

**République du Cameroun**  
**Ministère des Petites et Moyennes Entreprises,**  
**de l'Économie Sociale et de l'Artisanat**  
**Agence de Promotion des PME**

**République du Cameroun**  
**Projet KAIZEN : Amélioration de la**  
**Qualité et de la Productivité des PME**

**Rapport final**  
**Résumé**

**Septembre 2017**

**Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA)**

**IC Net Limited**




**PADECO Co., Ltd**

IL
JR
17-078

## Photos du Projet

	
<p>Oct. 2015 : La visite chez un fabricant de produits cosmétiques. L'étude des besoins n'a pas été sous-traitée mais elle a été menée par les 4 groupes composés des homologues et des experts japonais, qui ont visité 100 entreprises.</p>	<p>Fév. 2016 : La formation au Ghana a été organisée afin de se rendre compte des cas de collaboration avec d'autres partenaires au développement. La photo montre une image de la visite d'une entreprise du secteur agro-alimentaire.</p>

	
<p>Mars 2016 : La Contrepartie (C/P) a discuté avec les membres de l'Union Africaine et les représentants des pays francophones (exemple : Tunisie) pendant un séminaire en Ethiopie.</p>	<p>Mai 2016 : L'exercice de mesurage avec le chronomètre, du temps gaspillé ou dépensé pour réaliser divers travaux, pendant la 1<sup>re</sup> session de la formation de 8 semaines. 50% des enseignements théoriques étaient sous forme d'exercices.</p>

<p style="text-align: center; background-color: #FFDAB9; padding: 5px;">MOZALE - Douala Service (Propriétaire Femme)</p> <p style="text-align: center; background-color: #006400; color: white; padding: 5px;">Une salle de formation mal utilisée a retrouvé ses fonctions initiales après le "5S"!!!</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">  <span style="font-size: 2em; color: blue;">➔</span>  </div>	
<p>Mai 2016 : Pendant la pratique des 5S et KAIZEN dans les 14 entreprises, il a été demandé aux personnels des entreprises cibles d'envoyer tous les jours des photos sur les activités du jour. Le cas ci-dessus est celui du Seiton (situer selon les catégories) de l'entrepôt qui a été transformé en salle de réunion.</p>	<p>Juin 2016 : Le personnel de l'entreprise des travaux électriques, élaborant le plan de KAIZEN suite à l'analyse avec le diagramme en arêtes de poisson (Diagramme d'Ishikawa). Cette analyse a permis de déclencher le signal d'un changement dans cette entreprise qui n'était plus capable de payer les salaires depuis un certain temps.</p>



Août 2016 : La découverte des activités 5S/KAIZEN dans une PME nommé Nikko Electrical Engineering Co., Ltd. à Saitama. Pendant la formation au Japon, les participants ont visité également l'usine de TOYOTA et ils ont reçu la formation en KAIZEN.



Sept. 2016 : A la résidence de l'Ambassadeur du Japon, le Ministre de PMEESA, Directeur Général (DG) de l'APME, les membres du personnel de la JICA et les experts japonais ont été invités et une explication sur l'avancement du Projet y a été donnée.



Sept. 2016 : À partir de la 2<sup>e</sup> session de la formation de 8 semaines, ce sont les stagiaires formés pendant la 1<sup>re</sup> session qui jouaient le rôle de formateurs. La photo ci-dessus montre une pratique du KAIZEN numérique qui permet d'améliorer l'efficacité d'un ordinateur.



Sept. 2016 : Au cours de la pratique des 5S en groupe dans une entreprise de la transformation métallique, 3 camions de déchets ont été éliminés. Une partie des ferrailles et des déchets métalliques a été vendue aux commerçants.



Sept. 2016 : La réunion de présentation des rapports de diagnostic a eu lieu à une usine de transformation métallique. Les résultats du diagnostic y ont été présentés par 3 équipes devant environ 60 participants, y compris le Secrétaire Général (SG) du MINPMEESA.



Oct. 2016 : Au même moment que la formation de 8 semaines de la 2<sup>e</sup> session, une formation spéciale en gestion financière a été organisée avec des exercices pratiques en entreprises. Les connaissances en gestion financière devraient contribuer à l'élaboration des plans d'affaires.





Oct. 2016 : Le Ministre de PMEESA, ainsi que l'Ambassadeur japonais et le Directeur Général de l'APME ont porté l'uniforme bleu pour le tournage du clip vidéo intitulé KAIZEN song dans une entreprise de couture.



Oct. 2016 : Pendant la formation de 8 semaines, l'agence CAMI-TOYOTA de Yaoundé a été visitée par les candidats consultants, les responsables des entreprises pilotes et les représentants de GIZ (Coopération Allemande Internationale).



Oct. 2016 : L'Ambassadeur du Japon a pris la parole à la cérémonie de remise de diplôme de l'Institut Agricole d'Obala (IAO) en compagnie du Ministre du EFOP et de l'Ambassadeur de la Suisse au Cameroun. Les frais de mise en œuvre du 5S/KAIZEN dans cette école ont été supportés par l'AFD-PMEEA.



