de commandes de grand volume de la part de l'autorité publique et des travaux public, etc., et d'encourager la consolidation des bases fragiles des petites entreprises. Cependant, ce n'est pas une mesure pour assurer le droit de vendre aux petites entreprises sans faire des efforts. Il s'agit d'ajouter des conditions préférentielles tout en maintenant la condition de concurrence, et il faut examiner l'état de chaque produit fourni et chaque service rendu pour fixer les conditions. Il faut éviter la manière d'attribuer une part déterminée du budget d'achat aux petites entreprises.
5. Parmi les produits à fournir aux écoles, il y a des produits qui peuvent être fabriqués sans équipement ou technique particuliers. En ce cas, les produits des entreprises locales qui se trouvent près de l'école devraient être choisis autant que possible.

b) (Référence) Exemple dans d'autres pays

C'est le service informatique pour lequel la politique en faveur des PME concernant l'achat de l'autorité publique est la plus appliquée dans de nombreux pays. L'Union Européenne se rend compte qu'il est très difficile pour les PME d'obtenir une opportunité d'affaires concernant la fourniture à l'autorité publique, et fait des efforts pour faciliter l'accès des PME aux informations concernant la participation aux fournitures à l'autorité publique. Cela comprend des mesures britanniques pour donner des conseils aux PME, qui sont venues pour en demander, sur les fournitures à l'autorité publique à laquelle les PME peuvent faire une offre. Dans ce pays, il est recommandé de favoriser les PME concernant les fournitures aux ministères.

Certains pays fixent des quotas concernant les fournitures à l'autorité publique par les PME, mais il n'y a pas beaucoup de cas. Il y a aussi le cas comme aux États-Unis où il est obligé d'acheter aux PME lorsqu'il s'agit de fourniture d'envergure d'un montant déterminé. Cependant, en ce cas, il faut comme conditions préalables qu'il y ait déjà diverses PME dans le pays en question et qu'il y ait suffisamment de concurrence entre les PME pour la fourniture d'envergure déterminée.

Concernant les fournitures à l'autorité publique en Allemagne, lors de la comparaison des devis, les PME sont favorisées à 4 %. Autrement dit, si le devis d'une PME ne dépasse pas plus de 4 % par rapport au meilleur devis, ce devis sera adopté. Cette manière est appliquée également en Afrique du Sud.

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Les exportations du Cameroun vers les pays situés à l'extérieur de la CEMAC sont réalisées en principe par des entreprises étrangères/entreprises fondées avec un apport de capitaux étrangers ou de grandes entreprises. Pour le moment, les exportations des PME camerounaises vers les pays situés à l'extérieur de la CEMAC sont pratiquement inexistantes.

Toutefois, pour la catégorie d'entreprises située au-dessus de celle des entreprises de taille moyenne, bien qu'il existe un problème au niveau de la compétitivité des prix, les produits fabriqués par ces entreprises ne le cèdent en rien au regard de la qualité, etc. aux autres proposés sur le marché international. Parmi ces produits, certains présentent des possibilités d'être exportés du point de vue de l'équilibre de l'offre et de la demande du pays en question (et selon les cas régionalement). Toutefois, pour le moment, il n'y a pas d'informations concernant entre autres les marchés existants, les clients potentiels, la réglementation concernant les exportations. Et il n'existe aucun moyen de passer à la phase de mise en oeuvre.

Cette mesure de développement aidera les PME à accéder au marché de l'exportation en leur fournissant les informations fondamentales relatives aux marchés de l'exportation. L'Agence de facilitation des PME présentera aux entreprises des prestataires spécialisées qui offrent entre autres des services comme la fourniture d'informations détaillées, d'une assistance pratique concernant les diverses procédures requises dans la pratique pour l'exportation de leurs produits.

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

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Promouvoir l'exportation des entreprises de taille moyenne aux nouveaux marchés
- Soutenir le développement des nouveaux produits à exporter par les entreprises de taille moyenne
- Soutenir le lancement d'exportation par les micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

a) Le Centre du Support de la PME fournira l'information suivante.

1. Appui concernant les formalités relatives aux exportations (vulgarisation de la réglementation concernant les procédures et formalités à remplir, appui effectif concernant les formalités pratiques)
2. Fourniture d'informations concernant les destinataires des exportations (taille/envergure des marchés, conditions relatives aux importations, réglementation, etc.)
3. Appui pour créer des contacts avec les organismes en rapport avec les destinataires des exportations
4. Appui concernant le " cyber-marketing ", représentation
5. Fourniture d'informations concernant les foires commerciales et appui concernant les formalités requises pour y participer

(Actuellement, en ce qui concerne les relations entre les services en rapport avec les foires commerciales fournies par le Ministère du commerce et de l'industrie ainsi que les organisateurs de foires commerciales et les activités d'appui, le rôle dudit organisme se limite pour le moment à obtenir des informations auprès desdits organismes concernés et à les fournir aux PME qui l'ont contacté et à apporter un appui en vue de leur participation auxdites foires commerciales.)

b) Participation au schéma « Trade Point »

A l'heure présente, on examine la possibilité de mener le Projet en association avec les activités du projet "Trade Point" qui est initié par "The World Trade Point Federation" (WTPF). Il s'agit d'un programme développé par la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED), qui est poursuivi actuellement par le WTPF et que l'on développe dans chaque pays concerné, celui-ci étant d'ores et déjà implanté dans plus de 70 pays. Grâce à cette association, il sera possible d'exploiter au mieux le projet "Trade Point" pour les fonctions indispensables au Projet comme la fourniture d'informations relatives à la promotion du commerce extérieur (exportations), formation des ressources humaines dans le domaine de l'import/export, etc.

2) Organisme pour la mise en œuvre

a) Collecte et fourniture d'informations

Le Projet sera mis en œuvre en le confiant à des prestataires de services d'appui non financiers aux entreprises (BDS/Business Development Services) ayant les compétences

requis pour l'exécution du Projet. On estime que dans ce domaine la Chambre de Commerce et d'Industrie constitue le prestataire de services d'appui le plus prometteur.

Les tâches confiées seront le service de 1) la collecte d'informations et 2) la fourniture d'informations. La collecte d'informations sera effectuée à Yaoundé. Pour la fourniture d'informations, les équipes du service de fourniture d'informations seront formées, et les guichets permanents seront mis en place à Douala et à Yaoundé (dans le centre d'appui pour les PME ou dans MINPMEESA avant la mise en place du centre d'appui pour les PME). L'équipe ambulante sera envoyée dans d'autres régions pour fournir des informations.

Ces mesures ont un lien très étroit avec le service du Ministère du Commerce. Le Ministère du Commerce s'occupe du planning et est en charge de l'Agence pour le Développement des PME (SMED Agency), qui s'occupe de la surveillance de la mise en œuvre, en sous-traitant un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS).

Dans le cas où il est difficile de mettre cette affaire sous la tutelle du Ministère du Commerce, elle sera mise sous la tutelle du Ministère des PME et elle sera gérée en étroite coopération avec le Ministère du Commerce.

b) Participation au « Trade Scheme Point »

Mise en œuvre par le Ministère du commerce³.

3) Préparation préliminaire et autres points auxquels il faut faire attention pour la mise en œuvre.

Comme mentionné ci dessus il faudrait beaucoup d'effort, de temps et d'argent pour que le l'Agence puisse mettre sur pieds une base de données fiable sur le marché de l'export. Malgré tout cet effort il peut s'avérer, que le nombre de demandeurs d'information soit limité et que ces informations ne soient pas satisfaisantes. Par conséquent il est plus indiqué que l'agence utilise seulement les informations disponibles comme celles venant de l'OMC. L'Agence n'a même pas besoin de rassembler ces informations elle-même. Elle peut utiliser le canal des Ambassades du Cameroun dans le pays concerné. En ce qui concerne la procédure d'Exportation, l'Agence fournira les informations de base et laissera le soin aux prestataires spécialisés de fournir les informations plus détaillées.

³ Le Ministère du commerce a déjà commencé la collecte d'informations sur la participation.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

Ce projet sera exécuté en étroite collaboration avec le Ministère du commerce, l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et les prestataires des services d'appui aux entreprises (BDS).

Le Ministère camerounais du commerce participe au programme 'World Trade Point Scheme' et peut fournir aux prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) les informations obtenues dans ce cadre qui pourront les mettre à profit. En ce qui concerne les foires commerciales, on fournira comme par le passé des services assurés par le Ministère du commerce mais on fournira également aux prestataires de services d'appui des informations concernat les services connexes.

L'Agence de développement des PME (SME Development Agency) confiera d'une part les tâches indiquées aux prestataires de services d'appui et d'autre part se chargera de gérer et superviser les conditions d'exécution.

1. Classement des informations nécessaires pour la fourniture des services
2. Les tâches dévolues aux Centres d'appui aux PME (SME Support Center) : (Fourniture d'informations, prestations de services de conseil, appuis pour la prise de contact avec les agences et organismes concernés, appui au 'cyber marketing' et représentation.⁴)

Les tâches préalables avant d'externaliser les missions en question comme la planification et la préparation seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes du Ministre de commerce, de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et par conséquent, en ce qui concerne les principaux coûts indispensables, ce seront des coûts en rapport avec les tâches extériorisées et confiées à des tiers susmentionnées.

⁴ Comme conditions préalables à l'établissement de services d'appui et de représentation dans le domaine du 'Cyber Marketing'; il est nécessaire d'assurer la fiabilité (bonne gouvernance) de la gestion des PME participantes au projet, de mettre en place un système de paiement et un système de transport des produits, etc. Par conséquent, on constate que pour le moment ces conditions n'existent pas au niveau des entreprises camerounaises et il faut s'efforcer dans l'immédiat de poursuivre les recherches et les préparatifs en vue de la mise en place d'un tel système de 'cyber marketing' et la fourniture de services de ce type ne pourra venir que par la suite.

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-5 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (10)
 Projet N° A-6 : Participation au programme " World Trade Point "

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques	
	Coût requis homme/mois estimé	Coûts contractuels (en milliers de FCFA)		
Rémunération des consultants	1) Préparation des données et informations	4,00	4.320	Uniquement le stage préparatoire. - 2 consultants durant 2 mois.
	2) Compilation et mise à jour des données destinées aux services des Centres d'appui aux PME	2,00	2.160	Coûts annuels

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(100% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Il s'agit de recueillir et de collecter des informations sur les sources d'affaires ou les besoins en ressources, matières et marchandises, en tant que moyen d'encourager l'utilisation efficace des ressources intérieures et l'investissement aux nouvelles affaires, celles sur les thèmes de recherches effectuées par les instituts de recherches, celles sur les produits, les semi-produits et les matières qui peuvent être fournis par les PME existantes, celles sur les matières que les entreprises recherchent, celle sur les ressources et les matières qui ne sont pas encore exploitées dans le pays, et de fournir ces informations aux entreprises qui peuvent bien les utiliser.

En principe, les activités des entreprises appartenant à la catégorie des entreprises moyennes se concentrent sur la production de produits basée sur l'utilisation de matières premières importées (ceci incluant les produits semi-finis). Le secteur de la distribution moderne (de grande envergure) est concerné car au Cameroun, la plupart des produits importés sont traités de cette manière. On constate que parmi ces produits importés il serait possible pour certains d'être obtenus dans le pays. Toutefois, pour diverses raisons (les sources d'approvisionnement possibles ne sont pas connues, l'importance de cet

approvisionnement ne peut être défini ou assuré.) l'exploitation des ressources locales camerounaises ne progresse pratiquement pas.

Il est difficile pour les investisseurs dans de nouvelles activités ou entreprises d'obtenir des informations concernant notamment les ressources locales exploitables, c'est-à-dire celles qui pourraient être utilisées par ces derniers.

Les petites entreprises et les micro entreprises de type artisanal exploitent d'ores et déjà les ressources qu'elles peuvent se procurer mais pour le moment elles n'ont pas atteint le stade de planifier le lancement d'activités dans le cadre desquelles elles utiliseraient des ressources locales camerounaises encore inexploitées. Toutefois, d'un autre côté, elles ne sont pas en possession d'informations leur permettant de savoir si leurs produits peuvent être exploités ou utilisés par les entreprises moyennes, les grandes entreprises ou les entreprises étrangères. Dans le cadre du présent projet, on a mis principalement l'accent sur la possibilité ou non pour les entreprises d'une catégorie supérieure à celle des entreprises de moyenne envergure d'exploiter les ressources locales camerounaises. Ceci dit, il existe la possibilité pour les petites entreprises et les micro-entreprises artisanales d'avoir ainsi l'occasion si leurs produits pourraient éventuellement être utilisés.

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification et l'approfondissement de la structure industrielle
- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Promouvoir l'investissement aux nouvelles activités
- Utiliser efficacement les ressources internes (y compris l'industrialisation par substitution d'importations (ISI))
- Soutenir l'élargissement des activités des micro et petites entreprises

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

1. En ce qui concerne la tâche du centre d'appui pour les PME, celle-ci consiste à recueillir et à collecter des informations. La collecte initiale de données est effectuée par la Chambre de Commerce et d'Industrie, le GICAM, etc. Par la suite également, la collecte de données est poursuivie auprès des sources indiquées ci-dessous.
 - Dirigeants de PME
 - Agriculteurs, marins-pêcheurs, sylviculteurs
 - Ministère de l'agriculture, Ministère de la science et de la technologie

- Autres
2. Ledit centre publie un article spécial sur les ressources et les matières particulières bien choisies parmi les autres, et fournit des informations techniques sur la fourniture, la distribution et l'utilisation ainsi que des informations sur le marché (publication périodique).
 3. Le centre d'appui pour les PME doit être équipé en permanence pour que l'on puisse toujours faire la recherche d'informations.
- 2) Organisme pour la mise en œuvre
1. L'aménagement de l'organisme utilisé pour fournir des informations sera confié à un prestataire de services d'appui aux entreprises (BDS) du secteur privé. À savoir :
 - Élaboration d'un système de base de données
 - Collecte initiale de données
 2. Dans le projet du centre d'appui pour les PME, les informations sont fournies par un conseiller.
 3. L'Agence pour le Développement des PME collecte des informations supplémentaires et les recueille dans le système de base de données. Et elle fait afficher des informations de base de données sur son site web.

3) Collecte et accumulation d'informations

En ce qui concerne l'accumulation d'informations et de données, il existe diverses méthodes envisageables. Il convient de faire attention à ne pas procéder à une accumulation d'informations non productives et qui peuvent être finalement pratiquement inutiles si on part de la phase initiale jusqu'à la finale. Il est donc plus efficace et utile de collecter et accumuler des données en fonction des besoins des entreprises au regard du développement des ressources pour assurer l'efficacité et l'efficience de ces activités.

De manière concrète, on peut recommander pour la collecte des informations d'exploiter les occasions suivantes.

a) Fourniture volontaire d'informations par les entreprises elles-mêmes

Il s'agit d'une accumulation d'informations à la demande indépendante des entreprises. Par exemple, il peut s'agir des informations concernant les produits et services que les entreprises souhaitent fournir. En fait, il s'agit d'informations à caractère publicitaire et il est donc souhaitable que les utilisateurs de ces informations dévaluent eux-mêmes la qualité ou le contenu de ces informations. Il convient que les fournisseurs d'informations se chargent de les remettre à jour et que l'on fasse en sorte que l'on puisse savoir quand les informations en question ont été fournies et remises à jour et que les utilisateurs puissent

juger de la fraîcheur de ces informations, c'est-à-dire estimer leur actualité. Les fournisseurs d'informations peuvent être des PME mais aussi dans certains cas des grandes entreprises ou des entreprises étrangères. Et ces informations peuvent donc être utilisées pour la création de partenariats entre les entreprises.

b) Collecte d'informations sur des thèmes spécifiques

En ce qui concerne les informations particulièrement indispensables aux PME, on procédera de temps en temps à une collecte d'informations portant sur des thèmes spécifiques. Par exemple, afin de répondre aux besoins des PME en rapport avec les produits alimentaires dans le domaine de l'amélioration du conditionnement (emballage), collecter des informations concernant les produits d'emballage et de conditionnement au Cameroun. (On a indiqué sur le Tableau 4-6 des cas concrets d'informations collectées.) Dans ce cas également, si on accumule les informations en se basant sur les informations collectées auprès des entreprises concernées la collecte sera facilitée et, simultanément, il sera possible sur les entreprises pour qu'elles remettent à l'avenir à jour les informations qu'elles ont fournies volontairement

En suivant la même méthode, dans le cas d'expositions consacrées à l'artisanat, etc., ou à l'occasion de participations à des foires commerciales, etc. on peut obtenir des exposants des informations et les accumulées (cette collecte a été réalisée partiellement dans le cas de la présente étude, les exemples d'informations ou de données concernant la recherche de produits commerciaux (produits artisanaux, vêtements et couture, ameublement, etc.) et ont été indiquées sur le Tableau 4-7) dans le cadre de l'étude en question .

