



**SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU
FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE
MAITRISE DES RISQUES**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

Présenté et soutenu publiquement le [Date] par

Arnaud KITIO TEUPA

Travaux dirigés par : Noé NDI MBERE

Economiste, GICAM

Chef du Centre de Développement de la PME du GICAM

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM
 Prénom NOM
 Prénom NOM

Promotion [2018/2019]

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

DEDICACES

A Dieu Tout Puissant pour sa grâce suffisante, et à qui nous devons tout.

A notre chère maman DONGMO Geneviève pour son soutien et ses prières qui ont galvanisé notre ardeur. Toute notre reconnaissance et toute notre affection.

A notre épouse, nos enfants, nos frères et sœurs.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

REMERCIEMENTS

Notre profonde gratitude et toute notre reconnaissance à :

- Monsieur Noé NDI MBERE, Chef du Centre de Développement de la PME au GICAM ;
- Au personnel de 2iE et à l'ensemble du corps enseignant pour avoir réuni les conditions nécessaires à notre formation ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

RESUME

Le tissu économique du Cameroun, est dominé comme dans la plus part des pays africains subsahariens des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Cette catégorie d'entreprises couvre à plus de 95% l'économie du pays et contribue à plus de 35% au PIB national. Ces quelques chiffres mentionnés, justifient à suffisance la nécessité d'accorder un intérêt particulier à ces entreprises vectrices de création d'emplois et de richesses.

La présente étude a consisté à ressortir, après identification des contraintes majeures qui entravent l'éclosion et le développement des PME au Cameroun (accès au financement, montage d'un business plan bancable, délais de paiement client et accès aux informations), les causes qui limitent leurs accès aux crédits bancaires et à mettre en exergue la relation existante entre la survie de la PME et le financement.

Il ressort de l'étude que la réticence des banques à financer les PME, réside dans les risques de crédits élevés que ce portefeuille constitue dans leurs livres au regard des créances douteuses et de plusieurs facteurs de risques présents chez ces dernières.

Cependant au regard de leurs contributions dans l'économie, il serait souhaitable que des dispositifs soient trouvés et mis en place par les différents acteurs de l'écosystème pour favoriser l'accès des PME au financement auprès des banques et assurer leur survie.

Il a donc été proposé au terme de l'étude, un dispositif sous forme de projets à implémenter par le CDPME du GICAM, devant contribuer à la maîtrise des risques de crédits liés au financement des PME et y faisant faciliter leurs accès aux crédits bancaires.

Mots Clés :

- 1- PME**
- 2- Contraintes au développement des PME**
- 3- Accès au financement**
- 4- Risques de crédit**
- 5- Banque**

ABSTRACT

The economic sector of Cameroon is dominated in most sub-Saharan African, by Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). This category of companies covers more than 95% of the country's economy and contributes to more than 35% of the national GDP. These few figures mentioned, sufficiently justify the need to give special attention to these companies vectors of creation of jobs and wealth.

The present study consisted of highlighting, after identifying the major constraints that hinder the emergence and development of SMEs in Cameroon (access to financing, setting up a bankable business plan, customer payment deadlines and access to information), the causes which limit their access to bank credit and highlight the relationship between the survival of SMEs and financing.

According to the study, the reluctance of banks to finance SMEs is due to the high credit risk that this portfolio represents in their books with regard to bad loans and several risk factors present in them.

However, in view of their contributions to the economy, it would be desirable for mechanisms to be found and put in place by the different actors of the ecosystem in order to facilitate SMEs' access to financing from banks and ensure their survival.

It was therefore proposed at the end of the study, a device in the form of projects to be implemented by the GICAM CDPME, to contribute to the control of credit risks related to the financing of SMEs and facilitating their access to bank credits.

Key words:

-
- 1- SMEs**
 - 2- Constraints to the development of SMEs**
 - 3- Access to financing**
 - 4- Credit risk**
 - 5- Bank**

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

LISTE DES ABREVIATIONS

- 2iE** : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement ;
- BEAC** : Banque des Etats de l'Afrique Centrale ;
- CDPME** : Centre de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise ;
- CEMAC** : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale ;
- CLUDEV** : Développement des Clusters ;
- COBAC** : Commission Bancaire de l'Afrique Centrale ;
- DB**: Doing Business;
- EF2R**: Responsabilité Financière et Respect des Engagements;
- GDP** : Gross Domestic Product ;
- GICAM**: Groupement Inter-Patronal du Cameroun;
- INS** : Institut National de la Statistique ;
- ME** : Moyennes Entreprises ;
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique ;
- OIT** : Organisation Internationale du Travail ;
- PE** : Petites Entreprises ;
- PIB** : Produit Intérieur Brut ;
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises ;
- SMEs**: Small and Medium-Sized Enterprises;
- TPE** : Très Petites Entreprises.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Sommaire

DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
SOMMAIRE	7
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES FIGURES	10
I- INTRODUCTION	11
1- Contexte.....	11
2- Problématique.....	13
II- OBJECTIFS DU TRAVAIL	15
1- Objectif général.....	15
2- Objectifs spécifiques.....	15
III- MATERIEL ET METHODES	17
1- Le Matériel.....	17
2- Les Méthodes.....	17
IV- RESULTATS	20
1-PME camerounaise et sources de financements.....	20
a- Contribution de la PME camerounaise dans l'économie.....	21
b- Besoins de financements des PME.....	23
c- sources de financements des PME camerounaises.....	24
2- Difficultés qui entravent la survie des PME Camerounaises.....	25
a- Environnement des affaires du Cameroun.....	25
b- Obstacles à la survie et la croissance des PME.....	26
3- Freins à l'accès des PME aux crédits bancaires.....	28
a- Structure de financement des PME dans le système bancaire.....	28
b- Risques bancaires liés aux financements des PME.....	29
4- Relation financement et survie des PME.....	30
a- Corrélation financement et opportunités du marché.....	30
V- DISCUSSION ET ANALYSES	32
1- Analyse des différentes sources de financements des PME au Cameroun.....	32