Nov. 2016 : Suite à l'exécution du 5S/KAIZEN au sein d'une clinique privée, la chaîne de télévision nationale du Cameroun CRTV (Cameroun Radio and Television) y a fait un reportage. L'émission a été diffusée en janvier 2017 dans le territoire national.



Nov. 2016 : La cérémonie de remise des certificats aux consultants de la 2<sup>e</sup> session de formation a eu lieu dans les locaux du MINPMEESA. Les homologues ont totalement pris en charge les coûts liés à l'organisation (bannières, brochures et repas). Environ 100 personnes, y compris le Ministre et l'Ambassadeur, y ont pris part.



Nov. 2016 : Le Directeur du département d'Afrique de la JICA a pris la parole dans une usine de la fabrication des vêtements d'une entreprise pilote pour encourager la pratique du 5S/KAIZEN. Les tenues bleues de travail du Projet ont été fabriquées par cette entreprise.

<p>Jan. 2017 : La formation en KAIZEN de bureau a eu lieu au siège de la GIZ Cameroun, qui a pris en charge la totalité des frais du consultant KAIZEN.</p>	<p>Fév. 2017 : Une réunion de partage d'expériences a été organisée sous forme de tables rondes en invitant 13 entreprises de la 1<sup>re</sup> session et 13 entreprises de la 3<sup>e</sup> session.</p>

<p>Fév. 2017 : L'Ambassade de la France au Cameroun a publié sur son site internet quelques images de la formation 5S/KAIZEN dispensées aux PMEAA de Bafoussam grâce au financement de l'AFD.</p>	<p>Mars 2017 : L'analyse FFOM (SWOT) et l'élaboration du plan des activités de KAIZEN exécutées par le personnel de l'hôtel, l'entreprise pilote, recevant la formation de 8 semaines.</p>

<p>Mars 2017 : M. Nagashima, un ancien joueur de football de l'équipe nationale japonaise, a visité une usine de fabrication des vêtements avec une équipe de télévision japonaise. Il y portait le polo aux 3 couleurs nationale du Cameroun qui a été fabriqué dans cette usine, et a développé l'échange enrichissant d'opinions.</p>	<p>Mars 2017 : La mise en œuvre du KAIZEN avec l'initiative de l'antenne de Douala de l'APME. Le personnel a élaboré le plan de KAIZEN qui permet l'enregistrement des entreprises en 72 heures.</p>

## Chapitre 1 Situation actuelle de la promotion des PME au Cameroun et aperçu du Projet

En 2009, le Gouvernement du Cameroun (GdC) a élaboré le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), dans lequel le développement des petites et moyennes entreprises (PME) est l'une des activités majeures dans la promotion du secteur privé. La structure chargée de la promotion des PME est le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie Sociale et de l'Artisanat (ci-après dénommé le MINPMEESA) et en tant que structure responsable de la mise en œuvre des mesures individuelles visant cette promotion, l'Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (APME) a été parallèlement créée en 2013. L'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA), à travers l'appui à l'élaboration du Plan Directeur de promotion des PME et l'envoi des conseillers, a constaté que les techniques japonaises d'amélioration de la qualité et de la productivité, telles que les « 5S/KAIZEN », sont efficaces aux PME camerounaises. C'est sur cette base qu'une étude de 2 ans pour le développement d'une coopération technique, envisageant principalement le renforcement de la capacité de prestation des Services d'Appui aux Entreprises (SAE) en se fondant sur les 5S/KAIZEN, a été conçue afin de perfectionner la capacité en gestion des PME. Les activités de ce Projet sur les sites au Cameroun étaient planifiées d'octobre 2015 à juillet 2017. Ses objectifs et ses résultats sont cités dans le tableau ci-dessous.

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"><li>- Des consultants en SAE à l'APME sont formés à travers un programme de formation des consultants.</li><li>- Les PME camerounaises reçoivent des instructions des consultants formés et les activités KAIZEN sont introduites.</li></ul>
Résultats	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Une ébauche de stratégie de fourniture de SAE est élaboré par le MINPMEESA.</li><li>2) Un guide opérationnel des SAE axée sur les services de consultants est élaboré par le MINPMEESA et l'APME.</li><li>3) Un programme de formation des consultants des PME, y compris de KAIZEN, est élaboré.</li></ol>

Le Projet, dont la contrepartie est composée du MINPMEESA et de l'APME, a formé environ 40 consultants, y compris ceux du secteur privé, en appliquant l'approche KAIZEN constituée des 5S, de Shindan (diagnostic des entreprises) et d'autres, et simultanément introduit KAIZEN dans environ 40 entreprises pilotes. En effet, les nombreux projets appliquant KAIZEN en Afrique ont formé les personnels du secteur public en tant que consultant KAIZEN. Néanmoins, au Japon, KAIZEN est une approche originellement apparue dans une entreprise privée et en Asie, en Europe et aux Etats-Unis également, c'était le grand nombre de consultants privés qui ont contribué à la vulgarisation de cette approche.

Le Projet vise ainsi la tentative de l'introduction générale des SAE, qui sont axés sur les activités KAIZEN et qui mettent en valeur les consultants privés, dans les PME au Cameroun. Pour ce but, il a élaboré les ébauches de 2 sortes de document : la « stratégie » de 5 à 10 ans d'ici promouvant la prestation des SAE à travers les activités KAIZEN ainsi que le « guide opérationnel » synthétisant les travaux logistiques concrets qui sont nécessaires pour envoyer les consultants aux entreprises.