Tableau 4-6 (1/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS) - Matériaux de conditionnement -

Titres	Contenu
Domaines concernés:	Matériaux de conditionnement en matière plastique et en papier destinés aux produits alimentaires et autres.
N° de Référence:	1
Date de préparation:	28/10/2008
Date de mise à jour:	28/10/2008
Nom du responsable de la préparation:	Bureau de la délégation Littoral (Littoral Delegation Office), MINPMEESA N° Téléphone : (237) 33 42 26 81
Type de données:	Matériaux de conditionnement à vendre
Source des données:	Entretien avec un Directeur général
Profil de l'entreprise:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
Description des produits:	Matériaux de conditionnement en carton, papier et polypropylène destinés aux produits alimentaires, au tabac, au café, aux médicaments, aux liqueurs avec conception de l'étiquette et impression à l'intention de plus de 200 clients locaux. L'entreprise a é
Conditions de vente	Impression offset sur papier et carton et impression flexographique sur papier et sur polypropylène étiré (OPP) sont disponibles. Lot minimum à la commande : aucune condition particulière Conception du conditionnement : par des designers en interne mais des designers extérieurs sont également disponibles. 
Pour tout contact:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-6 (2/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)
- Matériaux de conditionnement -**

Titres	Contenu
Domaines concernés:	Gobelets/pots et bouteilles en matière plastique et tuyaux en PVC pour la construction
N° de Référence:	4
Date de préparation:	28/10/2008
Date de mise à jour:	28/10/2008
Nom du responsable de la préparation:	Bureau de la délégation Littoral (Littoral Delegation Office), MINPMEESA N° Téléphone : (237) 33 42 26 81
Type de données:	Matériaux de conditionnement à vendre
Source des données:	Entretien avec un Directeur
Profil de l'entreprise:	XXXXX M./Mme. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX
Description des produits:	Pots et bouteilles en polyéthylène pour yaourt et autres produits. L'entreprise développe des marchés autres que CAMLAIT.
Conditions de vente	<p>Les lots minimum seront négociés avec les clients.</p> <p>Lot minimum à la commande : 10.000 pots, 600 bouteilles</p> <p>Conception du conditionnement : par des designers en interne mais des designers extérieurs sont également disponibles.</p> <p>Photos d'échantillons :</p> <div style="text-align: center;">  </div>
Pour tout contact:	XXXXX Mr./Ms. XXXX XXXX, Douala Tel: (XXX)XXXX E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-7 (1/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)
- Ameublement, produits artisanaux, produits textiles, etc. -**

Titres	Contenu
Secteur concerné:	Produits d'intérieurs
Nom de l'organisation:	XXX
N° de Référence:	C-1
Date de préparation:	5/11/2008
Date de mise à jour:	5/11/2008
Nom du responsable de la préparation:	
Type de données:	Produits
Source des données:	Entretiens
Description des produits:	Produits pour l'éclairage (lampes)
Principales caractéristiques:	<ul style="list-style-type: none"> - Design original de produits pour l'éclairage (lampes), horloges murales, miroirs utilisant des feuilles d'arbres africains, des racines et autres matériaux naturels. - Design distinct et tendance " passe-temps "
Pour tout contact:	Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX, E-mail: XXX@XXX

**Tableau 4-7 (2/2) Données échantillon concernant les "semis" d'entreprises (SEEDS) et la base de données concernant les besoins (NEEDS)
- Ameublement, produits artisanaux, produits textiles, etc. -**

Titres	Contenu
Secteur concerné:	Ameublement et produits artisanaux
Nom de l'organisation:	XXXX
N° de Référence:	B-1
Date de préparation:	5/11/2008
Date de mise à jour:	5/11/2008
Nom du responsable de la préparation:	
Type de données:	Produits
Source des données:	Interview
Description des produits:	<ul style="list-style-type: none"> - Canapé, chaises, armoires, chariots, lampes, portes d'entrée - Produits artisanaux (chaises africaines traditionnelles, produits d'intérieur en bois, assiettes en bois, etc.) - Design original de produits pour l'éclairage (lampes), horloges murales, miroirs utilisant des feuilles d'arbres africains, des racines et autres matériaux naturels.
Principales caractéristiques:	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement : 2005 - Type d'organisation : Association - Approximativement 50 membres (artisans et menuisiers) - 1 atelier et 1 salon d'exposition - Chiffre d'affaires annuel : 5 millions de FCFA - Les artisans sont compétents et possèdent un bon savoir-faire.
Pour tout contact:	Mr. XXXX, Yaounde; Phone XXXX-XXXX E-mail: XXX@XXX

c) Fourniture d'informations par les organismes de recherche

Les efforts menés au sein du Ministère de la science, de la recherche et du développement, de la Ministère de l'agriculture, etc. fourniront les résultats de leurs activités de recherche et de développement concernant les thèmes choisis, et seront accumulés. Ces informations seront utiles aux industries pour mettre en valeur rapidement et exploiter au mieux les résultats des activités de recherche et de développement.

4) Estimation des coûts et investissements indispensables

a) Supposition concernant l'estimation

L'agence de développement des PME (SME Development Agency) met en place le personnel en charge de la collecte de données et de leur accumulation sous forme de base de données, et recueillera les informations connexes, etc., fournies par les administrations et agences concernées, les chambres de commerce et d'industrie, les revues publicitaires du GICAM, etc., les bureaux de représentation (Delegation Office) du Ministère chargé des PME, et les Centres d'appui aux PME. En outre, on recevra des entreprises les informations concernant les produits et les services qu'elles peuvent fournir et les demandes relatives aux informations concernant les matières premières et les services pour constituer des bases de données. En outre, on publiera régulièrement des communications de relations publiques et on fournira des informations sur des thèmes spécifiques.

Toutefois, les tâches en questions seront effectuées dans le cadre des activités quotidiennes de l'Agence de développement des PME (SME Development Agency) et des Centres d'appui aux PME (SME Support Center) respectivement comme une partie de leurs attributions et on estime qu'elles ne devraient pas engendrer de nouveaux coûts supplémentaires.

En ce qui concerne les principaux coûts/frais indispensables, on peut citer les postes suivants.

- Coûts occasionnés par le missionnement en externe de la collecte initiale de données et d'informations au niveau initial et leur intégration dans des bases de données.

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-8 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (11)
 Projet N° A-7 : Développement de bases de données concernant les " semis " (SEEDS) d'entreprises et les besoins (NEEDS)

Item	Estimation des coûts et dépenses		Remarques
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>	
Rémunération des consultants	8,00	8.640	Uniquement le stage préparatoire. - 2 consultants durant 4 mois.
Collecte de données et d'informations, y compris le développement de bases de données.			

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération du consultant)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

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

B Mesures pour l'amélioration de l'environnement financier des PME et appui au financement

B-1 Etablissement d'organisme de crédit spécialisé réservé aux PME

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Comme on considère que les difficultés rencontrées actuellement par les PME pour rassembler des fonds sont difficiles à régler par les établissements financiers de crédit, on fera face à cette situation en établissant un établissement de crédit spécialisé réservé aux PME.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les PME pour rassembler des fonds, l'une est due à la gestion des PME et l'autre à l'aspect immature du système de crédit, des aspects organisationnels et systémiques. Autrement dit, (1) comme le marché des capitaux camerounais n'est pas développé, et la masse des capitaux et fonds disponibles est réduite et les taux de crédit comme une ligne à voie unique, il est impossible de rassembler des fonds dans un tel contexte ; (2) comme il est extrêmement difficile pour les entreprises qui ont une capacité d'hypothéquer très réduite de rassembler des fonds à cause du retard pris dans l'établissement d'un système financier de crédit qui ne repose pas sur des hypothèques matérielles ; et (3) pour les PME qui n'ont pas la capacité de prendre en charge des coûts relativement élevés, les prêts à intérêt élevé constituent une difficulté pratiquement

insurmontable, etc. Ces divers problèmes ne peuvent être résolus dans l'état présent par les seuls établissements de crédit existants sur une base individuelle.

C'est pourquoi Il faut créer un nouvel établissement financier spécialisé dans les PME.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Promotion d'investissement aux nouvelles affaires et d'expansion des affaires

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

On a résumé ci-dessous les grandes lignes du concept de ce nouvel établissement financier de crédit réservé aux PME tel que nous le proposons.

1. Bien qu'ils reçoivent divers appuis de la part de l'Etat camerounais la nature de cet établissement est fondamentalement privée.
2. Il s'agit d'un établissement spécialisé réservé au financement des entreprises et en même temps une banque jouant le rôle d'un vendeur en gros.
3. On suppose que les principaux actionnaires seront les banques commerciales (y compris les banques étrangères⁵), les organismes de micro-crédit, les compagnies d'assurances, les particuliers et les investisseurs bancaires étrangers.
4. Il sera établi conformément à loi spéciale. On fixera au préalable la durée de l'appui assuré par l'Etat. Par exemple, 10 ans.
5. Ledit établissement rassemblera des dépôts de fonds provenant des entreprises et des autres organismes concernés. En outre, comme source des fonds destinés aux investissements, il émettra des obligations financières. On fixera au préalable le montant de cette émission dans le cadre de la nouvelle loi règlement le secteur bancaire. Par exemple, 20 fois le montant du capital propre de l'établissement. Toutefois, selon le développement des activités de cette nouvelle banque, on fera en sorte que le cadre de l'émission d'obligations puisse être élargi. Les obligations pourront être acceptées par l'Etat et les autres établissements financiers et bancaires (y compris les compagnies d'assurances). Ces obligations seront vendues à l'avenir aux particuliers. Selon la nécessité, l'Etat garantira le paiement du capital/principal et

⁵ Leur participation est souhaitable dans la perspective du renforcement de la gouvernance de l'entreprise de cette nouvelle banque.

- des intérêts. Lorsque les activités seront bien établies, on procédera à une émission sur les marchés financiers internationaux et ceci constituera une nouvelle source de fonds.
6. Les fonds rassemblés grâce à l'émission d'obligations seront réservés exclusivement au financement des PME. Le financement des PME se présentera sous la forme de crédit et d'investissements.
 7. On veillera à ce que cette banque possède une capacité technique au niveau financier (étude/enquête et capacité d'analyse, capacité d'examiner les cas, services de conseil, développement de nouveaux produits financiers destinés aux PME).
 8. On fournira non seulement des crédits aux PME mais également un appui concernant la gestion des entreprises. En ce qui concerne le dernier, on fournira les services suivants dans le cadre du « système d'appui aux compétences sur la gestion des entreprises » qui est mentionné plus tard :
 1. Services de marketing
 2. Appui technique
 3. Services en rapport avec les compétences gestionnaires
 4. Services mettant en rapport divers types d'activités (Business matching)
 9. On contribuera également au développement du marché des capitaux camerounais par l'émission d'obligations.
 10. On reçoit les fonctions de l'organisation traitant les programmes gouvernementaux de financement politique pour soutenir les PME.

Le nouvel établissement financier spécialisé dans les PME remplira les conditions requises qui est caractéristique de cet établissement par les 3 moyens suivants : 1) avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché ; 2) sans insister sur l'hypothèque ; 3) le financement y compris des fonds à long terme.

Grâce à des crédits avec un taux d'intérêt du marché peu élevé et sans dépendre forcément de la garantie d'hypothèques, on fournira aux banques commerciales des fonds (y compris des fonds à long terme) et on établira un nouvel établissement de crédit spécialisé réservé aux PME.

En ce qui concerne ce nouvel établissement de crédit spécialisé réservé aux PME, il permettra de satisfaire grâce aux moyens suivants indiqués ci-dessous les conditions requises.

1. Crédit avec un taux d'intérêt inférieur à celui pratiqué sur le marché financier : investissements de fonds fournis par l'Etat, et réalisation de cet objectif grâce à des fonds rassemblés par des obligations sur les marchés financiers internationaux.

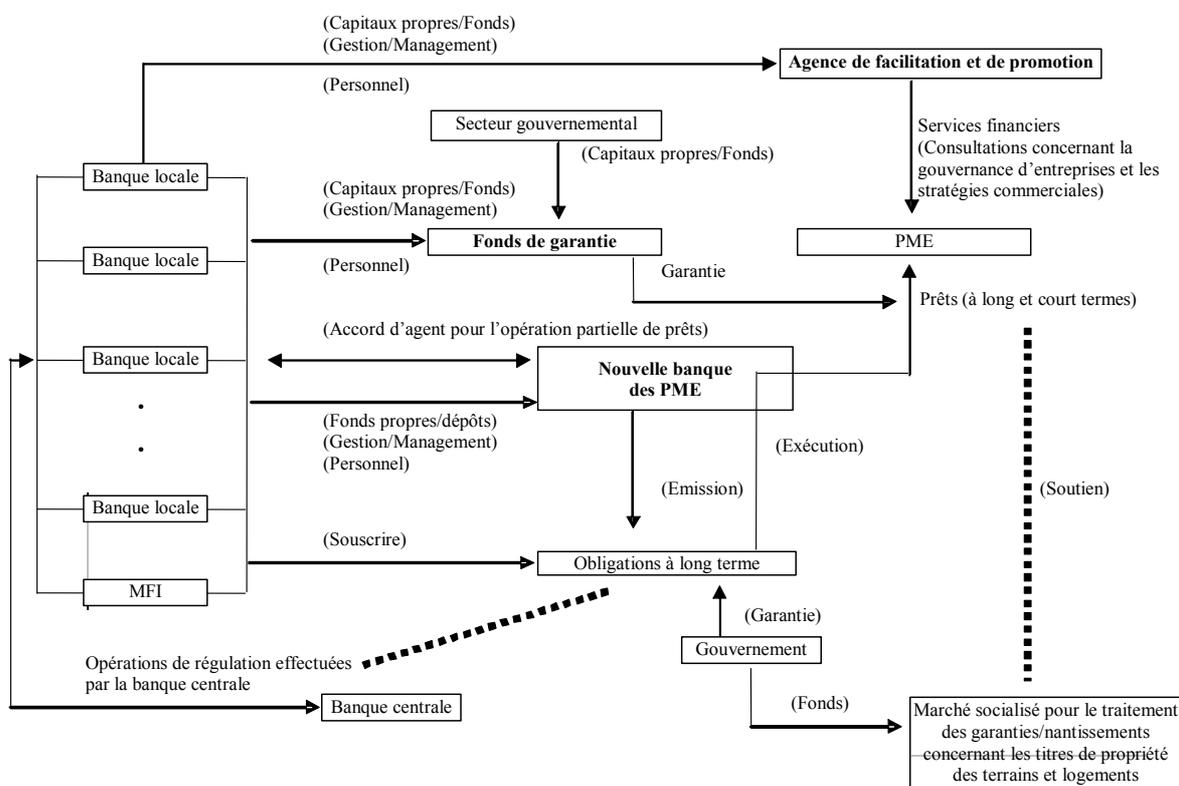
2. Investissements et financement ne dépendant pas forcément de la garantie d'hypothèques : ceci pouvant être réalisé et rendu possible grâce à l'adoption de nouvelles techniques de crédit.
3. Investissements de capitaux à long terme : on se fixera comme but de fournir des capitaux pour une durée de 3 ans, de 5 ans et puis de 7 ans, on ajoutera comme source des capitaux ceux du nouvel établissement financier de crédit, on introduira également des fonds provenant de l'Etat, des banques commerciales existantes ; des établissements de micro-crédit, des compagnies d'assurances, et des organismes financiers n'appartenant pas au secteur bancaire, etc. et on planifiera l'émission d'obligations.

Ce nouvel établissement fonctionnera dans deux domaines en qualité d'agent de l'Etat. Dans un premier domaine, il rassemblera des fonds provenant de l'Etat et des acteurs du marché et investira ces fonds dans les PME. Et dans un second domaine, il se consacrera à la mise en oeuvre des politiques et dispositifs de mesures dans le domaine financier du crédit menés par l'Etat en vue d'assurer le développement des PME.

Le marché financier où on peut rassembler des fonds en premier lieu comprend des particuliers, des entreprises et des établissements financiers. Le gouvernement déposera au départ des fonds avec un taux d'intérêt inférieur. Le taux d'intérêt pour les PME sera inférieur au taux de prêt actuel destiné aux PME sur base du capital gouvernemental à un faible taux d'intérêt et un compte capital moins strict. On répond aux attentes des actionnaires de la banque par la hausse du cours d'une action. Les enjeux majeurs pour le rassemblement des fonds sont ceux des fonds à long terme, mais on pourra les surmonter par la conversion des fonds disponibles des institutions de microfinance en ceux à long terme, l'utilisation des fonds à long terme des sociétés d'assurances, l'émission d'obligations privées, et l'émission par la nouvelle banque d'obligations étrangères garanties par le gouvernement. On envisage également d'inviter les banquiers d'investissement étrangers (sociétés qui acceptent de reprendre le financement) en tant qu'actionnaires de cet établissement avec la perspective du placement des obligations étrangères sur le marché étranger.

La deuxième fonction de financement politique signifie, par exemple, que cet établissement joue un rôle d'intermédiaire pour effectuer le financement politique concernant le soutien urgent financier du gouvernement qui est nécessaire pour sauver la crise des PME de la crise due à la stagnation économique. Autrement dit, cet établissement devient l'agence du financement politique.

On présuppose qu'avec sa création ledit établissement de crédit constituera l'un des trois acteurs avec le système d'assistance technique concernant la gestion des PME et le système de garantie du crédit. Autrement dit, cet établissement pourra déployer pleinement ses activités dès lors que ces trois fonctions seront développées. (Voir Graphique 4-1)



Source: Etabli par la mission d'étude de la JICA
Graphique 4-1 Proposed scheme of the Bank

2) Organisme pour la mise en œuvre

Dans rendre effectif la nouvelle Banque de PME, il est recommandé de suivre deux approches d'implémentation. La raison en est que la structure entière est compliquée et concerne beaucoup d'acteurs et la méthode d'implémentation par étapes est nécessaire.

Dans l'Étape 1, les banques commerciales existantes organisent une mise en syndicat et il distribuent les fonds du Gouvernement aux PME. Cependant, les membres de la mise en syndicat prennent le crédit risque de la finance de la politique.

Dans l'Étape 2, il est prévu de fonder la nouvelle Banque et de financer des PME sous la responsabilité de la nouvelle Banque. Les banques commerciales de l'Étape 1 sont attendues de financer la nouvelle Banque.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Législation qui sera nécessaire

Pour implémenter la nouvelle banque des PME, la mise sur pieds d'un cadre légal devient nécessaire. Voici quelques exemples.

- Une loi spéciale sur la Nouvelle Banque spécialisé dans le financement des PME
- Règle mention sur l'établissement des joint ventures entre les différentes institutions de financement des PME
- Règlement sur l'ouverture des agences
- Règlement sur la limitation des titres
- Règlement sur l'émission des titres privés.
- Application de règlement BIS

b) Points à tenir en compte pour la fondation dudit établissement de compte

1. Promotion du respect de la gouvernance d'entreprise

Il faut promouvoir le respect de la gouvernance d'entreprise, qui est le principe de base de la finance, aussi bien chez l'emprunteur que chez le prêteur. La garantie de crédit mentionnée ultérieurement n'est que le dernier bastion. Le système de garantie de crédit habilement organisé est certainement efficace pour l'expansion de la finance des PME. Cependant, si la gouvernance d'entreprise n'est pas respectée dans les PME, le système de garantie de crédit sera un système qui transfère simplement le risque bancaire intrinsèque concernant le financement à l'égard des PME aux garants. Il est nécessaire d'établir l'ensemble du respect de la gouvernance d'entreprise, le système de garantie de crédit et le système du financement bancaire bien élaborés. Pour cela, le Ministère de l'économie et des finances doit lancer des réformes dans les 4 domaines suivants, afin que le financement des banques commerciales soit effectué de façon adéquate :

- Respect des lois et des règlements
- Élaboration de la stratégie des affaires
- Définition de la procédure adéquate de financement
- Minimisation du risque de crédit

2. Adoption du principe du partenariat public – privée (PPP)

Il faut adopter une stratégie pour résoudre les problèmes en soulignant l'importance de l'esprit PPP. En particulier, il faut d'abord souligner l'initiative du secteur privé, et le rôle du secteur public doit être secondaire.