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

a- Les principales sources de financements des PME.....	32
b- Avantages du crédit bancaire pour les PME.....	32
2- Analyse des difficultés qui entravent la survie et la croissance des PME.....	33
a- Détérioration de l'environnement des affaires.....	33
b- Comparaison des résultats de l'étude.....	33
3- Analyse des freins à l'accès des PME aux crédits bancaires.....	34
a- Contribution des PME aux créances douteuses.....	34
b- Facteurs de risques liés au financement de la PME camerounaise.....	34
4- Analyse de la relation entre la survie des PME et le financement.....	35
a- Financement comme levier de compétitivité.....	35
b- Financement comme moyen de création de la richesse.....	36
VI- RECOMMANDATIONS	37
VII- CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	39
ANNEXES.....	41

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des entreprises par types en 2016.....	21
Tableau 2 : Besoins en financement des PME	23
Tableau 3 : Résultats des obstacles à l'évolution des activités des PME.....	27
Tableau 4 : Répartition des crédits consolidés par type de clientèle au Cameroun (en Milliards).....	28
Tableau 5 : Attentes des PME vis-à-vis du CDPME-GICAM.....	31
Tableau 6 : Tableau comparatif des résultats.....	33
Tableau 7 : Principaux facteurs de risques de crédits aux PME.....	34

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Carte du Cameroun.....	11
Figure 2 : Répartition des entreprises par types.....	22
Figure 3 : Sources de financement des PME.....	24
Figure 4 : Doing Business 2019, évolution des indicateurs pour le Cameroun.....	26
Figure 5 : Principaux obstacles à la croissance des PME.....	27
Figure 6 : Poids des crédits accordés aux PME par les banques camerounaises.....	29

I. INTRODUCTION

1- Contexte

En Afrique comme dans la plupart des économies du monde, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) occupent une place importante dans l'économie. En tant qu'acteurs principaux de création d'emploi et de richesse, elles constituent en outre un moteur de la croissance économique et se révèlent comme un vecteur de réduction de la pauvreté dans ces pays africains (Fotie II, 2016).

Le Cameroun, pays de l'Afrique Centrale et membre de la Communauté Economique et Monétaire de l'Africaine Centrale (CEMAC), est situé entre les 2^{ème} et 13^{ème} degrés de latitude nord et les 9^{ème} et 16^{ème} degrés de longitude Est. Il est limité au Nord et au Nord Est par la République du Tchad, à l'Est par la République Centrafricaine, au Sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale, à l'Ouest par le Nigeria et l'Océan Atlantique, comme l'illustre la figure 1.

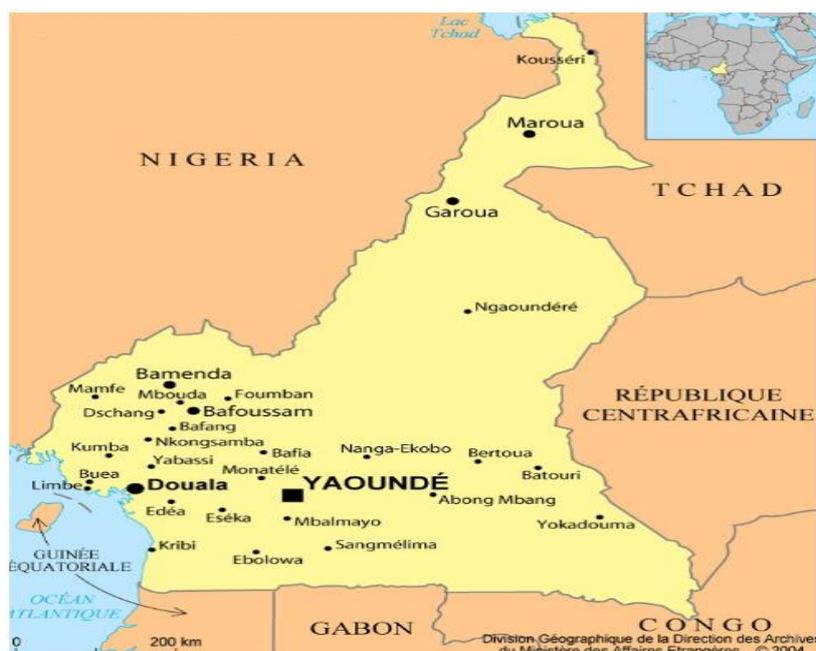


Figure 1 : Carte du Cameroun (Source Atlas-monde.net)

Le Cameroun couvre une superficie de 475 442 km² pour une population estimée à environ 25 millions d'habitants en 2018, soit une densité de 50,03 habitants au km². La croissance du PIB réel du Cameroun atteint 3,8 % en 2018 contre 3,5 % en 2017 grâce à la demande intérieure, principale soutien de la croissance économique, notamment par la consommation et l'investissement. La croissance projetée du PIB réel devrait atteindre 4,4 % en 2019 et 4,7 % en 2020 grâce à la mise en activité d'infrastructures de production énergétique et de transport, et à la remontée des cours mondiaux du pétrole.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Le contexte économique national est dominé à plus de 95% par les PME. Cette grande dominance de la PME Camerounaise, trouve son origine au lendemain de la crise économique des années 80, sanctionnée par la dévaluation du FCFA en 1994. Cette situation va contraindre le gouvernement Camerounais à entreprendre des mesures de relance économique et à réaliser avec l'appui des bailleurs de fonds, des programmes de stabilisation et d'ajustement structurel, marqués par la réduction des effectifs à la fonction publique et la rigueur budgétaire. L'essoufflement de la capacité d'absorption d'emploi du secteur public au lendemain de la crise, crée un déséquilibre sur le marché du travail, avec les jeunes sortants des écoles ; ce qui aura pour conséquence la prolifération de l'entrepreneuriat. D'où la forte création des PME.