En ce qui concerne la promotion des PME, citée dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) comme une des activités majeures, le MINPMEESA et l'APME, les institutions qui sont nos principales contreparties, jouent le rôle majeur. Le MINPMEESA est particulièrement chargé de la fonction de l'élaboration des politiques à savoir l'aménagement du système législatif, le soutien à l'entrepreneuriat et quant à l'APME, elle met en œuvre des mesures concrètes de soutien des PME. Cette APME a procédé à l'aménagement des Centres de Formalités de Création d'Entreprises (CFCE) unifiant des guichets d'inscription au registre, en tant qu'une des mesures promouvant la création des entreprises, et parachevé en janvier 2017 leur installation dans toute les 10 régions.

KAIZEN, activité fondamentale du Projet, constitue une méthode de la gestion des entreprises apparue au Japon. Cette méthode, représentée par le Système de Production Toyota, est caractérisée par les activités du cycle de contrôle de qualité, par l'initiative des sites de production et la participation de tous pour l'amélioration de l'efficacité de travail et l'assurance de la sécurité, entre autres. Dans la plupart de cas, l'introduction de KAIZEN est accompagnée des activités de l'étape fondamentale, qui sont les 5S, sollicitant la discipline des employés et la standardisation de l'environnement de travail, en scintillant et en supprimant/ situant le matériel et les documents. Puisque cette approche 5S ne nécessite quasiment pas de charge financière et que les effets des activités peuvent être ressentis visuellement, son introduction aux PME des pays en développement semble facile. La JICA est ainsi en train de vulgariser KAIZEN basé sur les 5S dans les pays en Afrique et autres.

## **Chapitre 2 Etudes sur les PME et les structures de leur soutien au Cameroun**

Avant l'organisation des formations des consultants KAIZEN, activité majeure du Projet, et l'élaboration de la stratégie de la prestation des SAE ainsi que du guide opérationnel de cette prestation, les études ont été lancées auprès des PME, des prestataires des SAE, des institutions de coopération et d'autres en vue de constater la situation actuelle des PME, de la prestation des SAE et

le besoin en cette prestation au Cameroun.

L'étude exécutée entre octobre et novembre 2015 auprès des PME était également une occasion de sélectionner des entreprises pilotes essentielles pour réaliser la Formation en Milieu de Travail (FMT) en activités de KAIZEN dans le cadre de la formation des consultants. 64 entreprises de Douala, plus grande ville économique au Cameroun, ainsi que 36 de Yaoundé, la capitale, ce qui fait au total 100 PME, ont été ainsi visitées. Cette étude a dévoilé le fait que les PME camerounais rencontrent les difficultés de divers aspects de la gestion des entreprises, à savoir le financement, l'acquisition/ jumelage de clients, le marketing, l'amélioration de la qualité/ productivité, l'innovation technique, la gestion des ressources humaines, entre autres. Leur besoin en prestation des SAE qui peuvent faire face à ces difficultés est ainsi fort. En se fondant sur cette situation, le détail des contenus de la formation des consultants autour des 5S/KAIZEN a été examiné en vue de son organisation.

Parmi les 100 entreprises, 28 de Douala et 14 de Yaoundé, donc 42 au total - de divers secteurs tels que l'alimentation, la transformation métallique, la construction, la transformation du bois, le textile, le service (hôtel, clinique, nettoyage) - ont été estimées comme entreprises ayant besoin des 5S/KAIZEN et ciblées comme celle accueillant les candidats consultants pour leur FMT. De nombreuses entreprises supposaient au début qu'elles recevraient le retour financier (l'aide financier ou la subvention) pour leur accueil de la formation, comme dans les projets des autres partenaires au développement. Afin que ces entreprises ne soient pas sélectionnées et de prendre des mesures en vue de la sélection des entreprises appropriées, le Projet a imposé certaine charge déterminée aux entreprises attendant le KAIZEN. Plus précisément, la fourniture des SAE par les candidats consultants pendant leur FMT a été conditionnée par l'offre des déjeuners et des bureaux de travail de la part des entreprises aux candidats consultants. De surcroît, la communication avec les entreprises a été fait sur la base de l'hypothèse selon laquelle l'exécution sans difficulté de la formation peut être réalisée à l'aide de l'accord donné avant le démarrage sur la présentation des informations/ photos prises ainsi que sur la volonté de travail des employés pendant la formation en pratique des 5S avec les candidats consultants.

Entre janvier et février 2016, une étude a été menée auprès des structures de soutien aux PME telles que les entreprises privées de consultation, les partenaires au développement de certains pays, les organisations internationales, les associations professionnelles des PME et les institutions financières. Les résultats de cette étude montrent la tendance suivante : la formation offerte par les fournisseurs des SAE en tant que SAE de courte durée est structurée comme paquet selon le thème et dure dans la plupart de cas pendant moins de 5 jours. La mise en œuvre du système de l'envoi des consultants



pendant la longue durée, comme l'activité originale de KAIZEN menée au Japon et autres, semble difficile, de point de vue de la durabilité, dans les structures gouvernementales et les PME des pays d'Afrique subsaharienne, y compris le Cameroun, où la restriction budgétaire est importante. En outre, le Projet a constaté que la grande partie de fournisseurs n'offre que de la présentation des formules de solution ou de la formation unilatérale de type apport des connaissances dans les salles de classe. Le type de consultant fortement demandé même pendant l'étude auprès des 100 PME, c'est-à-dire le consultant introduisant les solutions à travers les activités pratiques et collectives sur les sites avec les promoteurs et les employés et avec le point de vue de ces derniers, existe rarement.