3. Promotion de l'utilisation des expertises des institutions de microfinance relatives au financement à l'égard des petites entreprises pour le financement destiné aux PME

Il faut exploiter les connaissances et les expériences de l'institution de microfinance concernant le financement aux entreprises de petite envergure de la façon suivante :

i. Échanges de savoir-faire

Les clients du nouvel établissement seront les PME qui ne pouvaient pas être clientes des banques commerciales jusqu'à maintenant, mais en ce qui concerne les PME, les institutions de microfinance comprennent souvent mieux leurs circonstances de gestion. Il est donc souhaitable que le nouvel établissement acquière son expertise à travers des échanges de savoir-faire.

Par contre, les banques commerciales peuvent offrir les divers services financiers aux clients des institutions de microfinance en utilisant leurs réseaux internationaux et transrégionaux. Elles peuvent également compenser le manque de capital d'une institution de microfinance. Il est aussi possible de présenter les obligations émises par une banque commerciale en tant que produit d'investissement d'une institution de microfinance.

ii. Présentation des clients

L'institution de microfinance est chargée de la formation de petites entreprises dont quelques-unes se développent et deviennent des entreprises de l'étape suivante. Les petites entreprises qui sont issues d'une institution de microfinance deviennent clientes d'une banque commerciale. Il faut un partenariat entre les deux pour le réaliser. Il faut encourager la possession mutuelle des actions entre la banque commerciale et l'institution de microfinance afin de renforcer ce genre de partenariat. Ce partenariat permet de compenser mutuellement des fonds nécessaires et de partager des savoir-faire de la gestion des deux établissements.

iii. Institutionnalisation d'un schéma du financement destiné aux PME

En ce qui concerne le financement destiné aux PME, il existe de nombreux schémas rapiécés. Chaque schéma est indépendant. Cette situation a des avantages de flexibilité, mais la durabilité et la cohérence de cette situation sont douteuses. Il faudrait envisager de les intégrer dans un établissement relatif au financement public tout en maintenant la flexibilité, et il est souhaitable que cela soit institutionnalisé sous le parapluie de deux ou trois établissements. Le nouvel établissement financier sera équipé de plusieurs guichets pour les différents schémas du financement public.

iv. Diversification des formes de l'implication du gouvernement

Tant qu'il s'agit du financement public, le seul moyen dont le gouvernement dispose est la fourniture de fonds. Mais il faudrait examiner d'autres moyens. Voici quelques exemples :

- Financement avec un taux d'intérêt inférieur pour un objectif spécial effectué à travers le nouvel établissement financier spécialisé dans les PME
- Financement politique à l'établissement financier avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché
- Dépôt à l'établissement financier avec un taux d'intérêt inférieur à celui du marché
- Dépôt à l'établissement financier des fonds à long terme qui permet aux établissements financiers le financement à long terme
- Garantie des obligations émises par l'établissement financier
- Garantie de paiement de dividendes à l'établissement financier destiné aux PME pour la période fixée

v. Renforcement du développement technique du financement

Il n'est pas possible de résoudre le problème financier auquel les PME font face aujourd'hui seulement avec les idées traditionnelles. Il faudrait envisager une solution innovatrice renforçant la technique financière. En particulier, en tenant compte de l'importance du prêt sans hypothèque, le développement de la méthode d'évaluation de l'état du crédit des PME est la priorité la plus élevée.

vi. "Sélection et convergence" : priorité la plus élevée aux PME ayant des compétences potentielles

Le financement destiné aux PME n'est pas une œuvre de charité mais une sorte d'affaires. Le financement destiné aux PME qui n'ont pas le sens des affaires ne va pas durer. En tenant compte de la situation actuelle de l'économie et de la société camerounaise, il est nécessaire de continuer à respecter le principe que seulement les PME ayant le sens des affaires peuvent avoir l'occasion d'obtenir un prêt bancaire. Il faut accorder de l'importance à ce principe lors de la fondation d'un nouvel établissement financier spécialisé dans les PME. Si on oublie cette orientation stricte, l'établissement financier fera tout de suite faillite. Dans ce sens, seules les PME qui sont sélectionnées seront l'objet de l'établissement financier spécialisé dans les PME.

Cependant, la sélection des PME ayant des compétences potentielles doit être effectuées conformément à des normes transparentes, équitables et impartiales. Autrement dit, il faut satisfaire aux trois conditions suivantes. Premièrement, il doit

s'agir de PME qui cherchent sérieusement à établir une gouvernance d'entreprise et qui est suffisamment respectée. Deuxièmement, il doit s'agir de PME dont les affaires sont pleines de promesse et dotées d'une forte compétitivité. Troisièmement, il doit s'agir de PME qui ont la possibilité de contribuer au développement de l'économie camerounaise par la création d'emploi et l'expansion de l'exportation. Le prêt par un établissement financier spécialisé dans les PME doit être attribué tout d'abord à ce genre d'entreprises qui ne peuvent pas obtenir de prêt bancaire sous le système d'aujourd'hui.

Le nouveau système de financement destiné aux PME sera appliqué à certaines PME sélectionnées. Ce qui est en contraste avec l'institution de microfinance s'appliquant à toutes les petites entreprises. Comme mentionné ultérieurement, il y a pour l'instant une limite des ressources de la gestion du nouveau système du financement destinés aux PME. Le travail le plus difficile est d'examiner quel secteur industriel ou quel modèle d'affaires sera traité prioritairement. Il faut quelques critères. Il va sans dire que ce critère doit s'appliquer uniquement à l'établissement financier spécialisé dans les PME dirigés par le gouvernement et qu'il ne contraint pas le comportement d'établissements financier du secteur privé.

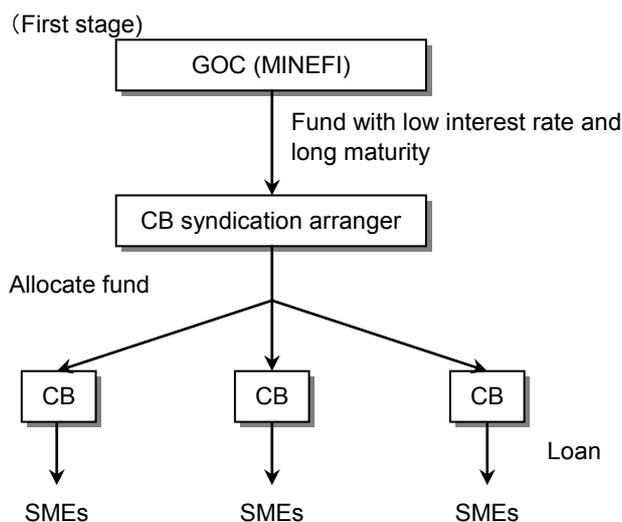
Le niveau de gouvernance d'entreprise est lié étroitement à la possibilité d'obtenir un prêt, et le Tableau 19 montre le niveau de gouvernance d'entreprise et l'ordre d'accès au financement. Dans ce master plan, les principaux objets doivent être les PME (2) et (3). Mais les PME (1) doivent bénéficier de l'importance lors de l'élaboration de la stratégie du développement du microfinancement. Outre la gouvernance d'entreprise, le profil du patron tel que l'âge, le niveau d'éducation, l'expérience des affaires à l'étranger, etc. seront tenus en compte lors de sélection.

c) Procédure de création

Dans rendre effectif la nouvelle Banque de PME, il est recommandé de suivre deux approches d'implémentation. La raison en est que la structure entière est compliquée et concerne beaucoup d'acteurs et la méthode d'implémentation par étapes est nécessaire.

1. Etape 1

Dans l'Étape 1, les banques commerciales existantes organisent une mise en syndicat et il distribuent les fonds du Gouvernement aux PME. Dans ce sens, la mise en syndicat est seulement une fenêtre pour canaliser les fonds de Gouvernement vers PME. Cependant, les membres de la mise en syndicat prennent le crédit risque de la finance de la politique.



Sur cette étape, le Gouvernement déterminera le plan, réserver et gérer le fonds. Le gouvernement est un catalyseur.

La Fonction du syndicat organisateur est décrite dessous:

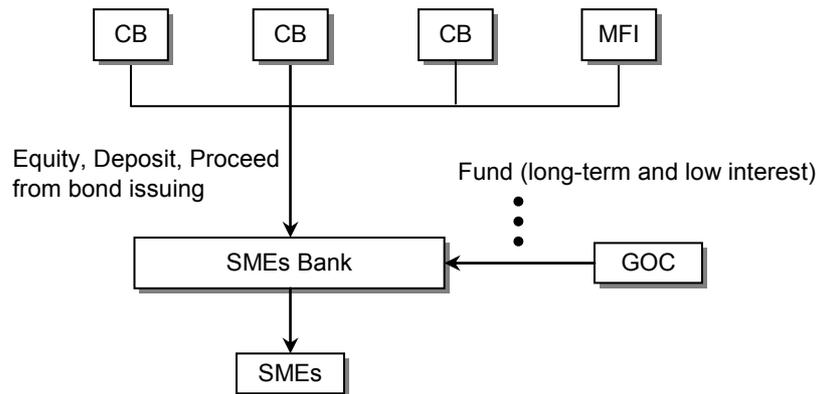
- Recevoir les fonds du Gouvernement
- Pour transférer les fonds aux banques commerciales
- Superviser l'utilisation de fonds
- Analyser les facteurs lorsque les fonds restent inutilisés et prendre des actions nécessaires pour utilisation pleine des fonds.

La mise en syndicat a pour but d'éviter au Gouvernement de traiter directement avec chaque banque commerciale. Le taux d'intérêt de fonds pratiqué par les banques commerciales sera inférieur que le taux de marché. Chaque banque commerciale participant à cette mise en syndicat a la responsabilité à développer le nouveau client et fournir un emprunt.

2. Deuxième étape

Basé sur l'expérience à Étape 1, les banques commerciales établissent la Banque des PME. La banque prend part au financement des PME sous leur responsabilité. Les banques commerciales participant dans la première étape se doivent d'être les bailleurs de fonds de la nouvelle banque. Les institutions de microfinance sont également prévues comme bailleurs de fonds. Bien que le rôle du gouvernement concernant le financement destiné aux PME devienne plus petit, le gouvernement continue à contribuer à l'aménagement du financement aux PME étant fortement impliqué à la fondation et la gestion des établissements financier et des établissement de garantie du crédit comme on le verra ci-après.

(Second stage)



La Banque recrute les cadres les plus brillants et intelligents parmi les banques commerciales et les institutions de micro finances. Il est bien d'associer ces cadres à l'exception de ceux venant des micro finances à la première étape du projet. Plus que 50% des cadres doivent venir des banques commerciales qui sont actionnaires. Un ou deux cadres viennent du Ministère de Finance et Économie. Afin d'obtenir une bonne gouvernance managériale, il est recommandé pour inviter cadre de banques étrangères comme un conseiller.

On suppose que le système d'administration de la nouvelle banque sera comme suit.

- Département de la planification : coordination au niveau du micro-financement, des organismes de financement (établissements financiers) étrangers, des compagnies d'assurances, et autres organismes n'appartenant pas au secteur bancaire.
- Département des études et enquêtes : recherche des entreprises compétitives
- Département d'examen : recherche des clients potentiels
- Département du développement de nouveaux produits et du marketing : ingénierie financière
- Département du institutionnellement financement
- Financement par fonds propres : développement de nouveaux produits (actions recyclables, etc.)
- Département des fonds : coordination avec les organismes de micro-financement, et émissions non publiques d'obligations financières
- Département du conseil spécialisé dans la gestion : coordination avec les organismes fournissant des services financiers
- Réseaux de base : en dehors du siège : filiales en province (création d'une filiale pour chaque province)

La Nouvelle Banque sera tenue de faire des bénéfices comme une institution financière privée. Afin de d'obtenir un profit, une stratégie est de rechercher autant que

possible d'excellents clients et fournir des services compétitifs tels que des prêts à long terme, taux d'intérêt inférieur et fonds de la non-garantie. Une priorité devrait être placée dans obtenir un profit, par exemple, une proportion de la cible d'un portefeuille du fonds est indiquée comme: excellent client 20%, clients 50% généraux, client 20% un peu risqué.

d) Forme de la nouvelle Banque

Les 4 types suivants peuvent être conçus comme la forme de nouvelle organisation :

A: Banque gouvernementale

B: Fonds du type PRO-PME

C: Banques commerciales (a)

D: Banques commerciales (b)

Tenant compte du fait qu'il n'est pas possible de résoudre le problème financier auquel les PME font face aujourd'hui seulement avec le mécanisme du marché, il est nécessaire de concevoir un système. Cependant prenant l'importance de la gouvernance d'entreprise en considération, le projet de banque gouvernementale de type A n'est pas recommandé, comme on peut le savoir également de l'échec du passé. Même si le soutien gouvernemental est nécessaire, d'autres types dont on attend l'initiative du secteur privé sont souhaitables.

En ce qui concerne les types dont l'initiative provient du secteur privé, on peut concevoir 3 cas. Le premier est le fonds de type PRO-PME (B). Cependant, même dans ce cas, on peut le recommander seulement au cas où le rôle du gouvernement est limité à l'approvisionnement de fonds et à la surveillance. Il faut confier la gestion au secteur privé même dans ce cas. Mais même si on remplit ces conditions, il reste encore 3 inquiétudes concernant ce projet: Premièrement, s'il est possible de sélectionner les dirigeants compétents; Deuxièmement, même s'il n'y a pas de problème tant que le gouvernement continue à fournir des fonds, s'il est possible d'augmenter des fonds continuellement au fur et à mesure de la croissance des affaires. De ce point de vue, il reste des inquiétudes. Troisièmement, il manque l'impact dû à la nature des fonds. C'est-à-dire, comme les affaires seront limitées à la région de Yaoundé et Douala, on se demande s'il est possible de fournir un service financier pour les PME qui se trouvent dans l'ensemble du pays.

En ce qui concerne la fondation des banques commerciales sous l'appui du gouvernement, on peut également concevoir deux modèles: CB-a et CB-b. Le CB-a consiste en 2 phases. Dans la première phase, le gouvernement dépose des fonds à long terme et avec un taux d'intérêt inférieur à celui des banques commerciales, et le groupe bancaire formé par des banques commerciales les utilise pour financer les PME. Dans la deuxième phase, le schéma change fortement. C'est-à-dire, le groupe bancaire fonde des nouvelles banques réservées

aux PME avec d'autres établissements financiers. Ces nouvelles banques financent les PME avec le capital des titres, des fonds obtenus par l'émission d'obligations, voire les dépôts des banques commerciales. Les obligations seront vendues à l'intérieur du pays sous forme d'obligations privées. En outre, elles seront vendues également sur le marché financier international lorsque les affaires seront en bonne voie. Concernant la condition d'émission, il doit s'agir d'obligations à long terme et à taux relativement bas. Les fonds gouvernementaux seront continuellement fournis pour le financement stratégique et politique dans la première phase.

Le type CB-b est plus simple que B-a, et rassemble les fonds du type PRO-PME. Dans ce schéma, le gouvernement crée des banques dont les dirigeants sont nommés par le gouvernement. Cela veut dire la séparation entre la propriété et la gestion. Le gouvernement fournit des fonds et la gestion est effectuée par des civils. Il s'agit d'une forme simple pour le gouvernement, car il crée des fonds et puis confie la gestion aux civils. Concernant les dirigeants, il sera également possible de recruter, par exemple, le personnel d'un établissement étranger de crédit qui s'y connaît en affaires financières. La gouvernance d'entreprise sera maintenue par la séparation de la propriété et la gestion. Cependant, il reste deux inquiétudes. Premièrement, s'il est possible que le gouvernement puisse continuer à fournir des fonds lorsque le montant devient important au fur et à mesure de l'expansion des affaires ? L'autre inquiétude est de savoir si la gouvernance d'entreprise fonctionne vraiment lorsque le gouvernement nomme les dirigeants. Il sera bien sûr possible que lesdites banques rassemblent des fonds sur le marché par leurs propres moyens. Le gouvernement ne souhaite-t-il pas choisir des experts qui partagent l'avis du gouvernement concernant les dirigeants, puisque le gouvernement fournit des fonds ? Cela sera un problème.

Dans ce contexte, le type « CB-a » serait le meilleur parmi lesdits quatre types.

On peut citer deux raisons pour lesquelles il est difficile de rassembler des fonds à long terme actuellement au Cameroun. Premièrement, le peuple camerounais n'a pas encore atteint le stade d'investir des fonds à long terme outre les fonds à court terme comme le dépôt bancaire, ce qui est une caractéristique du stade du développement économique de ce pays. Deuxièmement, il est difficile pour les établissements financiers de rassembler des fonds à long terme sur le marché à cause de l'immaturation du marché boursier et obligataire. Lorsque le financement à long terme est nécessaire, dans le cas où le financement à long terme est nécessaire aujourd'hui, on affecte le compte capital ou les fonds à court terme (dépôt bancaire) aux fonds à long terme. En cas de l'affectation des fonds à court terme, il

faut disposer de liquidité supplémentaire à cause du risque de liquidité, et par conséquent, l'efficacité du capital est détériorée.

Certaines banques commerciales rassemblent des fonds à long terme sous forme de capital provenant de partenaires étrangers. Il y a des avantages à assurer des fonds à long terme par le versement de capital, et de pouvoir acquérir une nouvelle technique financière, mais il reste des enjeux à surmonter du point de vue de l'assurance stable des rassemblement des fonds à long terme, car il n'est pas possible d'introduire des fonds à long terme lorsque cela est nécessaire pour la banque commerciale.

4) Estimation concernant l'envergure nécessaire de l'entreprise

a) Supposition préalable

Pour limiter au maximum les risques concernant l'entreprise lors de son lancement on a posé au préalable les conditions suivantes concernant le personnel et le minimum d'équipements et d'installations

- Effectif du personnel : environ 40 personnes
- Clients: environ 40 entreprises / par année. Avec environ le développement de 200 entreprises dans les 5 années à venir.
- Montant des capitaux investis : en moyenne 30 millions de francs FCFA par entreprise
- Capitaux/capital social : au départ, 3 milliards de francs FCFA (et augmentation de 50% dans les 5 ans qui suivent du capital)

b) Prévisions concernant les activités commerciales

Sur la base des conditions présupposées susmentionnées, on prévoit un bilan comme indiqué ci-dessous pour la première année d'activités et le 5^{ème} exercice.