Pour accélérer le développement de son économie, au regard de la configuration de son tissu économique, le Cameroun gagnerait donc à favoriser l'émergence et à soutenir la croissance des PME.

C'est pour y contribuer que le Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM), qui est l'Organisation d'Employeurs la plus représentative au Cameroun, a créé en son sein en Avril 2017 le Centre de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (CDPME) étant donné son ambition à soutenir la croissance de l'économie camerounaise qui ne saurait être possible sans le développement d'une PME dynamique et compétitive.

Créé en 1957, le GICAM dont le siège social est à Douala-Bonanjo, est régi par la loi n°90/053 du 19 décembre 1990, sur la liberté d'association au Cameroun. Il fédère des centaines de groupements professionnels et des entreprises individuelles et est membre de la quasi-totalité des instances bipartites ou multipartites traitant des problèmes de l'entreprise dans le cadre du dialogue public/privé.

Les missions principales du GICAM sont :

- la représentation, la défense et la promotion des intérêts des membres ;
- la promotion de la compétitivité des entreprises et du secteur privé du Cameroun.

Le Centre de Développement de la PME (CDPME) est l'organe spécialisé du GICAM pour le développement et l'accompagnement des PME, le soutien à l'entrepreneuriat. Il se veut une réponse aux multiples problèmes auxquels sont confrontés les PME dans leurs besoins de croissance : accès limité aux financements des banques, difficultés dans la mobilisation des fonds propres, poids de la fiscalité contraignante, faible qualité du management des dirigeants etc. L'étude qui en découle et qui porte sur la « Survie de la PME Camerounaise et accès au financement : l'exigence d'un dispositif de maîtrise des risques » devrait donc apporter une contribution devant permettre au Centre (CDPME) de mener à bien ses objectifs assignés et

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

plus précisément celui de faciliter l'accès des PME aux crédits bancaires.

Cette étude marque aussi la fin d'une formation en Master 2 Management des Entreprises et des Organisations, Option Management Stratégique et Opérationnel à l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE). Elle a été menée au travers d'un stage au Centre de Développement de la PME du Groupement Inter-Patronal du Cameroun (GICAM) sur une période de trois (3) mois. Les travaux ont été subdivisés en trois phases :

- la définition des objectifs attendus et les modalités du stage, par le Chef du Centre de Développement de la PME, l'Institut 2iE et le stagiaire : étalée sur une période d'un mois, cette phase a eu pour livrable, la validation de la Fiche de Mémoire de Fin d'Etude par l'Institut 2iE ;
- la deuxième phase a été celle de la collecte des données : une enquête a été réalisée auprès des PME membres du GICAM via un questionnaire conçu à cet effet (durée de la période un mois) ;
- enfin la dernière phase a consisté au traitement des données et à la rédaction du rapport provisoire (un mois).

2- Problématique:

Malgré l'importance et le poids de la PME Camerounaise dans le tissu productif, cette catégorie d'entreprise est fortement confrontée au problème de financement considéré comme l'une des difficultés majeures de la vie de la PME dans leur besoin de croissance et d'innovation (Mbenda, 1989). Ceci pourrait justifier la faible contribution paradoxale des PME Camerounaises au PIB national qui est évaluée à 36%, pour un tissu économique dominé à plus de 95% par ces dernières, tout comme la durée de vie brève et la mort brusque de celles-ci. Dans une étude publiée¹ en 2018 sur la mortalité des Petites et Moyennes Entreprises, le Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Economiques du Cameroun, révélait qu'au Cameroun, 72,24% des entreprises créées depuis 2010, sont inexistantes dans les fichiers de la direction générale des impôts au mois de mai 2016. Autrement dit plus de 7 sur 10 entreprises créées de 2010 à 2015 n'ont pas survécu jusqu'au mois de mai 2016 explique le Centre d'Analyse.

Au regard de cette situation couplée à la faible structure de financement des PME par les banques classiques, qui laisse présager l'existence d'un risque élevé dans le financement des PME, une question fondamentale apparaît à savoir :

¹ Sylvain A. (2016), Le taux de « disparition » des PME au Cameroun estimé à 72% entre 2010 et 2016, [\(http://www.investiraucameroun.com\)](http://www.investiraucameroun.com), (01/11/2018).

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

- comment faciliter l'accès au financement des PME en prenant en compte le dispositif prudentiel requis par les établissements de crédit ? Subsidiairement, comment limiter les risques de crédits qui constituent des obstacles au financement des PME par les banques ?

Cette question principale se décline en questions secondaires suivantes :

- quelles sont les causes qui limitent l'accès des PME camerounaises au financement par les banques classiques ?
- quels sont les dispositifs qui pourraient limiter les risques liés au financement des PME par les banques classiques afin de faciliter leurs accès ?
- quelle est la relation qui existe entre le financement et la survie des PME ?