L'étude auprès des bailleurs de fonds a dévoilé, quant à elle, le fait que de nombreux partenaires au développement, à savoir l'AFD, la BAD, l'UE et autres, focalisent l'appui aux PME du secteur agro-alimentaire. De surcroît, elle a révélé la réalité de l'insuffisance du programme répondant suffisamment aux besoins des micro-entreprises qui occupent 75% des entreprises camerounaises. Par exemple, alors que le projet lancé conjointement par l'ONUDI et l'UE vise l'amélioration de la qualité et de la productivité, il tient compte principalement des entreprises de la taille moyenne ou plus, comme montrent ses activités telles que l'appui à l'acquisition d'ISO, entre autres.

### **Chapitre 3 Organisation des formations des consultants KAIZEN**

En tant qu'activité centrale relative au résultat 3 du Projet, « un programme de formation des consultants des PME, y compris de KAIZEN est élaboré », la formation des consultants KAIZEN de 8 semaines a été organisée 3 fois. Les consultants au nombre de 41 au total, y compris 14 femmes, ont été envoyés aux 41 entreprises/ organisation afin de réaliser la FMT.

Le recrutement des candidats consultants a été réalisé au moyen de l'annonce publicitaire sur les 3 journaux pour la 1<sup>re</sup> (à Douala) et la 2<sup>e</sup> (à Yaoundé) sessions. En revanche, pour la 3<sup>e</sup> (à Douala), l'activité de relation publique a été entreprise essentiellement par le bouche à oreille, comme KAIZEN devenait plus ou moins reconnu. Résultat, 283 demandes ont été reçues au total pendant les 3 périodes de recrutement.

Quant à la formation de 8 semaines, elle est majoritairement composée des 4 parties suivantes :

- a) Enseignement sous la forme de conférence en salle et Atelier participatif en analyse tel que le FFOM (SWOT) <2 semaines>
- b) Formation en groupe dans une entreprise où tous les candidats consultants exercent les activités 5S/ KAIZEN/ Shindan <2 semaines>

- c) Pratique individuelle des 3 sortes d'activité, 5S/ KAIZEN/ Shindan, chacune pendant 1 semaine, par les candidats consultants qui se répartissent dans les 14 entreprises en charge <3 semaines>
- d) Visite mutuelle des 14 entreprises introduisant KAIZEN et réunion générale de présentation <1 semaine>

Les contenus de la formation pratique sur les sites d'une semaine, c'est-à-dire les « 5S » et autres, ont été conçus comme « un programme d'une semaine sur les 5S », de sorte que le programme fixe de la formation d'une semaine puisse être proposé aux autres partenaires au développement ou aux institutions publiques camerounaises, si, à l'avenir, leurs budgets sont approuvés. D'ailleurs, en octobre 2016 déjà, les consultants formés ont eu l'occasion de développer ce paquet de formation en 5S avec le financement du PMEAA, un projet de l'AFD. Le même type de formation a été réalisé au siège de la GIZ au Cameroun et au bureau de leur projet. Parmi les consultants camerounais formés pendant la 1<sup>re</sup> session, les 4 meilleurs ont été sélectionnés en tant que candidats consultants séniors de la 2<sup>e</sup> session et ont donné des instructions pendant cette formation. A la 3<sup>e</sup> session, c'était l'équipe de 4 personnes également (dont 2 ont été remplacées) qui a dirigé. De plus, pendant cette session, les 4 autres venant des Ministères/ Agences ont joué le rôle de formateur de l'enseignement en salle pendant 2 semaines, avec les 4 consultants du secteur privé.

Pendant l'exécution de la formation de 8 semaines, une étude a été menée sur les 3 points suivants : 1) le niveau de satisfaction envers le programme de formation, ressentie par les stagiaires ; 2) les effets engendrés par la mise en œuvre des activités 5S/KAIZEN dans les entreprises hébergeant la FMT ; 3) l'évaluation des aptitudes en tant que candidats consultants. Concernant le 1<sup>er</sup> point, bien que le système d'instruction soit modifié - c'est-à-dire que pendant la 1<sup>re</sup> session, l'instruction a été donnée par les experts japonais alors que pendant la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> sessions, ce sont majoritairement les candidats consultants séniors, donc les camerounais, qui ont donné directement les instructions - le niveau de satisfaction ressentie par les stagiaires était toujours élevé. Cela révèle le fait que le transfert du savoir-faire a été réalisé sans problème important grâce à la standardisation des contenus de formation. Par ailleurs, à la question sur la concentration des stagiaires pendant la formation, ils ont tendance à répondre négativement quand l'enseignement sous la forme de conférence en salle continue pendant une certaine durée. L'effort pour le maintien de la motivation des stagiaires a été ainsi déployé en modifiant le programme de la formation. De la 1<sup>re</sup> à la 4<sup>e</sup> semaines, l'enseignement en salle a été donné pendant 2 semaines enchaînées à la 1<sup>re</sup> session, tandis qu'à la 2<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> sessions, 1 semaine de l'enseignement en salle alterne avec 1 semaine de la pratique. Concernant le point 2, la compréhension sur les méthodes concrètes du déroulement de KAIZEN (ex. les méthodes de toutes sortes des 5S ou du cercle de CQ) a été énormément favorisée. De plus, grâce au partage plus large