Unité: en millions de francs FCFA

Actifs	Exercice initial	5 ^{ème} exercice/année fiscale	Crédits – Capitaux	Exercice initial	5 ^{ème} exercice
Fonds disponibles	600	1.000	Prêts fournis par les établissements financiers (banques, etc.)	600	1.200
Crédit	1.200	6.000	Emission d'obligations	--	4.400
Financement institutionnels dans le cadre du système	500	2.500	Financement/investissements institutionnels du système	500	2.500
Immobilisations	800	1.600	Capitaux	2.000	3.000
Total	3.100	11.100	Total	3.100	11.100

On suppose que dans ce cas le coût financier de crédit/financement, etc. sera le suivant :

- Taux de financement à long terme: 11%
- Taux du financement par le système: 8 % (Taux assuré par le fonds de financement/crédit du système : 6%)
- Taux des établissements financiers: 7%
- Taux des coupons privés: 7%
- Taux des dépôts: 5%
- Dividendes : environ 10% (toutefois, les ressources provenant des dividendes sont mises totalement en réserve interne jusqu'à ce que l'entreprise soit en pleine activité rentable.)

Le solde effectif estimé sur la base des résultats supposés susmentionnés se présente de la manière suivante :

Solde effectif des résultats (Unité: en millions de francs FCFA)

Item	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Financement/crédit (hors système)	1.200	2.400	3.600	4.800	6.000
Financement/crédit (système)	500	1.000	1.500	2.000	2.500
Fourniture de fonds (hors système)	600	1.850	3.100	4.350	5.600
Fourniture de fonds (système)	500	.000	1.500	2.000	2.500
Revenus sur intérêt	104	284	461	639	1.032
Coût d'approvisionnement de fonds	72	190	307	425	542
Recettes relatives à la marge bénéficiaire	32	94	154	214	490
Recettes sur les intérêts des dépôts	30	35	40	45	50

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

On visera à établir un système de garantie du crédit qui devrait constituer selon nos prévisions un élément du train de mesures fondamental pour l'aménagement du système indispensable à la mise en oeuvre du programme de financement destiné aux PME.

Même si la fondation d'un système d'appui aux compétences sur la gestion des entreprises mentionnée ultérieurement permet aux PME de promouvoir le renforcement des capacités sur la gouvernance d'entreprise et celle de gestion en général, si on considère les

faiblesses relatives de la situation financière des PME ainsi que la capacité réactive de faire face aux changements de la conjoncture économique, il est indispensable de développer un système de garantie du crédit afin de suppléer les activités de financement traditionnelles.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME
- Promotion d'investissement aux nouvelles affaires et d'expansion des affaires

3) Objectif de la mesure

- Promouvoir le financement pour les nouvelles entreprises et l'élargissement de leurs activités

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Il s'agit d'établir un système de garantie du crédit de type partiel qui met l'importance sur l'examen de l'attribution du crédit et sélectionne les secteurs concernés.

Les organismes de garantie sont les banques commerciales et les institutions financières qui se chargent du financement des PME (organismes de micro-financement, etc.) et ceux établis avec des fonds versés par l'Etat. En outre, ces différents organismes et institutions fournissent simultanément les fonds de roulement. Et avec ces fonds, les institutions de garantie exercent leurs activités en rapport avec la garantie du crédit. Quant aux divers financements en question, ils ne seront pas seulement effectués par une nouvelle banque mais également par les établissements et institutions financiers ordinaires.

On prépare également un système de garantie accrue pour les organismes de garantie du crédit mis en place (système de renouvellement de la garantie du crédit. Autrement dit, en ce qui concerne lesdits organismes de garantie, l'Etat assure en cas de substitution 70 à 80% du montant à rembourser.

Des systèmes de garantie du crédit fonctionnent dans de nombreux pays dans le monde. Comme on peut le voir sur le Tableau 4-9, il existe deux types de systèmes. L'un est largement observé dans le monde occidental, une garantie partielle portant principalement sur l'examen de l'attribution du crédit et se caractérise par les relations entretenues avec le type de secteur d'entreprises concerné. Ceci a l'avantage de favoriser la mise en oeuvre. Un autre type que l'on observe fréquemment en Asie, l'Etat se charge globalement du développement de l'économie et des politiques financières, assure une garantie à 100% et ne se préoccupe pas du type du secteur concerné.

Dans la perspective de la promotion des PME, le deuxième type de programme est plus efficace pour élargir les possibilités de financement et de crédit. Toutefois, simultanément, il

existe certaines contraintes au regard du coût de la garantie. En outre, une garantie à 100M constitue facilement un hasard moral.

Présentement, les compétences des entrepreneurs dans le domaine de la supervision des entreprises, dans le cas où l'on prend en considération le niveau de moralité, nous proposons la première formule d'un type de garantie partielle concernant les entreprises.

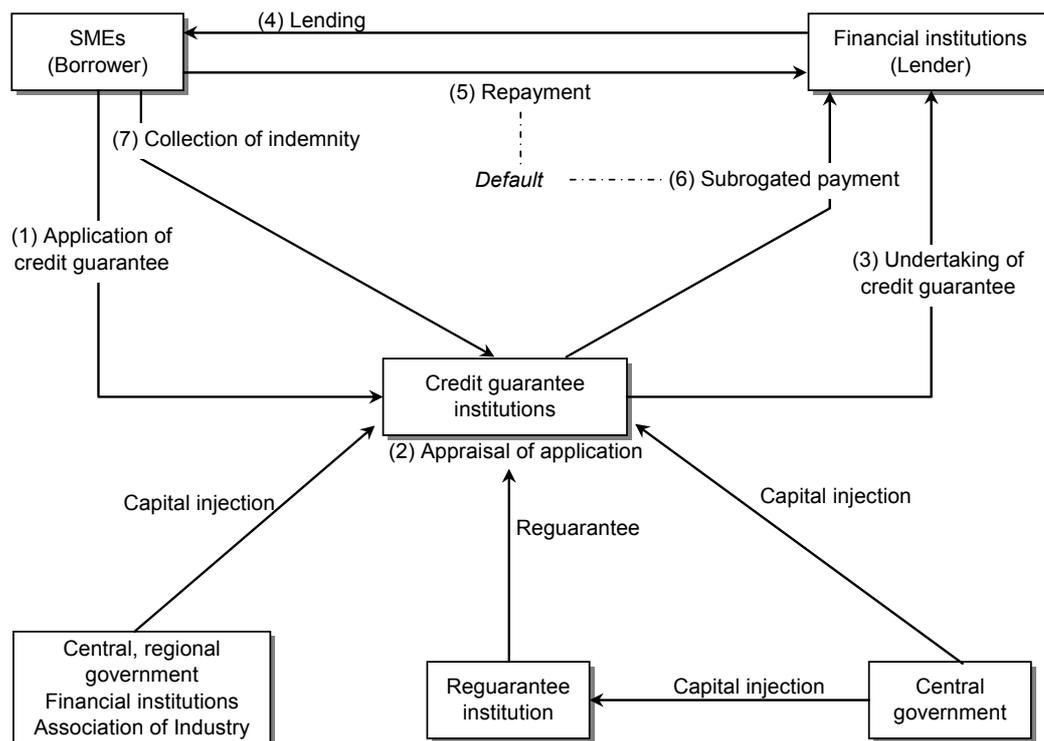
Tableau 4-9 Comparaison Internationale de système de la garantie du crédit

Pays	Institution de garantie	Pourcentage de garantie offerte.	Coût de la garantie	Nombre de garanties annuelles	Année observée	Système de la renouvellement de la garantie ou pas
Allemagne	KGG	80-90%	0,5-1,0%	7 886	1994	Non
ROYAUME-UNI	DTI	70%	1,5%	7 484	1995	Non
Espagne	SGR, SCM	100%	1,0-1,4%	9 542	1995	50% (société)
USA	SBA	90%	2,0%	599	1995	50% (Gouvernement)
Indonésie	PT. Askrindo	70%	0,65%	59 729	1996	Non
Malaisie	CGCMB	70-90%	0,5-1,0%	14 965	1996	Non
Népal	CGCN	75%	1,8-8,0%	47 856	1996	Non
Thaïlande	SICGC	80%	2,0%	237	1996	Non
Taiwan	SMBCGF	100%	0,75%	100 952	1996	Non
Corée du Sud	KCGF	100%	1,0%	144 274	1996	Non
Japon	CGC	100%	1,0%	1 669 584	1999	70% (Gouvernement)

Référence: Systèmes du supplément du crédit" en Asie, l'Europe et l'Amérique du Nord" fédération nationale de corporations de la garantie du crédit

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

La fonction de base d'un établissement de garantie du crédit consiste à identifier des entreprises éligibles à recevoir sa garantie par le biais de l'analyse de l'attribution du crédit et à aider les établissements financiers dans leurs démarches de financement desdites entreprises. La Graphique 4-2 illustre son schéma de base.



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

Graphique 4-2 Schéma de garantie et de re-garantie

Voici les concepts concrets.

1. Organisation du nouvel organisme de garantie du crédit et constitution de ses dirigeants

Concernant le financement, il prévoit l'injection de fonds publics (tels que financement gouvernemental etc.), il s'agit donc d'une organisation semi-publique semi-privée. Néanmoins, il reste une organisation de caractère privé dont la gestion est assurée par les personnels venus principalement du SNI. Autrement dit, plus de la moitié de ses dirigeants doivent être membres du CCIMA, du SNI et de représentants du secteur privé.

2. Envergure des fonds de garantie du crédit et plan de dépenses

Il s'agit de déterminer le nombre de cas nécessitant l'attribution de garantie du crédit et la somme totale des garanties escomptées par mois, en se basant sur les financements effectués dans le passé par les banques commerciales et les établissements de microfinance domestiques. Il faut également fixer les frais engendrés par l'attribution de la garantie du crédit. Ces frais doivent être déterminées dans la perspective de couvrir les frais de gestion de l'organisme dans le futur. Toutefois, pendant les 5 premières années, les frais de gestion doivent être assurés uniquement par ses propres fonds.

3. Examen des candidatures au financement et procédures qui s'y rattachent

La demande de garantie du crédit sera déposée par l'emprunteur (la PME) par l'intermédiaire d'un établissement financier. Dans ce cas, elle donnera lieu à un double examen par l'établissement prêteur et par l'organisme de garantie. De ce fait, il faut compter un délai avant que le règlement du prêt puisse être effectué, ce qui posera un nouveau problème (les procédures et le temps nécessaires pour le règlement des prêts) à l'utilisateur. Par conséquent, il faut réfléchir sur le contenu de l'examen et de ses procédures en vue d'accélérer le règlement. L'objectif est d'éviter les répétitions dans l'examen effectué par l'établissement financier prêteur et par l'organisme de garantie. Par exemple, pour les petits prêts (en dessous d'une somme plafonnée), il est concevable que les deux intervenants effectuent en même temps l'examen du dossier et l'enquête sur place.

4. Moyens de rassemblement des fonds et plan de remboursement

Pour les capitaux initiaux, outre le budget national attribué par le Ministère des Finances, l'on étudie la possibilité d'emprunter (ou de la mise de fonds) auprès d'organismes prêteurs étrangers. Dans le cas où il faut prévoir un certain délai pour les emprunts du gouvernement ou des établissements financiers internationaux, l'on envisage également le système de dépôt du secteur privé.

Lorsque l'on dépose les fonds qui deviendront le capital initial nécessaire pour augmenter le volume du financement avec garantie auprès d'un établissement financier ayant le contrat de la garantie, la période de dépôt devrait se limiter, en principe, à un an. Ce dépôt des fonds à l'établissement financier participant a pour l'objectif de l'inviter à un financement avec garantie du crédit environ 3 fois supérieur au montant du dépôt.

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Concernant le financement, il prévoit l'injection de fonds publics (tels que financement gouvernemental etc.), il s'agit donc d'une organisation semi-publique semi-privée. Néanmoins, il reste une organisation de caractère privé dont la gestion est assurée par les personnels venus principalement du SNI. Autrement dit, plus de la moitié de ses dirigeants doivent être constituée de membres du CCIMA, du SNI et de représentants du secteur privé.

3) Préparation préliminaire et autres points concernés

a) Processus de préparation à la fondation

Le processus prévu de préparation à la fondation est suivant :

1. Législation du contenu avec référence au plan
Obtenir l'approbation du Projet en tant que loi auprès des institutions concernées telles que le Parlement.

2. Collecte des fonds
Entamer la négociation avec les fournisseurs des fonds nécessaires pour la garantie du crédit.
En ce qui concerne les dépenses, l'on prévoit une comptabilité séparée entre « les réserves » et « les capitaux ». Par ailleurs, il faut étudier la manière convenable de traiter les différents comptes établis pour chaque fournisseur de fonds.

3. Constitution de l'organisme et formation de ses effectifs
Constituer un organisme et former ses effectifs dans le respect de la loi concernée. La plupart du personnel cadre proviendra du SNI ou d'établissements financiers. En outre, 3 ou 4 succursales au minimum seront installées sur le plan national afin d'épauler les entreprises et les établissements financiers régionaux.

b) Organisation interne et activités de garantie

Habituellement, un organisme de garantie du crédit est constitué de 3 sections (Voir Graphique 4-3). La première concerne l'enquête et l'examen de l'attribution du crédit, la deuxième s'occupe de la gestion du risque de l'entreprise qu'il garantit, la troisième consiste au recouvrement de garantie dans le cas où l'entreprise ferait faillite.

En ce qui concerne le recouvrement, celui-ci sera confié à des services spécialisés dans le recouvrement après l'agrandissement de la structure de l'entreprise. On envisage comme base d'opérations Yaounde, Douala, et plusieurs autres sites.

La clef de la réussite réside dans la constitution d'un schéma de garantie efficace, autrement dit, l'exploitation optimale des techniques financières. De ce point de vue, il est nécessaire de bien comprendre la réalité de la « garantie ».

D'abord et avant tout, le système de garantie est concevable à condition qu'il y ait un «océan de garanties ». De ce point de vue, il est difficile de réussir à établir ce système, lorsque le nombre d'entreprises qui offre la garantie est limité. Car, dans le cas où le groupe de garants est moindre, une seule faillite peut agrandir le risque. Par conséquent, il est nécessaire d'inciter les entreprises emprunteuses à adhérer au système de garantie. En ce qui concerne les activités de garantie, il faut prêter attention à deux éléments. Le premier, c'est l'évaluation de la demande de garantie (voir (2) dans la Graphique 4-2). Avec une évaluation correcte, les charges de garantie peuvent être réduites. Le second

concerne le développement d'un schéma de re-garantie efficace, qui réduit le risque. Plus le nombre d'entreprises qui participent à la garantie est grand, moins le risque qu'elles portent individuellement est élevé.

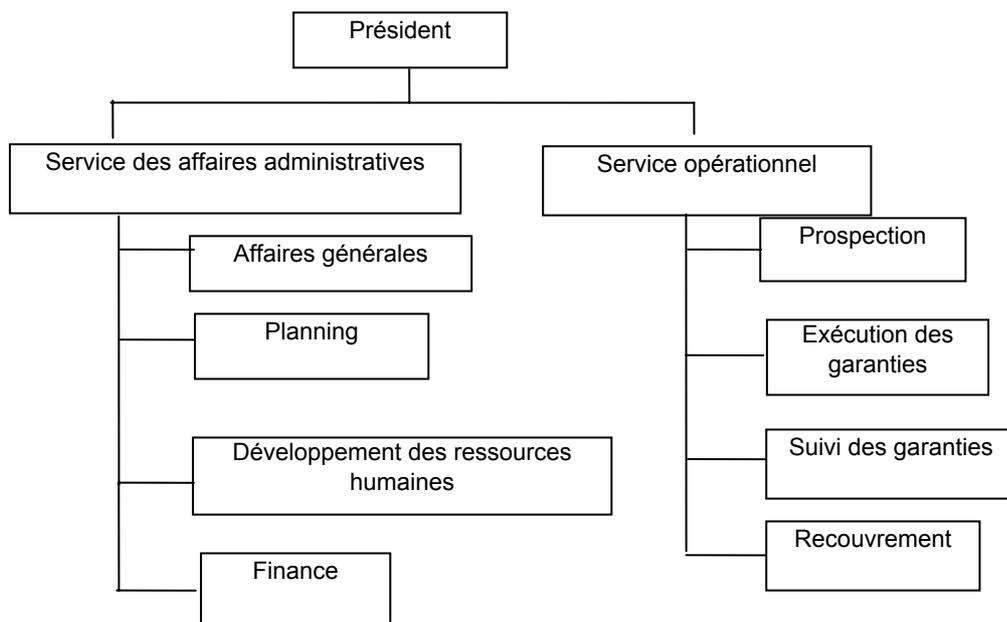
Cette précarité dans laquelle se trouvent les PME démontre la difficulté de la fondation même du système de garantie du crédit de ce type. Il nécessite donc l'utilisation de techniques financières pour sa gestion.

Certes, les entreprises qui font l'objet de ce schéma de garantie du crédit doivent être dignes de confiance. Or, dans le cas du Cameroun, où il est difficile de se procurer les renseignements concernant les entreprises, l'on est conduit à juger la crédibilité des entreprises par référence à un pseudo système de notation du crédit. Prenons un exemple, la notation du crédit est jugée par quatre facteurs et l'importance de chaque facteur est notée par leur poids spécifiques. D'abord, 40% au niveau de la situation financière, 30% au niveau de l'historique de l'entreprise, 20% pour son gérant, 10% pour ses capacités techniques. Lorsqu'une entreprise totalise plus de 70%, elle est considérée apte pour la garantie. Un financement accordé dans le passé par un organisme de microfinance peut être comptabilisé dans le facteur de l'historique de l'entreprise. Les facteurs d'évaluation ainsi que le poids attribué à chaque dimension seront déterminés en considération de la réalité camerounaise.

Si toutefois il demeure encore un grand risque, il est possible de développer un système de re-garantie et de combiner les deux systèmes. Cela suppose que comme le cas de l'organisme de garantie, l'organisme de re-garantie accepte de re-garantir les financements aux seules entreprises obtenant au minimum 70% dans ledit système de notation.