L'intérêt de cette étude se situe donc à trois niveaux : i) pour le CDPME du GICAM, elle devrait contribuer au renforcement de ces actions à l'endroit des PME membres via un ensemble de dispositifs à implémenter, visant à réduire les risques liés aux financements des PME auprès des banques tout en facilitant leur accès, ii) pour les banques, elle pourrait être un support à exploiter pour le renforcement de ses relations avec les Groupements des entreprises et l'affutage de leurs stratégies de financements à l'endroit des PME, iii) et enfin pour l'économie nationale, les propositions qui en découlent pourraient servir à contribuer à la diversification des mécanismes mis en place par le gouvernement pour l'accompagnement des PME.

Pour le compte du Centre de Développement de la PME (CDPME) du GICAM, cette étude consistera à :

- identifier les difficultés qui menacent la survie de la PME Camerounaise ;
- analyser les freins à l'accès des PME aux crédits bancaires ;
- analyser la relation entre la survie des PME et le financement ;
- proposer au CDPME un dispositif à implémenter en son sein afin de contribuer à la maîtrise des risques de crédits des PME pour un accès plus facile de ces dernières aux crédits bancaires.

Le présent rapport, à la suite de cette introduction, présentera successivement :

- les objectifs du travail ;
- le matériel et les méthodes de l'étude ;
- les résultats de l'étude ;
- une conclusion suivie des recommandations.

II. OBJECTIFS DU TRAVAIL

1) Objectif général

L'objectif principal de cette étude est : de démontrer le rôle du financement dans la survie des PME Camerounaises.

2) Objectifs spécifiques

Cet objectif principal se décline en plusieurs objectifs spécifiques, dans l'optique de mieux appréhender le défis de financement auquel sont confrontées les PME auprès des banques classiques et l'importance du financement pour leur survie. Ces déclinaisons sont les suivantes :

a- Analyse des différentes sources de financements des PME au Cameroun :

Il est question ici :

- d'apprécier le poids de la PME Camerounaise dans le tissu économique du pays ;
- d'analyser la nature de ses besoins de financements ;
- d'identifier les sources de financements des PME Camerounaises.

b- Analyse des difficultés qui menacent la survie de la PME Camerounaise :

Cette partie s'intéressera à :

- l'environnement des affaires du Cameroun ;
- ressortir les obstacles à la survie et au développement de la PME Camerounaise.

c- Analyse des freins à l'accès des PME aux crédits bancaires :

Cette section permettra :

- de procéder à une analyse comparative du financement des PME par rapport à la structure consolidée de crédits au sein du système bancaire Camerounais ;
- d'identifier les risques de crédits qui restreignent l'accès des PME aux crédits bancaires.

d- Analyse de la relation entre la survie des PME et le financement

Il est question dans cette section pour finir de :

- montrer la corrélation qui existe entre le financement et la saisie des opportunités du marchés ;
- montrer l'importance du financement pour la survie des PME ;

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Il sera proposé par la suite un dispositif d'appui au CDPME du GICAM devant contribuer à la maîtrise des risques de crédits liés au financement des PME. Le but étant de permettre au Centre de Développement de la PME du GICAM, de jouer effectivement son rôle dans l'accompagnement des PME membres, pour leurs accès faciles aux crédits bancaires.

III. MATERIELS ET METHODES

Suivant les phases de l'étude, le matériel utilisé a été sensiblement le même contrairement aux méthodes qui ont été différentes d'une phase à l'autre. Sont présentés ci-dessous le matériel et les méthodes utilisés afin de parvenir aux résultats de l'étude :

1- Le Matériel

La liste du matériel suivant nous a permis de mener à bien l'étude (recherche de la documentation se rapportant à la thématique, collecte des données, analyses des données) :

- l'ordinateur : pour les recherches via internet, la revue bibliographique, le traitement et l'analyse des données collectées ;
- l'internet : pour les recherches se rapportant à l'étude ;
- un registre pour la prise des notes importantes, la collecte des données et informations etc.
- le questionnaire : principalement utilisé à la phase de collecte des données ;
- le répertoire téléphonique des entreprises : pour les appels, les relances et prises de rendez-vous.

2- Les Méthodes

Les méthodes utilisées quant à elles ont variés d'une phase à l'autre de l'étude :

a- Phase préparatoire

Pour mener à bien cette phase, il a été question préalablement d'identifier et d'arrêter le thème de l'étude. A la suite du choix de la thématique, il a été question :

- ✚ d'identifier les mots clés ;
- ✚ de procéder à la recherche de la revue bibliographique, documents officiels et données numériques disponibles sur le sujet ou en liaison avec les mots clés identifiés afin d'avoir une connaissance approfondie et de prendre en compte les différents contours du thème ;
- ✚ préparer le matériel et les documents nécessaires et devant faciliter la collecte et l'analyse des données.

b- Phase de collecte des données

La méthode utilisée au cours de cette phase a consisté à une planification organisée des tâches successives à exécuter. Elle s'est faite en deux temps :

Premièrement : la conception et la validation du questionnaire pour l'étude

- ✚ Conception d'un questionnaire provisoire qui a été soumis au chef du CDPME ;
- ✚ Prise en compte des orientations et sollicitations du chef CDPME, ce qui a permis d'obtenir un questionnaire définitif ;

Deuxièmement, il a été question de collecter les informations et données sur le terrain, à l'effet de constituer une base de données devant encadrer notre étude :

- ✚ Transmission du questionnaire aux PME membre du GICAM, suivi d'une lettre d'accompagnement signée par le secrétaire exécutif du GICAM ;
- ✚ Actions pour la collecte des questionnaires :
 - appels téléphoniques sur la base du répertoire téléphonique des PME membres du GICAM ;
 - visite des PME : des descentes ont été effectuées avec le chef du CDPME;
 - relance par email ;
 - l'une des actions efficace dans la collecte des informations, a été notamment lors de la séance d'Education financière des PME organisée par le CDPME au cours du mois de septembre 2018, où les questionnaires ont été distribués aux PME présentes et collectées à la fin de la séance.
- ✚ Entretien avec les gestionnaires de comptes de différentes banques sur le financement des PME

c- Phase de traitement et d'analyse des données

A cette phase, il a été question, de traiter, d'analyser les données collectées et de procéder par la suite à la rédaction du rapport.