de la philosophie de gestion des entreprises parmi les employés, la prise de conscience en participation au perfectionnement de la gestion à travers KAIZEN a été accrue. Concernant le point 3, les conditions pour être le consultant KAIZEN, surtout celui du niveau sénior ont été évaluées en se focalisant sur l'aptitude en enseignement, la direction pendant la FMT ainsi que le niveau de fiabilité déterminant si la formation peut être confiée. Résultat, presque tous les 41 stagiaires avaient acquis les aptitudes du consultant du niveau assistant et parmi eux, les meilleurs 30% environ pouvaient devenir les candidats consultants séniors. Par ailleurs, le Projet commence à remarquer que les résultats d'évaluation par les experts japonais et par les homologues coïncident approximativement.

La systématisation des activités de suivi après les formations de 8 semaines a été également tentée. Ces activités peuvent être catégorisées en 3 types : le « suivi en utilisant le courrier électronique » permettant de mener fréquemment le suivi sans frais demandés à travers les courriers électroniques sur l'état d'activité, envoyés au mailing groupe par les personnels d'entreprise pendant et après les formations de 8 semaines ; le « suivi de type réunion » donnant l'occasion de la présentation des résultats devant les consultants et les entreprises du nombre correspondant aux cibles d'une session, 14 etc. donc, et enfin le « suivi de type visite » selon lequel les consultants et les inspecteurs, les membres des personnels homologues, visitent réellement les entreprises afin de vérifier minutieusement l'état des sites. Au cours de ces suivis susdits, les cas suivants ont été identifiés comme effet engendré de KAIZEN : l'accroissement de la vente et du nombre de clients, la baisse du taux de stockage, la réduction du coût d'électricité, la reconnaissance de la part des clients sur les ingénieuses activités KAIZEN.

Au cours de la mise en œuvre de diverses activités, le Projet a remarqué l'importance de certains thèmes qui n'étaient pas prévus au début. Par exemple, le rapport de diagnostic dont la rédaction est dirigée par le Projet est centré sur la compréhension et l'analyse de la situation actuelle de la gestion et exceptionnellement sur la prévision des revenus/ dépenses, la stratégie de marketing au moyen et long terme, etc.. Le Projet a d'autre part constaté la similarité entre la composition de ses tables des matières et celle du plan d'affaires qui est élaboré en général au Cameroun et qui est utilisé également en tant que document de référence en cas de la fourniture du fonds par les institutions financières. Ce plan d'affaires, mettant plus d'importance sur la stratégie et la prévision de l'avenir, est en effet fortement demandé par les PME et d'autres partenaires au développement, si bien que son élaboration a été sollicitée également pendant notre formation des consultants au profit d'une partie des entreprises hébergeant la FMT. De surcroît, deux fois de formation de 5 jours en analyse financière ont été organisées en plus des formations en 8 semaines. Car, à l'occasion de l'élaboration du plan d'affaires par les consultants et de la sélection des entreprises cibles de l'exécution de

KAIZEN et de la subvention par le personnel des institutions publiques, c'est leurs compétences en lecture et en analyse de l'état financier ainsi qu'en identification exacte de la situation gestionnaire de l'entreprise qui sont primordiales. En outre, conformément à l'idée selon laquelle le travail actif des entrepreneuses et employées femmes contribue à la revitalisation de l'ensemble des PME, une étude a été menée sur le rôle des femmes dans les activités de KAIZEN. Le contenu de formation sur le genre a été aussi élaboré en synthétisant la proposition suivante : la participation active des femmes fait des activités de l'ensemble de l'entreprise, y compris KAIZEN, intégrer les manières variées de penser et engendre ainsi leur vitalisation.

#### **Chapitre 4 Etude sur la politique et les mesures de la prestation des SAE au Japon et dans d'autres pays environnants**

Les formations au Ghana, en Ethiopie, au Kenya et au Japon ont été exécutées avec les homologues afin d'y collecter les informations sur la promotion des PME et les structures de la prestation des SAE, qui ont été ensuite servies à la formation des consultants KAIZEN et à l'élaboration de la stratégie/ guide opérationnel de cette prestation.