Pour l'organisme de garantie, l'indice le plus important pour mesurer la crédibilité est le ratio entre le solde résiduel de garantie et le compte capital. Cet indice est actuellement ???

Il indique le total de la garantie possible par rapport au compte capital. L'entreprise dotée de l'indice le plus élevé est considérée plus crédible. Cet indice est calculé à partir de la réciproque du ratio de la possibilité de banqueroute. Par exemple, si la possibilité de banqueroute est de 10%, le coefficient de garantie est de 10 ($1 / 0,1$). Ainsi, si le compte capital est de 1 milliard de francs, il est possible de garantir au maximum, 10 fois plus, c'est-à-dire, 10 milliards de francs. De la même façon, si la possibilité de banqueroute est de 20%, le coefficient de garantie devient 5 ($1 / 0,2$), il ne permet alors de garantir que 5 milliards de francs. Au Japon, comme la possibilité de banqueroute est de 2 - 3%, le coefficient de garantie est de 50-60. Selon l'analyse de faisabilité au Cameroun mentionnée précédemment, il varie de 20-66.



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

Graphique 4-3 Organisation type d'organisme de garantie

c) Système de garantie partielle

En principe, le schéma de garantie du crédit est destiné à tous les financements. Néanmoins, dans certains cas, il serait difficile de maintenir le schéma de garantie car il peut contenir des financements dont le risque est inconnu. L'un des moyens de surmonter cette difficulté est le système de garantie partielle qui offre une garantie limitée à un risque particulier pour l'attribution du crédit. Par exemple, c'est le cas des risques concernant les travaux publics. Ces risques sont clairement identifiables. Il est donc relativement facile d'établir le schéma de garantie. Concrètement, une banque commerciale garantit au propriétaire du projet une utilisation adéquate de l'acompte versé à l'entrepreneur des travaux.

Pour constituer un schéma sûr, il est utile d'établir un schéma de garantie, pas à pas, en accumulant ce type de cas de garantie.

4) Estimation concernant l'envergure de l'entreprise

a) Eléments supposés au préalable concernant l'estimation

Les éléments supposés au préalable concernant l'estimation de l'envergure de l'entreprise sont les suivants :

- La garantie à hauteur de 50% du crédit accordé par la nouvelle banque.
- La garantie porte sur 80% du montant du crédit.
- Le taux de la garantie est de 3% du montant du crédit accordé.

- Le taux de remboursement en cas de substitution est de 4%.

b) Envergure de l'entreprise

On considère que le montant des capitaux de base indispensables est de 500 millions de francs FCFA si on veut avoir un peu de fonds de réserve pour être à l'aise. En outre, on a inclus dans ce calcul le montant des fonds de roulement nécessaires au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Sur la base supposée au préalable indiquée ci-dessus, on peut donc garantir 12,5 milliards de francs FCFA dans le cadre d'un montant de 500 millions de francs FCFA selon la formule de calcul suivante : $500 \text{ millions} / 0,04 = 12.500$. D'autre part, le montant du financement qui est garanti en fait se présente de la manière suivante :

Le montant total du financement sur 5 ans est de 8,5 milliards de francs FCFA $\times 0,5 \times 0,8 = 3,4$ milliards de francs FCFA, par conséquent même si on prend en considération les fonds de roulement indispensables ce montant est suffisant.

En outre, le montant annuel des droits de garantie s'élève à 135 millions de francs FCFA (pour un montant total de garantie de 4,5 milliards de francs FCFA) et il est nécessaire de circonscrire les frais de fonctionnement dans ces limites. Toutefois, on peut estimer que les recettes provenant des intérêts produits par la gestion de biens importants et profitables peuvent suffire sans poser de problèmes.

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

En ce qui concerne les hypothèques et garanties collectées par les banques commerciales et les organismes de micro-crédit, il s'agit fréquemment et dans de nombreux cas des droits de propriété de terrains ou d'habitations. Toutefois, comme on n'a pas aménagé au Cameroun un dispositif réglementaire pour traiter les garanties de ce type ni systématiser ces dispositifs de traitement des garanties, la disposition de ces garanties pose de nombreuses difficultés. Il en résulte obligatoirement dans la réalité une estimation sous-évaluée des garanties au regard de leur prix estimatif. Pour corriger ce point, il est nécessaire de créer un marché de traitement des hypothèques plus transparent et plus efficace. Toutefois, les faiblesses du système légal créent divers obstacles et il n'est pas de définir aisément qui possède les véritables droits de propriété concernant les biens considérés.

Il n'est pas aisé de mettre en place un marché pour le traitement des hypothèques et garanties, et ceci nécessite un certain temps pour la mise en œuvre. De ce point de vue, afin que l'enregistrement puisse se faire correctement et rapidement, il convient d'améliorer les

déroulement des procédures concernant les formalités relatives aux hypothèques et gages relatifs aux terrains et habitations et de promouvoir une plus grande facilité dans le traitement des hypothèques et garanties.

2) Objectif supérieur

- Activer les secteurs privés ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Promouvoir le financement pour les nouvelles entreprises et l'élargissement de leurs activités

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Afin de rendre plus efficace le processus d'enregistrement des hypothèques, nous proposons les améliorations suivantes :

- 1 Fixer une durée à long terme concernant les formalités d'enregistrement.
- 2 En ce qui concerne les personnes concernées venues pour les formalités d'enregistrement, délivrance d'une notification portant la date en question et notification ultérieure pour les tenir informés.
- 3 Mettre en place un système permettant par l'intermédiaire de l'Internet de mettre en contact les notaires et les responsables de l'enregistrement.

A l'heure actuelle, en ce qui concerne les hypothèques destinées à garantir les prêts destinés aux PME il s'agit ordinairement de droits de propriété portant sur des terrains. Mais il est difficile de définir qui est le véritable détenteur des droits de propriété et comme les formalités d'enregistrement concernant la détermination de ces droits de propriété ne se déroulent pas obligatoirement de manière facile, il apparaît que la collecte de fonds prend un certain temps et que le financement ne progresse pas.

La perte des opportunités par les banques commerciales est important pour ces raisons mais des fonds sont assurés avant la fin des formalités d'enregistrement. Toutefois, il n'est pas possible de traiter les hypothèques et autres garanties dans le cas d'un dépôt de bilan ou d'une faillite éventuels de l'emprunteur avant que l'entreprise ne soit pas enregistrée en bonne et due forme. De ce point de vue et pour cette raison, des problèmes surviennent entre les divers responsables.

Ceci est causé par l'inefficacité du système d'enregistrement des hypothèques. Si on considère de manière hypothétique que l'enregistrement puisse se faire correctement et promptement, il est possible de déterminer aisément qui est le véritable détenteur des droits

de propriété des biens et avoirs considérés. Toutefois, on constate d'abord que l'enregistrement prend un certain temps. On nous rapporte que cela peut prendre plusieurs mois et dans certains cas un an.

Ce sont des propositions ayant pour but d'améliorer un tel processus d'enregistrement de l'hypothèque.

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Mise en oeuvre par le Ministère de la Justice, en se référant à la décision prise par le Conseil pour le Développement des PME.

B-4 Création d'un système de financement sans gage pour les prêts relais de faible montant

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Etant donné que les entreprises individuelles, les entreprises de subsistance, les GIC commencent leur affaire avec les fonds très limités, il pourrait arriver qu'ils ne puissent pas trouver les fonds pour pérenniser leurs activités. Dans leur cas, le cycle de paiement est long et ils ne peuvent pas continuer leur opération. En principe, ils devraient être une cible la banque des PME. Dans le système actuel ils abandonnés à eux-mêmes.

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

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

2) Objectifs supérieurs

- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique
- Activer le secteur privé ciblant les PME

3) Objectif de la mesure

- Maintenir les emplois et soutenir la stabilisation et le développement des activités par la pérennisation des micros entreprises (y compris les entreprises individuelles).

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

Dans le cas de ces entrepreneurs, il y a peu d'espoir que ceux-ci peuvent fournir les garanties nécessaires pour obtenir des prêts. Toutefois, comme la somme nécessaire est de faible montant, il est envisageable de créer un système de financement sur la base de la fiabilité et le crédit personnels de l'entrepreneur lui-même.

Concrètement, voici les conditions à remplir.

1. Etre membre de la chambre de commerce et d'industrie pour les PME depuis au moins 3 mois. (En étant enregistrées et adhérentes à la Chambre, il devient possible de leur communiquer diverses sortes d'informations et à la fois de les garder en rapport étroit avec la chambre de commerce et du centre d'appui pour les PME.)
2. Demander un conseil pour le projet au centre d'appui pour les PME et participer au programme de soutien pour renforcer la capacité de gestion conseillé par ledit centre pour une durée d'au moins 3 mois. Lors de la demande de financement, l'entreprise dépose le dossier auprès du centre d'appui, attachant une lettre de recommandation dudit programme (pour juger du sérieux dans la gestion des affaires, de la crédibilité à rembourser l'emprunt et de la pertinence du projet).
3. En principe, le centre d'appui pour les PME accepte la demande telle quelle (bien qu'il soit nécessaires de se renseigner auprès du formateur de gestion du programme mentionné ci-dessus dans le cas d'une créance non recouvrée dans le passé ou de contestation issue du contrôle de la check-list préalablement établie) et avec paiement immédiat, à condition d'avoir contacté l'Agence pour le Développement des PME et que le montant ne dépasse pas le plafond fixe. (la durée de la procédure sera déterminée préalablement et le prêt sera effectué par les établissements bancaires y compris ceux spécialisés dans les PME.)

En ce qui concerne les sources des fonds de financement en question, on prévoit qu'ils seront fournis sous forme non remboursable par l'Etat d'une part et par les banques commerciales d'autre par sous forme remboursable.

On fixera deux niveaux pour les prêts aux entreprises en fonction de l'urgence et des nécessités de ces dernières (prêts sans intérêt et prêts avec un taux d'intérêt réduit et préférentiel)

A l'heure actuelle, ce type d'entreprises se finance principalement par ses propres fonds ou ceux collectés auprès de la famille ou d'amis (ou de partenaires au projet dans le cas de GIC)

Le Ministère de l'agriculture fournit des subventions aux GIC sur une base sélective.

Comme pour les PME ordinaires, il convient d'apporter non seulement un appui sous la forme d'un financement d'un montant limité afin que ces micro entreprises et ces établissements puissent exercer leurs activités d'une manière pérenne comme les autres PME et surmonter leurs divers handicaps mais d'apporter (1) un appui supplémentaire, une assistance technique et des considérations politiques dans le domaine de la collecte d'informations, la formation des ressources humaines, l'acquisition des compétences et des méthodes basiques de gestion d'entreprises, etc. afin qu'elles puissent surmonter les handicaps qui sont plus importants que ceux des PME ordinaires et leurs faiblesses au niveau de la gestion. Il est également prévu de fournir un appui afin de promouvoir l'enregistrement des ces micro entreprises et établissements qui ne sont pas encore dans de nombreux cas enregistrés à cause des divers obstacles qu'ils peuvent rencontrer lors des procédures d'enregistrement. (2) En ce qui concerne les nombreuses entreprises qui ne sont pas enregistrées à l'heure actuelle à cause des divers obstacles auxquels elles sont confrontées, il est convenu qu'on apportera également un appui afin qu'elles puissent se faire enregistrer en bonne et due forme.

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

En ce qui concerne la mise en oeuvre, le ministère des PME établira un budget et sera en charge de l'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency). Les responsables des bureaux de renseignements seront les centres d'appui pour les PME. Ledit organisme distribuera les fonds dans le cadre établi pour chaque centre et le financement dans ce cadre sera en principe autorisé automatiquement à la demande dudit centre si les conditions requises sont remplies. Le cadre budgétaire sera établi pour chaque centre sur la base des informations fournies par ceux-ci et revu périodiquement.

3) Estimation concernant l'envergure indispensable de l'entreprise

Ledit système est de même nature que le programme de micro-financement destiné au secteur informel dans les zones rurales mis en place par le PIAASI. Toutefois, l'objet de ce programme ne se limitera pas au secteur informel dans les zones rurales mais inclura également les zones urbaines et concernera les "PME enregistrées" (système d'enregistrement assoupli des entreprises), ceci constituant la différence l'autre programme susmentionné.

Comme actuellement on ne peut identifier les entreprises de type artisanal – micro'entreprises), il est souhaitable de se référer aux résultats et données obtenus dans le cadre du programme PIAASI susmentionné au regard de l'envergure supposée des entreprises. Toutefois, comme l'examen concernant la pertinence du financement accordé aux entreprises sera effectué principalement par le Centre d'appui aux PME (SME Support

Center), et comme nous l'avons indiqué précédemment le prêt est accordé par un organisme de crédit spécialisé pour les PME, un effectif du personnel de l'ordre de 4 employés réguliers devrait suffire. On suppose que l'envergure des entreprises concernées se présentera de la manière suivante :

- Nombre de clients : initialement environ 200 entreprises par an puis après une période de 5 ans environ 1000 entreprises.
- Montant des fonds/capitaux: le montant du financement sous forme de prêts sera en moyenne d'un million de FCFA par entreprise concernée (le montant maximale étant fixé à 1,5 million de FCFA . Donc, 300 millions de FCFA au départ et 1,5 milliard de FCFA après 5 ans.
- Conditions de financement : Taux annuel de financement 6% ou sans intérêt. Remboursement dans les deux ans avec un moratoire de 9 mois.

C Ourniture de mesures d'appui sous toutes ses formes destinées au renforcement de la gestion des PME

C-1 Mise en place d'un système d'appui et d'assistance technique en vue de renforcer la gestion des entreprises

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Le principal problème de gestion constaté avec les PME camerounaises est la difficulté d'avoir accès aux sources de financement. Toutefois les organismes de crédit soulignent que les entreprises adéquates pour bénéficier de crédit sont peu nombreuses.

L'établissement d'un organisme de crédit spécialisé réservé aux PME devrait constituer un moyen efficace pour permettre de résoudre ou de réduire ces difficultés. Toutefois, cela présuppose que l'on aura auparavant pris des mesures pour renforcer la capacité de gestion des dites PME. En outre, en ce qui concerne également les fonds de liaison destinés aux micros entreprises et aux entreprises artisanales, on présuppose qu'il ne suffira pas seulement de fournir les fonds indispensables à celles-ci mais simultanément améliorer leur capacité de gestion.

Lorsqu'il s'agit d'offrir aux PME et aux micros entreprises de nouvelles opportunités de ventes et d'affaires, pour qu'elles puissent en profiter pleinement, le simple fait de proposer ne suffit pas. Il faut qu'elles améliorent leurs compétences sur les techniques et la gestion afin d'adapter leurs produits à la qualité, performances, prix et volume attendu par la clientèle et pour cela, il faut une aide adaptée.

Ce système aura pour but de créer un système d'assistance technique en vue de renforcer la capacité de gestion des PME. Toutefois, comme il est difficile de former dans un bref délai et à court terme le personnel capable d'assurer cette assistance technique pour le renforcement de la gestion des PME, comme première étape, on commencera par utiliser les services des prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) existants ayant les compétences et l'expérience adéquates en tant qu'organisation pour ces tâches. Autrement dit, il s'agit d'un système où les PME paieront en partie ou en totalité les frais de cette assistance technique aux prestataires de services d'appui en question.

Les fonctions de prestataire de services d'appui aux entreprises sont remplies par les cabinets d'experts comptables, ceux de conseil en gestion et partiellement par la chambre de commerce et d'industrie.

La deuxième étape consistera à systématiser cette assistance technique, tout en ayant recours au prestataire de services.

En ce qui concerne lesdits prestataires de services d'appui aux PME de type BDS, il s'agira de cabinets de comptabilité, de sociétés spécialisées dans le conseil en gestion aux entreprises, etc. Les chambres de commerce et d'industrie exerceront en partie également lesdites fonctions.

2) Objectifs supérieurs

- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique
- Activer le secteur privé ciblant les PME

3) Objectifs de la mesure

- Renforcer la capacité de gestion et de technique gestionnaire des PME
- Soutenir la stabilisation et le développement des micros entreprises (y compris les entreprises individuelles)

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

a) Aperçu

En principe, ce système est destiné à deux catégories d'entreprises. C'est-à-dire ;

1. Les PME recommandées par les établissements spécialisés dans les PME
2. Les PME et micro entreprises recommandées par le centre d'appui pour les PME

Toutefois, on propose également ce programme de formation aux PME qui de leur propre initiative souhaitent améliorer leur capacité de gestion.

Pour le contenu, on définira les modules de formation, selon lesquels le prestataire de services d'appui aux entreprises fournira le programme.

Trois niveaux de modules seront proposés, du niveau applicable aux micro et petites entreprises (de subsistance) jusqu'aux modèles les plus sophistiqués pour les entreprises intéressées.

En ce qui concerne le premier type d'entreprises on pourra envisager après demande l'exemption partielle ou totale du paiement des droits relatifs à l'assistance technique qui seront alors subventionnés. En ce qui concerne les PME ordinaires, on pourra subventionner l'assistance technique destinée à celles-ci à hauteur de 80%.

Les formateurs en gestion des prestataires des services d'appui seront enregistrés à l'avance après examen de leurs compétences par l'organisme chargé de la promotion des PME. En outre, les formateurs qui auront été enregistrés auront l'obligation de suivre périodiquement des stages de formation dans le but d'unifier le contenu des différents modules et les niveaux.

b) Cibles

Les cibles de ce programme sont les suivantes :

Module 1

- Les entreprises exigées à suivre la formation pour recevoir le financement relais de faible montant par le centre d'appui pour les PME
- Les entreprises ayant droit à la formation dans le cadre d'un projet du développement de l'industrie régionale
- Les entreprises qui ont été exhortées à modifier le plan stratégique, par un établissement financier spécialisé dans les PME, en vue de recevoir le financement du projet de lancement

Module 2

- Les entreprises conseillées de recevoir la formation dans le cadre d'un projet d'appui aux PME pour la création d'opportunités de ventes et d'affaires.
- Les PME exhortées à recevoir la formation par les établissements financiers à commencer par les établissements spécialisés dans les PME afin de recevoir le financement

Module 3

- Les entreprises qui de leur propre initiative souhaitent suivre la formation en vue de renforcer leur capacité de gestion

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

L'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency) sera chargée de la conception du projet et de sa gestion. Le temps de l'installation de ladite agence, le Ministère des PME assurera cette fonction.