Le regroupement des informations de l'ensemble des formulaires exploitables, a permis au moyen de la statistique descriptive de procéder à une analyse des variables retenues.

Les seuils d'affectation de ces variables ont été indexés, ce qui a permis d'indiquer le nombre de membres de la population affectée par chacune d'elles et en fonction de leur seuil.

Une fois le regroupement de ces variables, le logiciel Excel a été utilisé pour leur traitement.

Les tableaux et graphiques ressorties via le logiciel ont permis :

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

- ✚ de procéder à diverses interprétations des résultats ;
- ✚ de ressorties les corrélations existantes entre les variables ;
- ✚ de comparer les résultats obtenus avec les précédents résultats issus de la bibliographie
- ✚ de faire des propositions conformément à la thématique de l'étude.

IV. RESULTATS

1. PME camerounaise et sources de financements

Les Petites et Moyennes Entreprises constituent un groupe très disparate et sont présentes dans des activités très diverses. Elles se distinguent par leur effectif, le montant de leur capital, le niveau de compétence du personnel, ce qui ne permet pas de les attribuer aussi facilement une définition qui leur soit commune. Les définitions de la PME varient donc d'un pays à un autre selon les organisations, l'objet de l'étude et les données disponibles. Le rapport Bolton (1971)² résultat du travail entrepris en Grande Bretagne par BOLTON J.E afin de conceptualiser la PME comme entité socio-économique, retient trois critères essentiellement qualitatifs d'une PME :

- i) une PME est gérée par son propriétaire d'une manière personnalisée ;
- i) elle détient une part relativement petite de son marché ;
- ii) elle est indépendante c'est-à-dire non intégrée dans une structure plus grande et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), il n'existe pas de définition unique de la PME. Aux Etats Unis, une entreprise de 500 personnes est encore considérée comme une PME. Dans l'Union Européenne, les Petites et Moyennes Entreprises sont définies comme des entreprises possédant moins de 250 personnes, et qui n'excèdent pas un chiffre d'affaire de cinquante (50) millions d'euros, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 (quarante-trois) millions d'euros³.

Au Cameroun la définition officielle de la PME / PMI découle de la loi N°2015/010 du 16 juillet 2015 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi N°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Au sens de la présente loi, est considérée comme PME, toute entreprise, quel que soit son secteur d'activité, qui emploie au plus cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

Ce texte distingue trois catégories d'entreprises et propose des critères permettant de les classer en « Très petites entreprises (TPE) », les « Petites entreprises (PE) », et les « Moyennes entreprises (ME) ».

La TPE est une entreprise qui emploie au plus cinq (05) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel hors taxes n'excède pas quinze (15) millions de francs CFA.

² BOLTON J.E : « Report of the committee of inquiry on small firms », Londres 1971

³ Conformément à la Recommandation de la Commission Européenne 2003/361/EC du 6 mai 2003

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

La PE est une entreprise qui emploie entre six (06) et vingt (20) personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxes est supérieur à quinze (15) millions de francs CFA et n'excède pas deux cent cinquante (250) millions de francs CFA.

La ME est une entreprise qui emploie entre vingt-et-une (21) et cent (100) personnes et dont le chiffre d'affaires hors taxes est supérieur à deux cent cinquante (250) millions de francs CFA et n'excède pas trois (03) milliards de francs CFA.

a- Contribution de la PME camerounaise dans l'économie :

Au Cameroun, la contribution des PME dans l'économie, se caractérise par leur effectif vecteur de création d'emplois, leur participation à la création de richesse et à l'industrialisation grâce à la transformation en produits finis des produits issus du secteur primaire.

a1- La création d'emploi

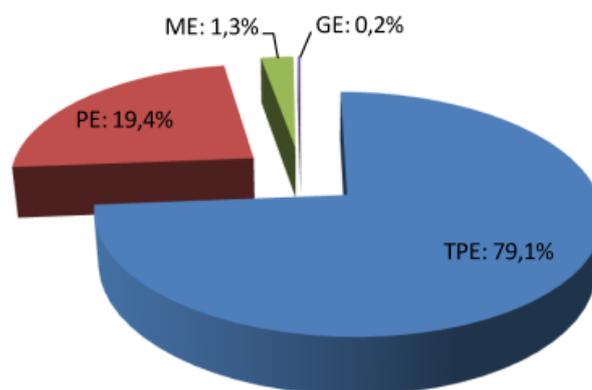
Le Rapport Préliminaire des principaux résultats du deuxième Recensement Général des Entreprises (RGE-2) effectué en 2016 et publié par l'Institut National de Statistique (INS) en Janvier 2018, dénombre 209 482 unités économiques en activité et exerçant dans un local professionnel. Le nombre d'entreprises recensées est de 203 419 et celui des établissements de 6 063. En comparaison au recensement de 2009 (RGE-1) où on dénombrait 93 969 unités économiques, le tissu des entreprises camerounaises connaît une forte dynamique économique, avec un effectif en augmentation de 115 513 unités en 2016 comparativement à 2009 soit une progression de 123% en valeur relative.

Les résultats du recensement révèlent, tout comme en 2009, une prédominance de la PME (TPE, PE, ME) qui représente 99,8% des entreprises. Dans ce segment des PME, plus de 7 entreprises sur 10 sont de Très Petites Entreprises (TPE) employant moins de 5 personnes et réalisant un chiffre d'affaire de moins de 10 millions de FCFA.