Au Ghana, visité en février 2016, les participants ont pu assister aux activités 5S/KAIZEN en passant par le projet de la JICA pour la promotion de KAIZEN, ce qui précède le Projet au Cameroun. Les leçons obtenues sont comme suit :

- Les institutions promouvant les PME possèdent leurs centres sur toute l'étendue du territoire national et donnent des appuis minutieux aux PME ;
- Les mesures de promotion des PME, principalement dans la section de la transformation agro-alimentaire, sont entreprises en collaborant avec d'autres partenaires au développement et des Ministères/ Agences ;
- L'effet d'entraînement peut être attendu en ciblant les entreprises actives avec les dirigeants motivés comme entreprise modèle du 5S/KAIZEN ;
- L'obtention du fonds pour l'envoi des consultants menant des activités de la promotion des PME peut être rendue possible grâce à la collaboration avec d'autres partenaires au développement.

Ensuite, la délégation a participé à la conférence de réseautage visant le partage des connaissances parmi les acteurs impliqués dans les projets de KAIZEN de la JICA en Afrique, organisée en mars 2016 en Ethiopie. Elle y a également visité l'Institut KAIZEN d'Éthiopie (EKI), base de la vulgarisation de KAIZEN au sein du pays, les femmes entrepreneuses, les entreprises japonaises et autres. En faisant partie de cette visite, les participants, y compris le SG du MINPMEESA et le DG



de l'APME, semblaient avoir reconnu la nécessité de la promotion des activités KAIZEN auprès du ministère des finances et de l'obtention active d'un budget national, ainsi que la prise en compte de l'approche genre dans les projets KAIZEN d'Éthiopie. De surcroît, ils ont remarqué les importances de la vitalisation de l'entreprise par le recrutement des ressources humaines comme femmes ou jeunes en tant que consultant, ainsi que de la contextualisation (et non l'adaptation directe de la manière exercée au Japon) du matériel et des outils de formation par rapport à la situation du pays.

Entre juillet et août 2016, la formation au Japon a été organisée et la délégation y a observé l'état actuel des services publiques d'appui aux PME, de la formation/ valorisation des fournisseurs des SAE et les terrains de pratique du 5S/KAIZEN au sein des entreprises privées. La visite à l'usine de TOYOTA, berceau de KAIZEN, et aux entreprises privées des consultants promouvant cette méthode, a donné l'occasion pour changer la conscience de la grande partie des C/P, qui croyaient que c'était le rôle du gouvernement de donner les conseils KAIZEN aux PME sur le terrain. Le SG du MINPMEESA, un des membres de la délégation, a avancé en effet qu'elle avait réalisé à travers cette visite les mérites de la formation des consultants des PME du secteur privé, à l'aide de la collaboration entre les secteurs public et privé. De surcroît, au dernier jour, la vision pour l'avenir sur l'introduction du 5S/KAIZEN dans 1000 PME en 4 ans a été présentée.

Enfin, en avril 2017, la délégation a participé à la 2<sup>e</sup> Conférence de Partage et de Réseautage des Connaissances en KAIZEN, tenue au Kenya, et a constaté par exemple la possibilité de l'application du 5S/KAIZEN dans de divers domaines, y compris les cliniques.

## **Chapitre 5 Stratégie de fourniture des SAE et l'élaboration du guide opérationnel**

En se fondant sur les formations exécutées des consultants, de la situation actuelle de la prestation des SAE au Cameroun, dans les pays environnants et au Japon, ainsi que des informations obtenues de la discussion avec les parties prenantes, le Projet a procédé aux activités relatives au résultat 1 « une ébauche de stratégie de fourniture des SAE est élaborée par le MINPMEESA », et au résultat 2 « un guide opérationnel des SAE axée sur les services de consultants est élaboré par le MINPMEESA et l'APME ».

En ce qui concerne la stratégie de fourniture des SAE, ses options (choix) ont été examinées en se référant les informations obtenues durant les activités du Projet, plus précisément sur la réalité et les demandes des entreprises cibles de la FMT. Sur cette base, «Améliorer la pérennité des entreprises » et « Accroître la création d'emplois par les entreprises », les problématiques les plus importantes

dans le DSCE, en ce qui concerne le secteur privé, ont été définis en tant qu'objectif de développement. L'ébauche de stratégie de fourniture des SAE a été ensuite mise sur pied en plaçant chaque option de stratégie sous ces objectifs de développement dans la vue d'ensemble de cette stratégie. Plus précisément, dans le cadre du «améliorer la pérennité des entreprises », l'amélioration de la qualité et de la productivité des PME, le renforcement des compétences managériales des entreprises, ainsi que l'amélioration d'accès aux financements ont été indiqués comme sous-objectifs. Quant à « accroître la création d'emplois par les entreprises », la favorisation de la migration vers le formel des acteurs du secteur informel, et l'encouragement de la création de nouvelles entreprises ont été indiquées. L'ébauche a été en effet produite à travers les discussions avec les parties prenantes, y compris celles des associations professionnelles, tenues entre octobre et novembre 2016 lors d'une réunion pour l'élaboration de la stratégie de fourniture des SAE et du Comité de Coordination Conjoint. Par la suite, les modifications nécessaires ont été poursuivies et le 12 juillet 2017, le contenu a été finalement validé suite à l'ajout à la stratégie de la structure de mise en œuvre et des dépenses nécessaires pour la conduite des options stratégiques, qui contribuerait le renforcement de l'effectivité de la stratégie.