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

3) Préparations préliminaires et autres points concernés

Dans le processus préparatoire, il faut tout d'abord déterminer le contenu des formations pour l'ensemble des thèmes du programme et identifier le prestataire de services d'appui aux entreprises le mieux qualifié pour chaque thème traité. Un individu souhaitant être enregistré comme formateur suivra un stage pour vérifier le contenu de chaque thème.

4) Estimation des coûts et des investissements indispensables

a) Supposition préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts et frais indispensables on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les frais occasionnés par l'extériorisation des tâches pour définir le contenu des éléments relatifs à l'assistance technique, ceci incluant la préparation des manuels de formation et des autres matériaux pédagogiques.⁶
2. Les frais occasionnés par la formation des instructeurs chargés de la formation. Y compris la mise en place d'une formation périodique de suivi.
3. Les subventions concernant les frais de formation dans le cadre de l'assistance technique.

On ne peut appréhender toutes les PME concernées mais on peut tout de même estimer leur nombre à 120.000 et que 5 ans après la mise en place de ce système 1% de ces entreprises auront recours à ce système et que l'on fournira en moyenne environ 3 consultations par entreprise. (On suppose que durant l'exercice initial 0,2% des entreprises utiliseront ce système.)

⁶ Les manuels pour la formation seront préparés par les prestataires de services d'appui aux entreprises (BDS) toutefois il est souhaitable dans un esprit de cohérence et d'intégration de préparer au préalable des manuels et autres matériaux pédagogiques standard pour garantir un cadre d'assistance technique minimale.

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-10 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (12)

Projet N° C-1 : Développement d'un programme destiné à fournir une assistance technique aux PME afin d'améliorer leurs capacités et compétences dans le domaine de la gestion et de la technologie

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
	<u>Coût requis homme/mois estimé</u>	<u>Coûts contractuels (en milliers de FCFA)</u>	
1) Coût des activités de conseil			On prévoit que 1200 PME bénéficieront chaque année d'une assistance technique lors de la 5ème année d'opération. Une PME recevra 3 unités d'assistance technique et un conseiller peut prolonger de 2 unités d'assistance (1 homme/mois est l'équivalent de 21
- Rémunération des consultants (60% de la rémunération des consultants seront subventionnés par l'Etat)	85,7	55.534	
2) Formation de suivi régulière destinée aux consultants			
- Rémunération des conférenciers	0,25	270	- Formation de suivi d'une année - Nombre de stagiaires ; 20 consultants
- Frais pour les sites et autres		500	
Total		770	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :
- The man-month rate of the guidance fee is assumed as follows:

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Homme/mois
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération du consultant)	280.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA
- On prévoit qu'en moyenne 40% du total du coût de l'assistance technique est payé par les PME.

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

On constate en ce qui concerne les équipements de production des entreprises appartenant à la catégorie supérieure à celle des entreprises moyennes qu'il existe deux types de cas : les entreprises qui opèrent en adoptant tel quel des lignes de production à usage exclusif et celles qui utilisent des équipements d'une manière très proche des anciens procédés manuels. Le mode de fabrication des entreprises entrant dans le dernier cas se situe dans le prolongement d'une fabrication à la carte pièce par pièce. Il est impossible d'espérer pouvoir uniformiser la qualité et la précision et ce type d'entreprises n'est pas approprié pour l'exportation.

On observe le même constat pour la couche des petites entreprises. De plus, la plupart des micros entreprises travaillent manuellement.

En vue de renforcer la compétitivité des PME en question, on propose de prendre les dispositifs d'encouragement à l'acquisition des équipements de base nécessaires afin de maintenir un certain niveau de qualité de production des PME, surtout dans le secteur qui présente le potentiel pour l'exportation future ou dans celui qui visent à distribuer dans le réseau de distribution moderne conçu pour les micro et petites entreprises.

2) Objectifs supérieurs

- Activer le secteur privé ciblant les PME
- Promouvoir la diversification de l'industrie

3) Objectifs de la mesure

- Renforcer la compétitivité à l'exportation des PME dans les secteurs prioritaires
- Renforcer la capacité et des techniques de gestion des petites et micro entreprises dans les secteurs prioritaires

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

En ce qui concerne les équipements de base indispensables à acquérir en vue de maintenir un niveau constant et défini, les dispositifs de recommandations suivants sont mis en oeuvre pour les domaines d'activités importants pour les PME (transformation de produits alimentaires, ameublement et travail du bois, confection, etc.)

- En ce qui concerne les équipements de base destinés à élever le niveau technique à acquérir, fournir des informations portant sur les technologies et la rentabilité
- Proposer des prêts avec des taux d'intérêt réduits destinés à l'acquisition d'équipements
- Mesures fiscales préférentielles concernant les équipements acquis

Pour le moment, les deux secteurs suivants sont considérés comme prioritaires et donc bénéficiaires de ces dispositifs. Toutefois, au fur et à mesure du développement de l'industrie, de l'avancement des dispositifs ou encore de l'élévation de la compétitivité vis-à-vis des produits importés, les secteurs prioritaires sont régulièrement révisés

1. Les secteurs qui visent à renforcer la compétitivité à l'exportation
2. Les secteurs qui visent à promouvoir la distribution des produits dans les canaux domestiques de distribution modernes ou le développement de la production en consignment pour le compte des grandes entreprises domestiques ou étrangères

En ce qui concerne les types d'activités et d'équipements spécifiquement concernés, on confiera une mission de conseil à des personnes compétentes et expérimentées dans chaque domaine respectif concerné (ceci incluant des dirigeants d'entreprises étrangères concernés,

des acheteurs étrangers, etc.) et on fera la synthèse des opinions et avis émis avant de prendre une décision à cet égard.

On peut supposer que les équipements suivants pourraient faire l'objet de ces mesures fiscales.

- Transformation des produits alimentaires : appareils d'analyse et de contrôle nécessaires du point de vue de la gestion et du contrôle de l'hygiène
- Ameublement et travail du bois : dispositifs de séchage du bois (séchage au four)
- Confection: conception et fabrication assistées par ordinateur (FCFAO), appareil de coupe de tissu automatique

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

Le Ministère des PME et le Ministère de l'Industrie s'occuperont respectivement des deux programmes : les secteurs qui visent à développer la distribution domestique seront placés sous la tutelle du Ministère des PME et ceux qui visent à développer l'exportation le seront sous la tutelle du Ministère de l'Industrie. En ce qui concerne la sélection des activités et des équipements de base en question, chaque ministère décidera après consultation de la chambre de commerce et d'industrie, le GICAM, le SYNDUSTRICAM et le Ministère de la Recherche Scientifique et Technologie.

3) Estimation concernant les coûts et les investissements indispensables

a) Éléments supposés au préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts indispensables, on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les coûts concernant les frais d'enquête pour les experts/spécialistes chargés du processus de sélection des entreprises concernées (y compris des techniciens appartenant à des entreprises de pointe).
2. Financement pour l'adoption

On peut estimer que conditions requises pour l'adoption seront les suivantes :

- Efforts pour l'enquête commissionnée à l'extérieur ; 0,5 homme/mois par dossier.
- Frais/intrants : en moyenne pour une installation environ 12 millions de FCFA.
- Conditions de financement : durée de remboursement étalée sur 7 ans avec une durée maximale moratoire d'un an, et avec un taux d'intérêt annuel de 8%.
- Projets/dossiers de financement: 6 dossiers/an

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-11 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (13)
 Projet N° C-2 : Programme pour encourager l'adoption d'installations et d'équipements pour améliorer les capacités et compétences des PME

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
		<u>Coûts annuel</u> (000FCFA)	
1) Coût de l'évaluation			- Dans le cas où l'on prévoit 6 demandes : 1 cas nécessite 0,25 homme/mois pour les services de conseil. - Sans le crédit recouvré. - 12 millions de francs CFA par demande en moyenne.
- Rémunération des consultants	1.5 man-months	1.620	
2) Fonds requis			
- Fonds destinés aux prêts		72.000	
Total		73.620	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Mo.
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA/Mo.
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA/Mo.

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

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

(1) Objectifs et aperçu

1) Objectifs et aperçu

Un des problèmes cruciaux auquel est confrontée la catégorie d'entreprises inférieure à celle des petites entreprises (micro entreprises, entreprises unipersonnelles, entrepreneurs artisanaux, etc.) est la taille réduite de leur entreprise et l'envergure limitée de leur entreprise qui ne leur permettent pas en raison de leur capacité limitée de répondre aux exigences de la clientèle (entreprises du secteur de la distribution) au regard du volume à fournir et de vendre leurs produits par l'intermédiaire des réseaux de distribution modernes. En outre, en ce qui concerne également les installations et équipements de production, même si elles possèdent les installations indispensables l'ampleur des activités est réduite et pour cette raison elles ne sont pas en mesure de posséder toutes les installations requises. En tant que méthode en vue de résoudre ce problème, on peut envisager de promouvoir l'organisation collective (collectivisation) des activités (ou une partie des activités).

2) Objectifs supérieurs

- Promouvoir la diversification de l'industrie
- Intégrer les économiquement faibles au sein du circuit économique

3) Objectif de la mesure

- Renforcer la capacité de gestion des petites et micro entreprises par le biais de la coopération

(2) Principaux points sur lesquels portent le contenu des mesures

1) Contenu

A propos des mesures des PME que l'on reconnaît comme étant liées à la promotion de l'organisation des activités/entreprises (mise en place d'une coopération entre les entreprises du secteur considéré)

1. Fourniture de conseils et d'une assistance technique et d'un appui à la gestion
2. Application de mesures fiscales préférentielles en faveur des dites entreprises
3. Prêts à taux réduit pour l'achat des équipements, machines et appareils destinés à la production.

En ce qui concerne les activités dont on a reconnu qu'elles ont un rapport avec l'organisation des activités/entreprises (mise en place d'une coopération entre les entreprises du secteur considéré), on peut supposer les exemples suivants.

- Acquisition et utilisation en commun des équipements
 - Une acquisition et une utilisation d'équipements dans le but d'une utilisation commune des équipements en vue de contribuer à améliorer la qualité des produits (four de séchage des matériaux en bois, fours électriques pour la fabrication de céramiques et autres poteries, etc.)
 - Utilisation d'équipements et d'installations pour la collecte et l'expédition des produits agricoles (installations pour la collecte du lait, entrepôts réfrigérés pour la conservation des légumes, etc.)
 - Transportation équipements (camions etc.)
- Activités communes menées conjointement pour garantir les volumes unitaires minimaux à approvisionner selon les exigences de la clientèle
 - Standardisation et uniformisation de la qualité et utilisation d'une marque commune
 - Utilisation commune de produits d'emballage et de conditionnement standardisés

2) Aménagement préparatoire pour la mise en oeuvre

L'Agence pour le Développement des PME (SME Development Agency) sera chargée de la conception de chaque projet de coopération et de sa mise en oeuvre. Le temps de l'installation de ladite agence, le Ministère des PME assurera cette fonction. Les prestataires de services d'appui aux entreprises ayant l'expérience dans ce domaine se verront confiés la

mise en pratique effective. Chaque fois que possible, il est utile de recourir aux conseils des grandes entreprises et des entreprises étrangères dans les secteurs concernés.

3) Estimation concernant les coûts et les investissements indispensables

a) Eléments supposés au préalable concernant l'estimation

En ce qui concerne les coûts indispensables, on peut indiquer les éléments suivants :

1. Les coûts concernant le missionnement de l'assistance technique dans le domaine de la gestion et des technologies
2. Financement pour l'adoption

On peut estimer que conditions requises pour l'adoption seront les suivantes :

- Efforts pour l'assistance technique (gestion et technologies) l'commissionnée à l'extérieur ; 0,75 homme/mois par dossier.
- Frais/intrants : en moyenne pour une installation environ 12 millions de FCFA.
- Conditions de financement : durée de remboursement étalée sur 7 ans avec une durée maximale moratoire d'un an, et avec un taux d'intérêt annuel de 8%.
- Projets/dossiers de financement: 4 dossiers/an

b) Estimation des coûts indispensables

Tableau 4-12 Estimation des coûts et dépenses pour la mise en oeuvre (14)

Projet N° C-3 : Programme pour encourager les activités collectives et les micro-entreprises

Item	Estimation des coûts et dépenses (annuel)		Remarques
		<u>Coûts contractuels</u> (en milliers de FCFA)	
1) Coût des activités de conseil			- Dans le cas où l'on prévoit 6 demandes : 1 cas nécessite 0,25 homme/mois pour les services de conseil.
- Rémunération des consultants	3 man-months	3.240	
2) Fonds requis			12 millions de francs CFA par demande en moyenne.
- Fonds destinés aux prêts		48.000	
Total		51.240	

Remarque: Les coûts et frais en milliers de francs CFA sont arrondis

Suppositions:

Les coûts et dépenses sont estimés uniquement à titre de référence approximative pour comprendre l'ampleur du budget des mesures proposées et doivent être révisés pour être utilisés lors de l'établissement du budget.

- Le rapport mois/homme concernant les rémunérations des consultants sont estimés en se basant sur les éléments suivants :

- Consultants	(Rémunération)	800.000	FCFA/Homme/mois
- Coûts d'administration	(35% de la rémunération)	280.000	FCFA
Rémunération par homme/mois		1.080.000	FCFA

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

III Proposition de programme de developpement pour PME

5 Calendrier d'exécution du programme de développement des PME,
coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi

5 Calendrier d'exécution du programme de développement des PME, coûts nécessaires pour l'exécution du programme et plan de suivi

5.1 Calendrier d'exécution

Comme nous m'avons mentionné plus haut à la section III-2, les objectifs ou buts de développement sont importants au regard du développement des PME. Ce que nous indiquons ici doit être mené au préalable et/ou en parallèle. Le calendrier d'exécution des actions et mesures Ceci bien compris et sur cette base posée au préalable, comme nous l'avons mentionné à la section III-4, nous avons indiqué sur le Tableau 5-1 chaque action/mesure à mettre en oeuvre. En outre, ceci sera influencé par la mise en place des systèmes d'exécution évoqués précédemment à la section III-3. Nous avons indiqué sur le Tableau 5-2 le calendrier de mise en oeuvre du système d'exécution dudit projet.

Comme à l'heure actuelle pratiquement la plupart des systèmes pour la mise en oeuvre des diverses politiques ne sont pas encore en place, il est nécessaire durant la phase initiale de mise en oeuvre de ce système d'exécution de répartir judicieusement les capacités et les compétences disponibles. En outre, on constate dans l'immédiat qu'il existe certains cas que les activités prévues ne pourront être réalisées d'une manière inévitable en raison des insuffisances du système d'exécution non encore mis en place.

Tableau 5-1 Calendrier de préparation et de mise en oeuvre de la politique du développement des PME

Note: ▽ Remarque : Phase de préparation, de développement et d'opération initiale

◀ Phase d'opération en continu

N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
(1)	Politique d'appui au marketing et au développement de nouvelles entreprises											
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
	- Activités d'intelligence économique visant stratégiquement les marchés d'exportation potentiels			▬								
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités					▽						
	- Foires commerciales centrées sur ces marchés						▽					
	- Promotion de l'établissement de " Market Place " ciblant ces marchés											
	· Phase de préparation (étude de marché et étude de faisabilité)						▬					
	· Promotion des investissements							▬				
A-2	Exposition commune et permanente – Appui à l'établissement de points de vente	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur) / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)					▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités						▬	▽				
	- Phase de préparation (étude de marché et étude de faisabilité)							▬				
	- Promotion des investissements								▬			
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▽	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion pour les distributeurs actifs dans le cadre du système moderne de distribution		▬									
	- Promotion des PME			▬								
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes				▬							
	- 1 ^{er} séminaire d'entreprise					▽						
	- Programme d'assistance technique à l'intention des PME							▬				
	- Lancement des actions de promotion et travaux préparatoires pour le 2 ^{ème} séminaire							▽				
A-4	Organisation de séminaires de présentation destinés aux PME sous-traitantes des grandes entreprises, des entreprises étrangères (créées avec un apport de fonds étrangers) centrées sur les activités de sous-traitance et l'achat de matériel	MINPMEESA					▽	▨	▨	▨	▨	▨
	- Promotion des PME auprès des grandes entreprises et des entreprises étrangères						▬					
	- Promotion des PME							▬				
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes							▬				
	- 1 ^{er} séminaire d'entreprise							▽				
	- Programme d'assistance technique à l'intention des PME								▬			
	- Lancement des actions de promotion et travaux préparatoires pour le 2 ^{ème} séminaire								▬			

N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme					
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015		
			1	2	3	4								
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)					▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾
	- Promotion des grandes entreprises et des entreprises étrangères						▬							
	- Promotion des PME							▬						
	- 1 ^{er} séminaire d'entreprise							▾						
	- Programme d'assistance technique à l'intention des PME							▬						
	- Lancement des actions de promotion et travaux préparatoires pour le 2 ^{ème} séminaire							▬						
A-5	Considérations de la part de l'Administration et de l'ensemble des organismes gouvernementaux à l'égard des PME pour favoriser de manière préférentielle les achats auprès de celles-ci	Comité de promotion et de coordination des PME (Cabinet du Premier ministre et Ministère chargé des PME (MINPMEESA))	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾
	- Etude critique portant sur l'efficacité et l'efficience des activités menées actuellement		▾											
	- Préparation du plan amélioré			▬										
	- Accord concernant le système amélioré en vue de sa mise en oeuvre				▾									
	- Mise en oeuvre du nouveau système ou du système modifié					▾								
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾
	- Préparation		▬											
	- Lancement de la mise en oeuvre				▾									
A-7	Collecte et fourniture d'informations concernant les "semis" d'entreprises prometteurs et les besoins	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾
	- Collecte d'informations et compilation de celles-ci dans une base de données		▬											
	- Formation professionnelle du personnel au sein du Centre d'appui aux PME (SME Support Center)							▬						
	- Lancement des opérations par le Centre d'appui aux PME (SME Support Center) et informations en retour (feedback)							▾						
(2)	Amélioration de l'environnement financier (financement) des PME et politique d'appui dans le domaine financier (financement des PME)													
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME	Ministère des finances	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾	▾
	- Accord de principe		▾											
	- Création d'un consensus chez les parties intéressées et autres acteurs concernés			▬										
	- Organisation d'une équipe préparatoire			▾										
	- Préparatifs concernant l'équipe préparatoire				▬									
	- Phase 1 des opérations							▬						
	- Lancement des opérations de la Phase 2								▾					