Tableau 1 : Répartition des entreprises par types en 2016

<i>Type d'entreprise</i>	<i>Nombre</i>	<i>Proportion (%)</i>
TPE	160 995	79,1
PE	39 444	19,4
ME	2 541	1,3
GE	439	0,2
Total	203 419	100,0

Source : INS/RGE-2



Source : INS/RGE-2

Figure 2 : Répartition des entreprises par types

Les grandes entreprises, tout secteur confondu, sont au nombre de 439 pour une proportion de 0,2% du total des entreprises.

Il ressort de ce recensement que l'ensemble des entreprises identifiées, a utilisé 635 969 employés permanents au 31/12/2015 avec un total de 459 552 emplois affectés aux PME. Ce nombre représente 72% en valeur relative du total de la main d'œuvre employée à cette date et représente de ce fait un facteur indéniable de création d'emplois.

a2- Création de richesse

Entre 2005 et 2007, la valeur ajoutée des PME en terme brut s'est considérablement améliorée. Elle est passée de 241 194 millions de FCFA en 2005 à 314 001 millions de FCFA en 2007, soit une augmentation de 30%. Cette situation résulte de l'amélioration de la Valeur Ajoutée des PME des services, qui a connu une augmentation de 52%, en passant de 138 781 millions de FCFA à 211 090 millions de FCFA.

Sur l'année 2015, le Chiffre d'Affaires global des entreprises (INS, 2016), qui est la valeur totale des biens et services vendus au cours de cette année, se situe à la somme de 13347 milliards de FCFA contre 10225 milliards de FCFA en 2008, soit une augmentation en valeur relative de 30,5%. La contribution des PME à ce chiffre est de 24,2% en hausse comparativement à 2008.

Cette hausse continue du chiffre d'affaires permet aux PME jusqu'en 2018 de participer à hauteur de 36% à la formation du PIB national.

a3- L'industrialisation de l'économie

Grace à leur déploiement sur l'ensemble du territoire Camerounais, les PME jouent un rôle important dans l'industrialisation de l'économie. L'industrialisation permet aux PME d'envisager une production de masse et de qualité, favorisant des économies d'échelle. Elle entraîne également des approvisionnements supplémentaires en matières premières, instaure le lien entre les différents secteurs notamment avec l'agroalimentaire.

b- Besoin de financements des PME

Les besoins de financement des entreprises peuvent intervenir à différents moments de leur évolution : création, fonctionnement, croissance, investissement. On peut relever trois niveaux de besoins en financement pour les PME (MBENDA, 1989) :

Le premier niveau de besoins en financement se situe au moment de la création de l'entreprise : Les promoteurs le plus souvent ne disposent pas ou assez de capital initial nécessaire au démarrage de l'activité ou du projet.

Le second niveau de besoins en financement, concerne les besoins de fonctionnement liés au financement de la trésorerie et du fonds de roulement. Ces besoins naissent le plus souvent des tensions de trésorerie, qui découlent des décalages entre les encaissements et les décaissements (délais clients et fournisseurs) et qui sont inhérents au cycle d'exploitation de l'entreprise, des besoins liés au renforcement des stocks et/ou de matières premières dans le but d'améliorer la capacité de production de l'entreprise etc.

Le troisième et dernier niveau, concerne les besoins en investissement permettant d'assurer un développement et une compétitivité de l'entreprise. Ils sont le plus souvent consécutifs au financement du haut du bilan (achat équipements, matériel de transport, terrain, agencement et construction etc.).

Le tableau suivant présente un récapitulatif non exhaustif des besoins en financement des PME Camerounaises :

Tableau 2 : Besoins en financement des PME

Besoins en financement	Type de besoins des PME
	<ul style="list-style-type: none">• Fonds de roulement• Achats équipements et matériels• Construction des usines, magasins et bureaux• Travaux de délocalisation (usine, bureaux etc.)• Acquisition de terrain• Etc.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Pour satisfaire ces différents besoins en financement, les promoteurs des entreprises font recours à diverses sources de financements.

c- Sources de financements des PME Camerounaises

Le financement des PME au Cameroun lors du démarrage de leur activité provient de différentes sources : endogènes, externes et informelles.

S'agissant du financement endogène, les études menées en 1992 par FAURE Y.-A sur le Financement de la PME à Toumodi, relève le recours systématique des entrepreneurs africains à leur épargne personnelle, à leur famille ou amis lors du démarrage de leur activité. Au Cameroun cette tendance reste maintenue. De l'enquête effectuée, il ressort de l'échantillon, que 44% des PME soit en nombre trente une (31) entreprises, se sont autofinancées par capitaux propres lors du démarrage de leur activité, 29% ont recours aux établissements de crédit et 27% aux tontines.