En plus de la stratégie de fourniture des SAE, pour son application, le guide opérationnel a été rédigé. Ce guide relatif à la prestation des SAE focalise sur KAIZEN et sur la formation des consultants, qui était une activité majeure du Projet. Il est constitué des contenus suivants : la sélection des stagiaires et des entreprises hébergeant la FMT, la préparation du matériel de formation et la formation des formateurs, la logistique, la gestion de l'administration des formations à savoir le suivi après leur organisation ainsi que la méthode de rapprochement entre les consultants et les entreprises. Le guide explique également les mesures d'utilisation effective des consultants en appui aux PME, qui appartiennent aux secteurs public et privé et qui sont formés par le Projet.

## **Chapitre 6 Relations publiques et collaboration extérieure**

En vue d'informer sur KAIZEN et les activités du Projet, les médias existants tels que la télévision, les journaux ainsi que les réseaux sociaux comme Facebook et YouTube ont été fréquemment employés. En tant qu'approche concrète de cette relation publique, le Projet peut citer le recrutement des candidats consultants à l'aide de l'annonce sur les journaux ou l'interview par des chaînes de télévision pendant la cérémonie de remise de certificat de la fin de formation. En outre, dans la tentative de la vulgarisation des mots clés comme 5S/KAIZEN chez les PME de l'ensemble du pays, le clip vidéo sur KAIZEN a été produit en langues française/ anglaise et diffusé sur les télévisions existantes ainsi que sur les réseaux sociaux.

Les activités de relation publique auprès de nombreux partenaires au développement ont été démarrées dès la 1<sup>re</sup> étape, c'est-à-dire à l'occasion de l'étude mentionnée dans le 2<sup>e</sup> chapitre auprès des partenaires au développement, autrement dit, les organisations internationales, les bailleurs de fonds et autres. En conséquence des activités de relation publique au moyen de divers médias, de multiples partenaires au développement sont intéressés par les consultants KAIZEN et la collaboration avec eux a été entreprise. Plus particulièrement, le projet de l'AFD a commencé à introduire KAIZEN dans les PME du secteur agro-alimentaire entre autres, en se chargeant du frais de consultation payé pour les SAE fournis par les consultants KAIZEN. Cette tentative a été présentée sur le site internet de l'Ambassade de France au Cameroun. Quant à la GIZ, ils ont accueilli les stagiaires en KAIZEN à leur projet et ont procédé à une approche visant l'approfondissement du savoir-faire en 5S/KAIZEN. De plus, l'activité KAIZEN des bureaux a été exécutée dans ceux de la GIZ au Cameroun par les sortants de la formation, avec les frais chargés par ces bureaux-mêmes. Par ailleurs, le Projet a obtenu des résultats suivants : la position également positive du PNUD pour la mise en valeur des consultants KAIZEN dans la région de l'Extrême-Nord ainsi que l'apparition des activités KAIZEN et de son plan budgétaire dans le plan quinquennal de l'APME, élaboré par la Société Financière Internationale (SFI).

## **Chapitre 7 Synthèse du Projet et propositions pour l'avenir**

Les leçons relatives à la vulgarisation du 5S/KAIZEN et à la fourniture des SAE au Cameroun, obtenues à travers les activités du Projet – 3 sessions au total de formation de 8 semaines, les formations dans d'autres pays et au Cameroun, l'élaboration de la stratégie et du guide opérationnel concernant la fourniture des SAE, etc. – sont comme suit :

- (1) Forme souhaitable de la formation
  - La proposition du paquet standardisé de la formation d'une semaine auprès des PME promeut la compréhension et la contribution budgétaire des gouvernements homologues et des partenaires au développement, ce qui sollicite la durabilité et la répétabilité.
  - La méthode d'instruction introduisant les mesures de solution à travers les activités pratiques et collectives sur les sites avec les promoteurs et les employés et avec leur point de vue favorise KAIZEN au sein des entreprises ainsi que la formation des consultants qui donnent des instructions de même manière.
  - Lorsque les cours en classe privilégient une grande variété d'activités pratiques participatives tout en évitant les cours de type unidirectionnel, il en ressort un meilleur

apprentissage. Par ailleurs, il est également important d'améliorer le contenu de la formation en fonction de la réalité du Cameroun pour assurer la continuité de la formation.

- L'assimilation du 5S/KAIZEN par les consultants qui participent à la formation dépend fortement de leur compréhension du 5<sup>e</sup> palier des 5S « Suivre des règles ». Pour la réalisation par eux-mêmes de cette composante, une gestion scrupuleuse du temps a été efficace : respect des horaires de classe et de pause, interdiction formelle des retards et observation rigoureuse des échéances.

(2) Engagement des dirigeants d'entreprise et des consultants

- Quand une contribution minimale est demandée aux entreprises hébergeant les consultants KAIZEN, les entreprises qui se sentent partie prenante du KAIZEN peuvent être sélectionnées et, au final, l'efficacité de l'approche augmente. D'autre part, limiter la mise à disposition de matériel du Projet facilite la transmission de l'idée de KAIZEN et la poursuite des activités.
- Quant aux secteurs des entreprises, ce n'est pas seulement la manufacture, mais également le secteur de service, y compris l'hôtellerie et des soins de santé, qui manifestent une forte demande. Puisque ces industries sont réparties sur l'ensemble du pays et se composent de nombreuses entreprises avec des ressources économiques suffisamment importantes, elles peuvent constituer de bons candidats à une future implantation.
- A l'occasion de la formation des consultants également, des talents peuvent être formés en privilégiant la sélection de personnes fortement motivées sans obtenir de gains monétaires.