N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme			
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015
			1	2	3	4						
C-3	Financement et assistance technique	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)										
	- Evaluation des besoins											
	- Demande pour approbation concernant le traitement fiscal et l'application d taux d'intérêt préférentiels											
	- Conception du système et établissement du budget											
	- Promotion											
	- Lancement des opérations											
(4)	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME											
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME	Comité de promotion et de coordination des PME / Chambre de commerce et d'industrie et le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)										
	- 1 ^{ère} édition du Livre blanc concernant les PME											
	- Identification des questions/problèmes critiques, enquête de suivi (Follow-up) et propositions											
	- Approbation par le comité											
	- Préparation de la mise en oeuvre											
	- Lancement de la mise en oeuvre											

N° de référence de l'action/mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme				
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
			1	2	3	4							
SB-3	Organisation des PME au moyen des Associations régionales de commerce et d'industrie des PME (Regional SME Association of Commerce and Industry)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- Décision concernant la mise en oeuvre												
	- Réalisation d'un manuel organisationnel et d'un plan d'action												
	- Approbation du manuel et du plan en question												
	- Préparation (y compris les préparatifs concernant l'établissement du budget et les Termes de Référence (T/R-TOR) pour l'Appel d'offres)												
	- Appel d'offres à l'intention des prestataires de services d'appui de type BDS												
	- Lancement des opérations dans les domaines de priorité majeure												
	- Augmentation du nombre de centres												
	- Achèvement de la mise en place des centres au niveau national dans tout le pays												
	- Achèvement de la mise en place des Associations dans tout le pays												
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)											
	- Accord de principe												
	- Préparation de la procédure de coordination avec les autres systèmes d'enregistrement ou d'inscription												
	- Approbation du système de coordination												
	- Formation du personnel des délégations représentant le MINPMEESA												
	- Publicité												
	- Lancement des opérations												
	- Mise en oeuvre de la première année du programme intensif de promotion de l'inscription/enregistrement des entreprises												

N° de référence de l'action/ mesure	Actions /mesures et processus de mise en oeuvre	Agence responsable de la mise en oeuvre	Court terme				Moyen terme		Long terme				
			2009				2010	2011	2012	2013	2014	2015	
			1	2	3	4							
(3)	Système de développement des compétences du personnel chargé de la promotion des PME												
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)	▼	▨	▶	◻	▶						
	- Approbation pour la mise en oeuvre		▼										
	- Développement des modules de formation pour le personnel de l'Agence de développement des PME			▬	▬								
	- Formation des formateurs				▬	▬							
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les agences de développement des PME				▼								
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les prestataires de services d'appui de type BDS se consacrant à la promotion des PME					▼							
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les responsables des Associations de PME et les entrepreneurs de PME						▼						
	- Lancement de la mise en oeuvre des modules de suivi réguliers pour les prestataires de services d'appui de type BDS							▼					
(4)	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME												
SD-1	Système statistique concernant les PME	Institut national de la statistique / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)				▨	▶	◻	▶				
	- Réalisation d'une liste de PME comme source pour l'échantillonnage des PME					▬							
	- Coopération et préparation en vue de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements						▬						
	- Mise en oeuvre de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements							▬					
	- Mise en place d'un système en vue d'estimer le nombre de PME utilisant le nouveau système d'enregistrement des PME mis en place					▬							
	- Lancement des opérations du système d'enregistrement des PME						▼						

5.2 Estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme

Sur le Tableau 5-3, on a indiqué une estimation des coûts nécessaires pour l'exécution du programme conformément au plan d'exécution. Les coûts indispensables estimés pour les actions individuelles sont indiqués aux sections III-3.2 et III-4.2. Nous avons procédé ici à un calcul par année basé sur l'estimation des coûts indispensables pour les actions individuelles. En outre, en ce qui concerne l'estimation des coûts pour chaque année concernée, on a ajouté aux coûts indispensables estimés pour les actions individuelles un fonds de réserve en cas d'éventualité correspondant à 20% des coûts indispensables.

Tableau 5-3 Estimation des coûts et des frais requis pour la mise en oeuvre des mesures de développement destinées aux PME

(Unité: '000FCFA)

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
(1)	Etablissement du système pour le développement des PME								
SA-1	Etablissement de la "Loi concernant les PME" (ou de la Loi sur la promotion des PME)								
SA-2	Création du "Comité de coordination national de la politique en faveur des PME"								
SB-1	Création d'un organisme de coordination et de promotion pour la mise en oeuvre de la politique concernant les PME (Agence de développement des PME/ SME Development Agency)			161,760	283,080	363,960	404,400	404,400	404,400
▼	Coûts annuels de fonctionnement indiqués en % des coûts de fonctionnement prévus en 2013			40	70	90	100	100	100
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"			119,012	321,823	543,612	694,480	1,060,873	935,308
▼	Nombre visé de Centres et d'Equipes mobiles à établir	[Coûts annuel de fonctionnement/ Centres permanents ou Equipes mobiles]							
	- Centres permanents/fixes nouvellement établis	6,100		2	3	3	2		
	- Centres permanents en opération (y compris les nouveaux centres)	53,406		2	5	8	10	10	10
	- Nouvelles Equipes mobiles mises en place	11,415			1	2	2	11	
	- Equipes mobiles en opération (y compris les nouvelles équipes)	25,078			1	3	5	16	16
SB-3	Organisation des PME au moyen des Associations régionales de commerce et d'industrie des PME (Regional SME Association of Commerce and Industry)			1,620	21,066	56,978	128,802	217,012	266,170
▼	Coûts initiaux de préparation	('000FCFA)		1,620					
▼	Nombre visé d'associations à établir	[Frais requis/ Associations]							
	- Associations nouvellement établies	3,110			2	4	8	12	12
	- Associations opérant depuis moins de 3 ans	6,653			2	6	14	24	30
	- Associations en opération	770			2	6	14	26	38
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"								

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME		9,180	8,100					
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Développement des modules et du matériel de formation pour :								
	Le personnel de l'Agence de développement des PME		3,240						
	Le personnel des centres d'appui aux PME		5,940						
	Les responsables des Associations de PME			2,700					
	Les Entrepreneurs de PME			5,400					
SD-1	Système statistique concernant les PME		0	48,600	37,800	0	37,800	48,600	37,800
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Enquête sur les PME				37,800		37,800		37,800
	- Enquête sur le secteur informel			48,600				48,600	
SD-2	Système de collecte et d'analyse des PME et système d'élaboration								
(2) Mise en oeuvre des mesures de développement destinées au développement des PME									
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation			7,200	3,600	3,600	0	0	0
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Etude de faisabilité (F/S)			7,200					
	- Promotion des investissements				3,600	3,600			
A-2	Exposition commune et permanente – Appui à l'établissement de points de vente				7,200	3,600	3,600	0	0
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Etude de faisabilité (F/S)				7,200				
	- Promotion des investissements					3,600	3,600		
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)		1,890	3,240	1,890	3,240	1,890	3,240	1,890
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Mise en oeuvre du programme		1,890		1,890		1,890		1,890
	- Assistance et conseils techniques pour l'amélioration			3,240		3,240		3,240	

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A-4	Organisation de séminaires de présentation destinés aux PME sous-traitantes des grandes entreprises, des entreprises étrangères (créées avec un apport de fonds étrangers) centrés sur les activités de sous-traitance et l'achat de matériel. Organisation de séminaires d'appui concernant le développement de produits en aval utilisant comme matières premières pour les produits des PME par les grandes entreprises et les entreprises étrangères			1,890	6,480	1,890	6,480	1,890	6,480
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Mise en oeuvre du programme			1,890		1,890		1,890	
	- Assistance et conseils techniques pour l'amélioration				6,480		6,480		6,480
A-5	Considérations de la part de l'Administration et de l'ensemble des organismes gouvernementaux à l'égard des PME pour favoriser de manière préférentielle les achats auprès de celles-ci								
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion		4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
A-7	Collecte et fourniture d'informations concernant les "semis" d'entreprises prometteuses et les besoins		8,640						
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME			900,000	500,000	900,000	500,000	500,000	500,000
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Fonds pour les prêts			500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
	- Investissement de capitaux (20% du montant total du capital)			400,000		400,000			
B-2	Etablissement d'un système de garantie du crédit		500,000						
B-3	Accélération du processus concernant les droits d'hypothèque								
B-4	Accélération des procédures de traitement des droits d'hypothèque		250,000	200,000	200,000	200,000	150,000	0	0
C-1	Etablissement d'un système d'appui destiné au renforcement de la gestion d'entreprise			14,192	16,507	21,135	30,392	48,905	56,311
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	Rémunération concernant l'assistance et les conseils techniques	(77.140 FCFA/unité de formation)		13,422	15,737	20,365	29,622	48,135	55,541
	(Nombre supposé de PME bénéficiant de l'assistance technique)			290	340	440	640	1,040	1,200
	• Assistance technique et conseils pour les clients de la Banque des PME			40	40	40	40	40	40
	• Assistance technique et conseils pour les demandeurs de prêts de montant réduit sans nantissement/garantie			200	200	200	200	200	200
	• Assistance technique et conseils pour les autres PME			50	100	200	400	800	960
	Coûts de la formation régulière de suivi destinée aux consultants	(000FCFA)		770	770	770	770	770	770

N° de référence de l'action/ mesure	Système de mise en oeuvre / Mesures de développement	Année:	1	2	3	4	5	6	7
			2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C-2	Promotion de l'adoption d'équipements et d'installations de base permettant d'élever le niveau technique des PME				73,620	62,620	52,620	42,620	32,620
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Consultants' fee			1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
	- Fund less recovered loan			72,000	61,000	51,000	41,000	31,000	
C-3	Financement et assistance technique				51,240	44,240	37,240	30,240	24,240
	▼ Répartition des coûts et frais requis								
	- Rémunération des consultants			3,240	3,240	3,240	3,240	3,240	3,240
	- Fonds moins prêts recouverts			48,000	41,000	34,000	27,000	21,000	
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME								
Montant total des coûts et frais requis			774,030	1,481,967	1,667,832	2,335,030	2,170,116	2,481,706	2,380,550
	Dont :								
	Pour l'établissement et le développement du système de mise en oeuvre		9,180	339,092	663,769	964,550	1,265,482	1,730,885	1,643,678
	Pour la mise en oeuvre des mesures de développement financier		750,000	1,100,000	700,000	1,100,000	650,000	500,000	500,000
	Pour la mise en oeuvre des mesures non financières		14,850	28,682	162,697	142,485	134,382	129,055	123,701
	Total des coûts et frais requis avec une réserve de 20% pour les imprévus.		928,836	1,778,360	2,001,398	2,802,036	2,604,139	2,978,047	2,856,660

5.3 Plan de suivi

Afin de réaliser de manière certaine le programme de promotion des PME, il faut contrôler et surveiller (monitoring) les conditions d'exécution et de mise en oeuvre dudit programme et dans le cas où surviendrait un retard causé par une cause ou une autre, identifier immédiatement la ou les causes afin de pouvoir y remédier rapidement en prenant les mesures appropriées. Ce système de contrôle et de surveillance s'inscrit dans le cycle PDCA, appelée généralement en français " Roue de Deming ", à savoir Planifier (Plan) => Mettre en oeuvre et réaliser (Do) => Contrôler et vérifier (Check) => Ajuster et réagir (Action) et permet de contrôler la progression du projet et de mener les contre-mesures et de réagir si cela s'avère nécessaire. Autrement dit, le processus de contrôle et de surveillance de reflète dans le contenu du plan d'exécution les résultats du contrôle portant sur la progression de celui-ci, d'améliorer et de renforcer celui-ci et de pouvoir réaliser celui-ci d'une manière encore plus certaine et sûre.

Afin que le processus de contrôle et de surveillance (monitoring) puisse bien se dérouler et de manière certaine, il est important d'accorder une importance particulière aux points suivants.

1. A partir de la phase initiale de la planification (établissement du plan), il faut concrètement indiquer les points suivants et l'on pourra ainsi sur cette base évaluer la progression réelle du projet.
 - Chaque division ou département en charge.
 - Les objectifs à atteindre au moment où l'on réalise le " monitoring ".
 - La possibilité d'analyser le plan d'action(s), le programme budgétaire, le plan concernant la distribution du personnel, le programme de formation, le plan concernant les équipements et installations (plan d'investissements), etc.
 - Vérifier que les responsables comprennent bien le contenu de ces plans.
2. Décider au préalable le système de contrôle et de surveillance et le calendrier par les organisations ou agences responsables en charge du programme.
3. Être en mesure de collecter en temps voulu (ou de manière périodique) les données indispensables pour mener à bien les activités contrôle et de surveillance (monitoring)

En ce qui concerne le plan directeur, ce plan n'étant pas détaillé et que les départements/divisions sont divers et incluent des organisations extérieures, il est difficile à divers égards de mettre en oeuvre tel quel le " monitoring ". Par conséquent, il sera nécessaire dans ce cas de formuler au regard de l'exécution un plan pour la phase d'exécution qui aura été décidée et sur la base de ce plan de préparer la feuille de contrôle (Monitoring Sheet).

On a donné au Tableau 5-4 un exemple de feuille de contrôle (Monitoring Sheet) concernant le présent programme.

Tableau 5-4 (1) : Exemple de Feuille de contrôle (Monitoring Sheet) pour l'établissement du système de mise en oeuvre du développement des PME durant l'année 2009

N° de référence de l'action/ mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions	(B)	(C)	(D)
(1)	Système d'élaboration et de formulation de la politique à mener et de coordination/collaboration avec toutes les agences et tous les organismes gouvernementaux concernés				
SA-1	Etablissement de la "Loi concernant les PME" (ou de la Loi sur la promotion des PME)	Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Décision portant sur le contenu fondamental de ladite loi	A achever			
	- Projet de loi	A achever			
	- Procédure officielle de législation	A achever			
SA-2	Création du "Comité de coordination national de la politique en faveur des PME"	MINPMEESA			
	- Accord de principe	A achever			
	- Projet de loi sur les PME	A achever			
	- Etablissement d'un Comité	A achever			
(2)	Système de fourniture d'appui aux PME				
SB-1	Création d'un organisme de coordination et de promotion pour la mise en oeuvre de la politique concernant les PME (Agence de développement des PME/ SME Development Agency)	MINPMEESA			
	- Décision concernant son établissement	A achever			
	- Finalisation du plan organisationnel	A achever			
	- Approbation du plan	A achever			
	- Préparation (y compris les aspects à l'établissement du budget et l'affectation de personnel)	A achever			
	- Lancement des opérations	A achever			
SB-2	Etablissement des "Centres d'appui aux PME"	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Décision concernant leur établissement	A achever			
	- Finalisation du plan organisationnel	A achever			
	- Approbation du plan	A achever			
	- Préparation (y compris les préparatifs concernant l'établissement du budget et les Termes de Référence (T/R-TOR) pour l'Appel d'offres)	A achever			

N° de référence de l'action/ mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions			
SB-4	Mise en place du système d'enregistrement des PME basé sur l'allègement des conditions requises de la part des "PME"	MINPMEESA			
	- Accord de principe	A achever			
	- Préparation de la procédure de coordination avec les autres systèmes d'enregistrement ou d'inscription	A achever			
	- Approbation du système de coordination	A achever			
(3)	Système de développement des compétences du personnel chargé de la promotion des PME				
SC	Mise en place d'un système de formation du personnel chargé de la formation professionnelle du personnel des organismes chargés de la promotion des PME et de celui chargé de l'assistance technique aux PME	SME Development Agency / MINPMEESA			
	- Approbation pour la mise en oeuvre	A achever			
	- Développement des modules de formation pour le personnel de l'Agence de développement des PME	A achever			
	- Formation des formateurs	A achever			
	- Achèvement de la réalisation des modules de formation pour les agences de développement des PME	En cours de réalisation			
(4)	Système de collecte et d'analyse des informations concernant les PME				
SD-2	Système statistique concernant les PME	MINPMEESA			
	- Réalisation d'une liste de PME comme source pour l'échantillonnage des PME	A achever			
	- Coopération et préparation en vue de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements	A achever			
	- Mise en oeuvre de la prochaine enquête sur les entreprises/établissements	A achever			
	- Mise en place d'un système en vue d'estimer le nombre de PME utilisant le nouveau système d'enregistrement des PME mis en place	A achever			

Tableau 5-4 (2) Exemple de Feuille de contrôle (Monitoring Sheet) pour l'établissement du système de mise en oeuvre du développement des PME durant l'année 2009

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
			Objectifs des actions	(B)	(C)
(1)	Politique d'appui au marketing et au développement de nouvelles entreprises				
A-1	Engagement stratégique dans les marchés d'exportation	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)			
	- Activités d'intelligence économique visant stratégiquement les marchés d'exportation potentiels	A achever			
	- Analyse et décision pour la poursuite des activités	A achever			
A-3	Organisation de négociations et discussions commerciales avec les sociétés de distribution modernes (supermarchés, grands magasins, etc.)	MINPMEESA			
	- Promotion pour les distributeurs actifs dans le cadre du système moderne de distribution	A achever			
	- Promotion des PME	A achever			
	- Guidance/assistance préalable à l'intention des PME participantes	A achever			
	- 1 ^{er} séminaire d'entreprise	A achever			
A-5	Considérations de la part de l'Administration et de l'ensemble des organismes gouvernementaux à l'égard des PME pour favoriser de manière préférentielle les achats auprès de celles-ci	Comité de promotion et de coordination des PME (Cabinet du Premier ministre et Ministère chargé des PME (MINPMEESA))			
	- Etude critique portant sur l'efficacité et l'efficience des activités menées actuellement	A achever			
	- Préparation du plan amélioré	A achever			
	- Accord concernant le système amélioré en vue de sa mise en oeuvre	A achever			
	- Mise en oeuvre du nouveau système ou du système modifié	To be completed			
A-6	Participation aux points de commerce (Trade Points) et programmes de promotion	Ministère du commerce (Direction du commerce extérieur)			
	- Préparation	A achever			
	- Lancement de la mise en oeuvre	A achever			
A-7	Collecte et fourniture d'informations concernant les "semis" d'entreprises prometteurs et les besoins	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Collecte d'informations et compilation de celles-ci dans une base de données	A achever			