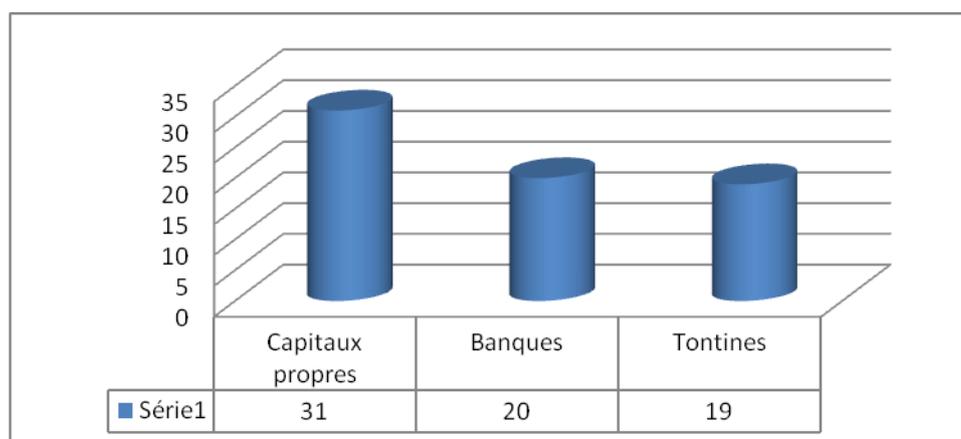


Figure 3 : Sources financements PME

Le financement externe est principalement consécutif au recours aux établissements de crédit (banques classiques). De la figure 3 ci-dessus, il ressort que 29% des PME ont eu recours aux établissements de crédits.

Le financement informel fait référence aux tontines avec un recours de 27% par les PME. La tontine est un groupement d'individus par sexe, catégorie d'âge ou niveau social, provenant du même village ou quartier, qui mettent en commun leur épargne pour disposer d'une somme plus importante destinée à la consommation et/ou à l'investissement et qui sera allouée de façon rotative à chaque membre du groupement.

Après une enquête effectuée par l'OIT au Cameroun en 1984 auprès de 360 PME, il ressortait

que le moitié d'entre elles avaient démarré leur entreprise grâce à des tontines et/ou, y recouraient régulièrement pour la bonne marche de leurs affaires.

Une fois les sources de financement identifiées, il est important de savoir si l'accès au financement fait partir des contraintes éprouvées par les PME dans leurs besoins de croissance.

2. Difficultés qui entravent la survie des PME Camerounaises

a- Environnement des affaires de la PME Camerounaise

L'environnement de nos jours occupe une place importante pour la survie et le développement de l'entreprise. Il est composé de tous les éléments et acteurs extérieurs, susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs extérieurs peuvent apparaître comme des menaces ou des opportunités pour cette dernière.

L'environnement des affaires par définition peut s'entendre comme un ensemble de conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises. Il s'agit donc d'un système de forces inter-reliées voir interdépendantes.

Ces forces inter-reliées peuvent être divisées en deux catégories :

- i) Les forces dites contractuelles (macro environnement) : il s'agit ici de l'environnement général de l'entreprise (cadre juridique, cadre légal, politique, économique, socioculturel, sociodémographique, technologique, écologique etc.) ;
- ii) Les forces dites structurelles (micro environnement) : il s'agit ici de l'environnement immédiat de l'entreprise, spécifique à chaque entreprise et associé à son secteur d'activité dans lequel elle fait son affaire : les clients du secteur, les concurrents, les fournisseurs, les intermédiaires, les barrières à l'entrée etc.

Ces forces de l'environnement (contractuelles et structurelles) agissent les unes avec les autres, sont interdépendantes et ont un impact certain sur les activités de l'entreprise.

Dans son rapport « Doing Business 2019⁴ : *formation pour mieux réformer* » qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies, rendu public le 31 Octobre par la Banque Mondiale, le Cameroun recule de trois places au classement par rapport à l'année dernière 2018 où il occupait le 133^e rang et se positionne au 166^e rang sur 190 pays.

Avec une note de 47,78 sur 100 points possibles, le Cameroun connaît encore des défis dans plusieurs domaines. Des dix (10) indicateurs retenus, la figure suivante nous présente pour le

⁴ <http://français.doingbusiness.org/>

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

cas du Cameroun, l'évolution de ces indicateurs de 2018 à 2019.

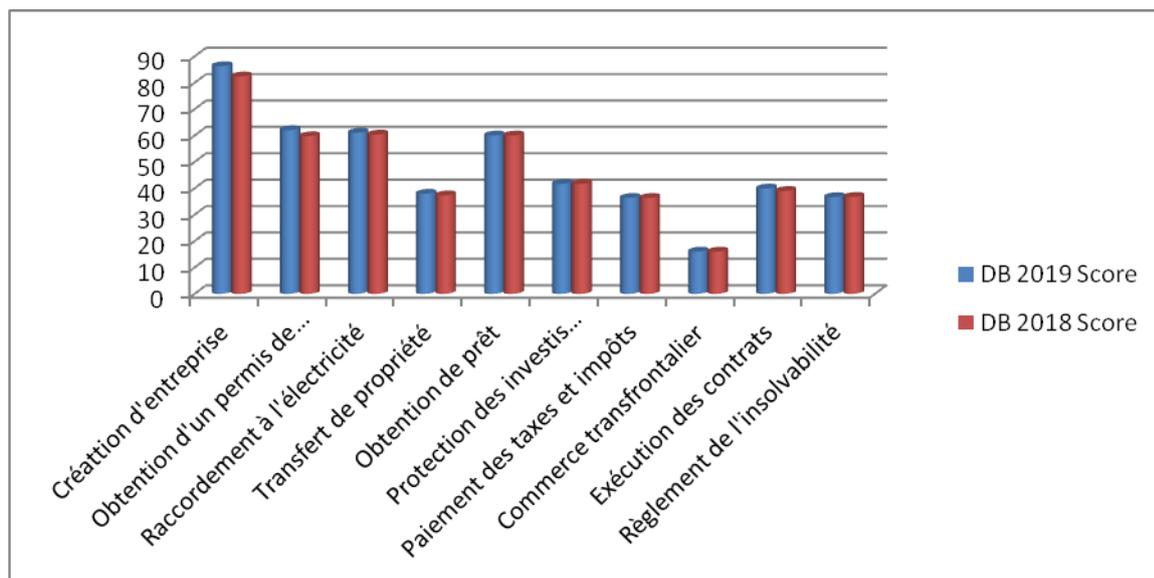


Figure 4 : Doing Business 2019, évolution des indicateurs pour le Cameroun
(Source : www.doingbusiness.org)