(3) Développement des capacités des contreparties

- A travers la participation des membres de la contrepartie à chaque activité, y compris la logistique du Projet, ils peuvent apprendre de manière pratique le cycle PDCA (Planifier, Développer, Contrôler et Agir). Il en est ressorti une meilleure compréhension du KAIZEN en améliorant sans cesse la qualité et l'efficacité des travaux. À mesure que les occasions de formation des consultants se sont répétées, les contreparties et les consultants seniors ont assimilé le cycle PDCA. Finalement, la structure a été transformée en celle permettant aux formateurs locaux de gérer et suivre par eux-mêmes les activités.
- Il est essentiel de reconnaître la division des rôles des consultants des entreprises privées et des Ministères/ Agences coordonnant des travaux et de cultiver l'idée et la capacité de confier au secteur privé les travaux qui peuvent être gérés par ce dernier.

En plus de ces leçons concrètes sur les sites de l'appui aux PME autour du 5S/KAIZEN, de diverses problématiques relatives au système d'exécution de la prestation des SAE du MINPMEESA et de l'APME ont été également révélées.



Depuis le tout début du Projet, on a fait appel aux contreparties concernant l'acquisition d'un budget gouvernemental relatif aux SAE, l'affectation du personnel spécialisé en KAIZEN à l'APME ainsi que le renforcement de leurs compétences. Il est certain que des progrès ont pu être observés dans ce sens, dorénavant, un effort supplémentaire devra être déployé de la part de l'APME et du MINPMEESA qui l'appuie, afin que le côté camerounais aborde la diffusion du KAIZEN de manière indépendante et durable. Plus précisément, les compétences des contreparties en matière de coordination administrative doivent être renforcées, y compris sur le plan logistique. Sur la base du système de la fourniture des SAE par le gouvernement camerounais, le système assuré comme décrit ci-dessus, les activités suivantes seraient plus concrètement nécessaires en vue d'accroître et de développer les résultats obtenus durant le Projet pour vulgariser et étendre le 5S/KAIZEN.

La première action que le Projet cite concerne le renforcement quantitatif et qualitatif de la formation des consultants et de ces consultants KAIZEN formés. Il faut d'abord réviser minutieusement les contenus et les outils d'administration/ gestion de la formation, que le Projet a conçu. Pour étendre les initiatives expérimentées à Douala et Yaoundé aux autres régions du Cameroun, les consultants sont formés principalement en 5S facilement abordables et envoyés aux entreprises. La formation ne s'enchaîne pas pendant 8 semaines comme dans le cas du Projet, mais elle est restructurée en quelques paquets d'une semaine. Sa personnalisation selon les besoins ou l'aptitude des consultants permettrait la formation efficace d'encore plus de consultants. D'autre part, dans le contexte d'un rapprochement profond avec les PME, il conviendrait de réfléchir également à des mesures concernant l'aménagement d'un système de prestation de SAE « appliquées », qui incluent l'analyse financière, le marketing, la gestion des stocks et le contrôle de la production/ qualité de haut niveau. Celles-ci s'avèrent efficaces lorsqu'il y a lieu de répondre à un large éventail de besoins en matière d'aide à la gestion.

Ensuite, il est nécessaire de renforcer la compétence des contreparties qui sollicitent la structure de prestation des SAE, et spécialement celle de l'APME, laquelle sert de vecteur principal à diverses mesures d'accompagnement des PME. Afin de diffuser KAIZEN à grande échelle, il est indispensable de recourir activement à des consultants privés. L'APME a besoin d'une structure de formation et de gestion efficace de ce personnel d'appui aux PME. À titre d'action essentielle et immédiate, il faudra certainement compter sur un renforcement de la structure responsable du système de suivi/ évaluation des consultants et de la mise en relation avec les PME qui nécessitent des SAE et la création d'une base de données des ressources humaines.

Afin d'implanter activement le KAIZEN comme un pilier de la politique de promotion des PME, il est également important que le MINPMEESA et l'APME formulent des politiques axées sur la

promotion du KAIZEN et sur le renforcement des compétences pratiques. Concrètement, on peut formuler des politiques de diffusion du KAIZEN dans l'ensemble du pays qui s'appuient sur la stratégie et les directives en matière de prestation des SAE, ou encore examiner le principe du recours à des consultants privés. Il est également possible de faire la promotion publicitaire du KAIZEN ou encore de renforcer les politiques de coopération avec les autres ministères et agences ou les partenaires au développement.

Les documents suivants sont joints en annexe :

Annexe 1 : Stratégie de fourniture des Services d'Appui aux Entreprises (SAE) du Cameroun

Annexe 2 : Guide opérationnel de fourniture des SAE basés sur l'approche 5S/KAIZEN

Annexe 3 : Résultat des activités

Annexe 4 : Résultat des 41 PME/ organisation pilotes suite à l'implémentation du KAIZEN

Annexe 5 : Résultat des enquêtes initiale et finale