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
			Objectifs des actions	(B)	(C)
(2)	Amélioration de l'environnement financier (financement) des PME et politique d'appui dans le domaine financier (financement des PME)				
B-1	Etablissement d'un organisme financier spécialisé dans le financement des PME	Ministère des finances			
	- Accord de principe	A achever			
	- Création d'un consensus chez les parties intéressées et autres acteurs concernés	A achever			
	- Organisation d'une équipe préparatoire	A achever			
	- Préparatifs concernant l' équipe préparatoire	A achever			
B-2	Establishment of credit guarantee system for SMEs	Minister of Economy, Finance and Privatization			
	- Accord de principe	A achever			
	- Création d'un consensus chez les parties intéressées et autres acteurs concernés	A achever			
	- Organisation d'une équipe préparatoire	A achever			
	- Préparatifs concernant l' équipe préparatoire	A achever			
	- Phase 1 des opérations	To be completed			
	- Les fonds de fonctionnement sont fournis par l'Etat	500 million FCFA			
B-4	Accélération des procédures de traitement des droits d'hypothèque	Ministère des finances / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Accord pour la mise en oeuvre	A achever			
	- Travaux préparatifs	A achever			
	- Lancement des opérations	A achever			
	- Les fonds de fonctionnement sont fournis par l'Etat	250 million FCFA			

N° de référence de l'action/mesure	Objectifs visés au début de l'année (A)		Performances comparées avec (A)	Difficultés/cas de réussite	Révision du projet des objectifs l'année prochaine
	Actions pour réaliser les objectifs	Agence responsable de la mise en oeuvre			
		Objectifs des actions	(B)	(C)	(D)
(3)	Politique d'appui au renforcement de la gestion d'entreprise				
C-1	Etablissement d'un système d'appui destiné au renforcement de la gestion d'entreprise	Agence de développement des PME / Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Développement des modules destinés à l'assistance technique (guidance)	A achever			
	- Enregistrement des prestataires de services d'appui aux PME de type BDS	A achever			
C-2	Promotion de l'adoption d'équipements et d'installations de base permettant d'élever le niveau technique des PME	Ministère de l'industrie et Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- Evaluation des besoins	A achever			
(4)	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME				
D	Politique(s) destinée(s) à améliorer l'environnement des affaires des PME	Comité de promotion et de coordination des PME / Chambre de commerce et d'industrie et le Ministère chargé des PME (MINPMEESA)			
	- 1 ^{ère} édition du Livre blanc concernant les PME	A achever			
	- Identification des questions/problèmes critiques, enquête de suivi (Follow-up) et propositions	En cours de réalisation			

Annexe

Format du questionnaire de l'enquête



**FORMULATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL
 DES PME AU CAMEROUN**

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX PME DU
 SECTEUR DES INDUSTRIES DE
 TRANSFORMATION**

NB :En application de la loi N°91/023 du 16 Décembre 1991 portant sur l'obligation du secret en matière statistique, les information collectées dans le cadre de cette enquête /étude resteront strictement confidentielles.

A – IDENTIFICATION DE LA PME

REGION :	<input type="text"/>
DEPARTEMENT _____	<input type="text"/>
ARRONDISSEMENT _____	<input type="text"/>

B – INFORMATIONS SUR LA COLLECTE

NUMÉRO SUR LA LISTE : _____	<input type="text"/>	
NUMERO SEQUENTIEL _____	<input type="text"/>	
ENQUÊTEUR : _____	<input type="text"/>	
CONTRÔLEUR : _____	<input type="text"/>	
SUPERVISEUR: _____	<input type="text"/>	
DATE DÉBUT DE L'INTERVIEW : _____	<input type="text"/>	
DATE DE FIN D'INTERVIEW : _____	<input type="text"/>	
RÉSULTAT DE LA COLLECTE : _____	<input type="text"/>	
1 = Interview complète (toutes les questions sont renseignées) ⇒Q10	2 = Interview incomplète (une ou plusieurs questions sont non renseignées)	3= Questionnaire totalement non rempli
RAISON DE NON RÉPONSE : 1=Refus 2=Absence 3=Incapacité	<input type="text"/>	
JUGEMENT DE LA QUALITÉ DE L'INTERVIEW 1=Très bonne 2=Bonne 3=Passable 4=Mauvais 5=Très mauvais	<input type="text"/>	
PERSONNE INTERVIEWEE : _____		
POSTE OCCUPÉ : _____		

C – INFORMATIONS SUR LA SAISIE

CONTRÔLEUR DE SAISIE : _____	<input type="text"/>
AGENT DE SAISIE : _____	<input type="text"/>
DATE DE SAISIE : _____	<input type="text"/>

PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

IDEN	QUESTIONS	CODE
GÉNÉRALITÉS		
Q1	Raison sociale :	
Q2	Localisation : _____ BP _____	
Q3	Filière :	<input type="checkbox"/>
Q4	Telephone: _____ Fax: _____	
Q5	Adresse électronique/e-mail _____	<input type="checkbox"/> Non obtenue
STATUT DE LA SOCIÉTÉ		
Q6	Date création	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Q7a	Disposez vous d'un N° contribuable ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
Q7b	Disposez vous d'un registre de commerce ? 1=Oui 2=Non	<input type="checkbox"/>
Q7c	Quel est votre régime fiscal ? 1-Régime libératoire 2- Régime du réel 3- Régime du réel simplifié 4- Non imposé 5- Régime de base 6- ne sait pas.	<input type="checkbox"/>
Q7d	Quel est votre statut juridique ? 1- Entreprise individuel 2- GIC 3- Association 4- SARL 5- SA 6Autres	<input type="checkbox"/>

Q8	Effectif du personnel : _____	à plein temps	à temps partiel	membres de la famille	
Q9	Capital social (en FCfa)	Part domestique _____%	Part étrangère _____%	Pays 1) 2) 3)	
Q10	Source de financement	Apport personnel (Fonds Propres) ; Apport familial ; Autres ;		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> % <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> %	
Q11	Veuillez indiquer les noms des organisations auxquelles votre société adhère (associations ou organisations industrielles ou patronales, clubs et/ou groupes/associations auxquelles vous participez ou adhérez. (exemple : GICAM, FEM, etc.) 1 _____ 2 _____ 3 Aucune				
Q12	Est-ce que votre société publie chaque année des états financiers ou un bilan? 1= Oui ; 2= Non ; 3= Occasionnellement			<input type="checkbox"/>	
Q13	Si Q12= 1 ou 3, Qui élabore ces états ? 1=Comptable de l'entreprise ; 2= Cabinet comptable ; 3=Autre individu à préciser _____ _____			<input type="checkbox"/>	

SECTION 02 : PRODUCTION ET MARCHÉ.

Q14	Principaux produits manufacturés .			
	N°	Nom du produit	Quantité (tonne/an)	% du CA
	1			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	3			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	4			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Q15	Répartition en fonction du marché			Si vous n'exportez pas, aller à Q18.
	Marché	% du CA	Précisez le pourcentage dans votre ville d'implantation (région/province)	
	Intérieur			
	Exports indirects			
	Exports directs			
Q16	Si à la question précédente vous avez choisi Exports directs , quel pourcentage exportez vers les régions ?			
	Région	% du CA		
	CEMAC			
	Autre région Africaine			
	UE (Union Européenne)			
	ASIE			
	AMERIQUE (USA – Canada – Mexique – Brésil)			
	Autres pays			

Q17	Si vous exportez vos produits, quelles sont les aides, subventions ou primes d'encouragement à l'exportation fournies par le Gouvernement Camerounais? Par exemple, financement à l'exportation, remboursement des droits ou taxes versés, aides ou primes concernant les investissements, etc. _____	
Q18	Souhaitez-vous commencer ou étendre des exportations directes? 1= Oui 2= je ne l'envisage pas pour le moment ; si Q18=2 allez Q20	
Q19	Si oui , quel marché pourrait être favorable à votre société ? Quelles sont les ventes anticipées?	
	Région	Vente escomptée (F CFA) % du CA
	CEMAC	
	Autre région Africaine	
	UE	
	ASIE	
	AMERIQUE (USA – Canada – Mexique – Brésil)	
	Autres pays	
Q20	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour promouvoir vos exportations ?	
	0. <input type="checkbox"/> Je n'exporte pas encore.	
	1. <input type="checkbox"/> Marketing (informations concernant le marché, comment obtenir des renseignements)	
	2. <input type="checkbox"/> Procédures concernant le commerce extérieur (correspondance, documentation, expédition des marchandises)	
	3. <input type="checkbox"/> Contrat (affaires légales, garantie)	
	4. <input type="checkbox"/> Strictes exigences des acheteurs au regard de la qualité, du coût et de la livraison.	
	5. <input type="checkbox"/> Capacité de production insuffisante pour satisfaire une quantité importante de commandes	
	6. <input type="checkbox"/> Commandes instables (commandes immédiates du type "spot order")	
	7. <input type="checkbox"/> Problèmes financiers (manque de fonds de roulement destinés aux exportations)	
	8. <input type="checkbox"/> Barrières intangibles au niveau du langage, des usages dans le monde des affaires, etc.	
	9. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier : _____)	
Q21	Est-ce que votre capacité de production actuelle est suffisante pour faire face à la demande du marché? 1=Super capacité ; 2=Appropriée ; 3=Capacité insuffisante	<input type="checkbox"/>

Q22 Quel sont les problèmes les plus graves que vous avez rencontré au moment de la création de votre société?

1. Difficultés financières.
2. Pression Fiscale
3. Difficulté à trouver emplacement
4. Lourdeur administrative
5. Difficulté de recrutement de la main d'œuvre qualifiée.
6. Manque d'infrastructures
7. Corruption - arnaque
8. Autres à préciser _____

SECTION 03 : MAIN D'OEUVRE ET PERSONNEL .

Q23 Quel est le niveau d'éducation ou de formation de vos employés? Veuillez indiquer le nombre d'employés dans la catégorie concernée.

Niveau d'instruction	Enseignement technique	Enseignement général	Total
Sans niveau			
Primaire			
1 ^{er} cycle secondaire			
2 nd cycle secondaire			
Supérieur			

Q24 Quel est l'ancienneté de vos employés ?

Ancienneté (en années)	Nombre
[0 ;2[
[2 ;5[
[5 ;10[
10 et plus	

Q25 Répartition des employés en fonction de l'âge

Age (en années)	Nombre
[6;14[
[15 ;24[
[25 ;34[
[35 ;44[
45 et plus	

Q26 Quels sont les problèmes rencontrés par votre société dans le recrutement et la gestion du personnel?
Veuillez choisir deux (2) réponses s'appliquant au cas de votre société°?

1. Difficulté à recruter des personnes ayant un niveau d'éducation élevé, à savoir employés diplômés ou titulaires d'un diplôme d'études supérieures.
2. Difficulté à former et éduquer le personnel au sein de l'entreprise.
3. Manque de discipline ou de motivation (manque de conscience professionnelle, etc.) des employés à l'égard de leur travail.
4. Changement fréquent d'emploi (Les employés ont tendance à quitter facilement l'entreprise pour une autre.)
5. Conflits sociaux au sein de l'entreprise ou grèves
6. Augmentation des salaires et rémunérations
7. Autres (Veuillez spécifier _____)

Q27	Accordez-vous des formations à vos employés? 1= Oui; 2= Non <input type="checkbox"/>
Q28	<p>Si oui à Q27, comment formez-vous ou éduquez-vous vos employés? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent dans le cas de votre société.</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Formation sur le lieu de travail (formation sur le tas) dans votre usine ou les usines de vos clients.</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Au moyen de la participation à des séminaires ou à des réunions/ateliers de formation.</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Au moyen d'un stage de formation planifié dans des écoles ou centres de formation</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Envoi à l'étranger</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier)</p>
Q29	<p>Utilisez-vous des Centres de formations ou Cabinet de Conseils (camerounais ou international) pour la formation de vos employés.</p> <p style="text-align: center;">1=Oui 2=Non <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">Si non, aller à la SECTION 4</p>
Q30	<p>Si oui, en quel domaine?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Technologique 3 <input type="checkbox"/> Ressources humaines. 5. Autres</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Financier 4 <input type="checkbox"/> Marketing</p>
Q31	<p>Comment évaluez-vous les Centres de formation et Cabinets que vous utilisez ou que vous avez utilisés ?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Nous pensons qu'ils sont assez utiles pour le développement de nos affaires.</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Nous n'avons pas été satisfaits de leur niveau de service.</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Autre (Veuillez préciser)</p>

SECTION 04: FINANCEMENT

Q32 Quelles sont vos sources actuelle de financement et l'utilisation que vous en faites?						
Types de financement 1. Banques d'Etat 2. Banques commerciales 3. Coopératives 4. Financement informel 5. fond propre 6. Autres (précisez)	Prêts à court ou/et à long terme		Taux d'intérêt (annuel) %	Utilisation principale		
	1. Prêt à court terme (délai d'un an ou moins) 2. Prêt à long terme (délai supérieur à un an) (Si 2, indiquez la durée fixée)			1. Utilisation du financement comme fonds de roulement (achat de matières premières, crédit relais, etc.) 2. Utilisation du financement pour l'achat d'actifs immobilisés y compris des machines et des équipements, des terrains et des bâtiments d'usine. 3. Autre (précisez)		
	prêt	Durée (en mois)		1	2	3
Q33	Est-ce que vous avez à l'heure actuelle besoin de prêts ou de crédit?					<input type="checkbox"/>
	1=Oui ; 2=Non (Si non allez à Q37)					
Q34	Montant approximatif			FCFA		

Q35	<p>Dans quel but vous les utiliserez? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent à votre cas.</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Fonds de roulement 2. <input type="checkbox"/> Achat de machines et d'équipement 3. <input type="checkbox"/> Achat d'équipements et d'appareils de contrôle et de mesure 4. <input type="checkbox"/> Achat de terrains 5. <input type="checkbox"/> Construction d'usine(s), de magasin(s) ou de bureaux 6. <input type="checkbox"/> Dépenses destinées à la recherche et au développement 7. <input type="checkbox"/> Transfert, nouvelle implantation de l'usine, du magasin ou des bureaux sur un autre site 8. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier) : _____</p>	
Q36	<p>Auprès de qui comptez-vous emprunter cet l'argent ou obtenir ce prêt?</p> <p>1. Banques d'Etat 2. Banques commerciales 3. Etablissements financiers non bancaires 4. Financement informel (membres de la famille, amis, groupes de parents/connaissances fournissant un crédit) 5. Autres (Veuillez spécifier) _____</p> <p>Pourquoi? _____</p>	<input type="checkbox"/>
Q37	<p>Quels sont les difficultés ou problèmes que vous avez rencontrés lorsque vous avez souhaité emprunter de l'argent auprès des banques ou organismes financiers?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Hypothèque ou garantie insuffisantes pour satisfaire les conditions requises pour obtenir le prêt 2. <input type="checkbox"/> Complexité de la procédure, conditions requises pour les documents à fournir et durée prolongée de l'examen et de l'évaluation de la demande de prêt 3. <input type="checkbox"/> Absence d'un système officiel de garantie du crédit pour compléter l'insuffisance d'hypothèque 4. <input type="checkbox"/> Attitude passive des banques au regard du financement des petites et moyennes entreprises 5. <input type="checkbox"/> Les banques ne financent pas le montant total des besoins de financement requis, par exemple le montant limite du prêt est fixé à 80% du montant total du financement 6. <input type="checkbox"/> Autres (Veuillez spécifier) :</p>	
Q38	<p>Avez-vous souvent ressenti un vide communicationnel ou d'information dans le procédé de négociation des crédits avec les institutions financières ? 1=oui 2= non <input type="checkbox"/> </p>	
Q39	<p>SI OUI, à quel sujet :</p> <p><input type="checkbox"/> Financement. <input type="checkbox"/> Stratégie commerciale. <input type="checkbox"/> Plan d'investissement. <input type="checkbox"/> Procédure de prêt (Termes et Condition de prêt (taux d'intérêt, méthodes de remboursement, échéancier de remboursement, effet d'entraînement)) <input type="checkbox"/> Documents comptable (compte de perte et profit et recette)</p>	
Q40	<p>trouvez-vous nécessaire d'être formé pour une meilleure communication avec les institutions financières ? 1= oui ; 2= non <input type="checkbox"/> </p>	
Q41	<p>Si oui, quel model de formation préférez-vous ?</p> <p>1. Participation aux cours de formations. <input type="checkbox"/> 2. Participation à un séminaire.</p>	

SECTION 05 : GESTION GLOBALE

Q42 Quels sont les problèmes majeurs que vous rencontrez dans la gestion de votre société? Veuillez choisir trois (3) réponses parmi les choix possibles dans la liste suivante qui s'appliquent au cas de votre société. Veuillez également indiquer l'ordre de priorité des problèmes selon leur gravité en précisant 1^{er}, 2^{ème} ou 3^{ème}.

a. Difficultés pour obtenir des prêts ou garantir des sources de financement	<input type="checkbox"/>
b. Capacité technique limitée des employés et/ou changement fréquent d'emplois (difficulté à fidéliser le personnel pour qu'il reste dans l'entreprise)	<input type="checkbox"/>
c. Augmentation des salaires et des rémunérations des employés	<input type="checkbox"/>
d. Droits d'entrée élevés pour les matières premières, les produits intermédiaires et les pièces détachées	<input type="checkbox"/>
e. Obsolescence des techniques de production et/ou des installations	<input type="checkbox"/>
f. Instabilité des commandes passées par les clients	<input type="checkbox"/>
g. Strictes exigences des acheteurs au regard de la qualité, du prix et / ou de la livraison	<input type="checkbox"/>
h. Difficultés rencontrés au niveau du développement du marché	<input type="checkbox"/>
i. Manque de partenaires commerciaux fiables	<input type="checkbox"/>
j. Autres veuillez préciser	<input type="checkbox"/>

Q43 Selon vous quelles sont les causes principales des trois problèmes que vous avez spécifiés à la Question Q42?

Ordre de priorité	Causes
1	1 _____
	2 _____
2	1 _____
	2 _____
3	1 _____
	2 _____

SECTION 06 : APPUI

Q44 Est-ce que vous avez déjà eu recours aux services d'institutions ou d'instituts techniques, de marketing, de formation ou de management, d'universités, de laboratoires privés ou d'autres types d'établissements similaires? 1=Oui ; 2=Non (Si non aller à Q47)

Q45

N°	Nom des institutions et établissements concernés	Objectifs
1		
2		
3		
4		
5		