Plusieurs indicateurs restent encore problématiques pour le Cameroun. Le pays se trouve classer 140^e sur la protection des investisseurs minoritaires. Il occupe la 127^e place sur le Règlement de l'insolvabilité, et l'obtention des prêts lui vaut le rang de 73^{ième}.

b- Obstacles au développement et la croissance des PME

L'environnement des affaires du Cameroun, présente de nombreux autres obstacles qui handicapent l'évolution des entreprises et menacent leurs survies. A l'effet de les identifier, une étude a été menée auprès des PME membres du GICAM afin de relever les obstacles qu'elles rencontrent dans l'évolution de leur activité et d'évaluer leur intérêt pour le Centre de Développement de la PME (CDPME) du GICAM. L'étude a été menée auprès de 100 entreprises qui ont reçu des formulaires conçus à cet effet et permettant d'atteindre sans contours les objectifs recherchés. Les canaux utilisés pour la distribution des formulaires ont été les suivants : descente sur sites, courriers, email et rencontre lors du séminaire organisé par la commission PME et financement du secteur privé rattachée au CDPME et portant sur l'éducation financière des PME en date du 15 septembre 2018. Au final, les informations auprès de 75 entreprises ont été recueillies parmi lesquelles 70 exploitables soit 70% de notre population de départ.

Le tableau 2 et la figure 3 ci-dessous, présentent respectivement à partir du traitement des informations collectées (voir annexe 4), les résultats obtenus en fonction des variables définies et les contraintes majeures qui ralentissent la croissance des PME.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Tableau 3 : Résultats des obstacles à l'évolution des activités des PME

Difficultés	Très important		Important		Peu Important	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Insuffisance en termes de connaissances en gestion d'entreprise	14	20%	17	24%	28	40%
Insuffisance des commandes	10	14%	21	30%	22	31%
Insuffisance logistique	10	14%	14	20%	28	40%
Qualité Ressource humaine	15	21%	19	27%	20	29%
Difficultés d'approvisionnement	7	10%	20	29%	27	39%
Accès aux financements	40	57%	16	23%	9	13%
Accès aux informations	16	23%	24	34%	15	21%
Tracasseries administratives	19	27%	20	23%	16	23%
Délais de paiements client	21	30%	23	33%	14	20%
Montage d'un business plan bancable	23	33%	17	24%	20	29%
Autre facteur	7	10%	4	6%	7	10%

Il ressort du tableau 3 que quatre variables constituent les principaux obstacles au développement et à la croissance des PME tels que l'illustre la figure 3 :

- les difficultés d'accès aux financements (57%)
- le montage d'un plan d'affaire bancable (33%)
- Les délais de paiement client (30%),
- Accès aux informations (23%)⁵

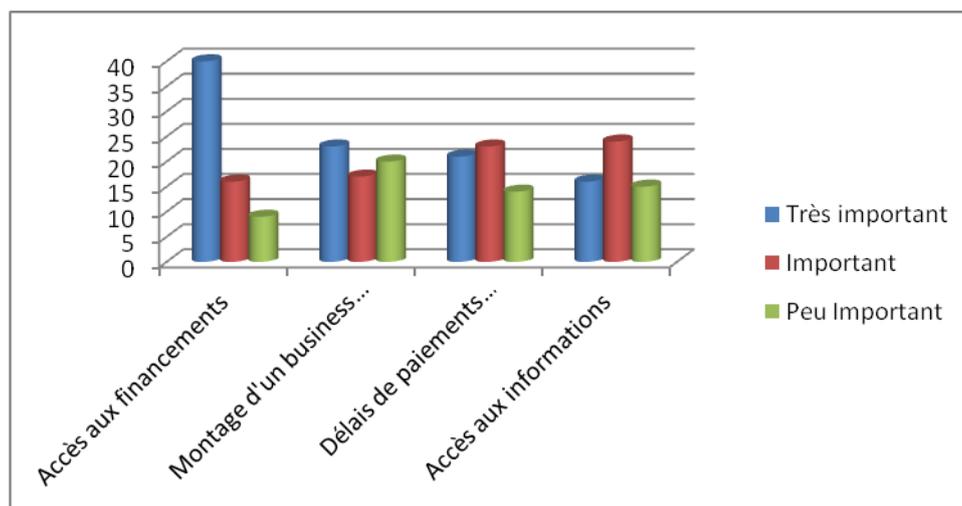


Figure 5 : Principaux obstacles à la croissance des PME

De ces difficultés majeures, l'accès au financement constitue la préoccupation principale des PME avec 80% de l'échantillon affecté plus ou moins significativement par cette contrainte.

⁵ Proportion des dirigeants qui ont cité cet item comme freins à la croissance de leur activité

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

3. Freins à l'accès des PME aux crédits bancaires

a- Structure de financement des PME dans le système bancaire

Selon leurs besoins, les solutions de financements (crédits) proposées par les banques aux Petites et Moyennes Entreprises sont les suivantes :

- les découverts : pour le financement des décalages du cycle d'exploitation ;
- les crédits amortissables à court terme pour le financement du fonds de roulement ou son renforcement ;
- les crédits amortissables à moyen et long terme pour le financement des investissements ;
- les crédits campagnes pour les entreprises qui exercent des activités saisonnières,
- les crédits spot et facilité de caisse (préfinancements, escomptes, avances) pour les besoins ponctuels en trésorerie

Le tableau suivant présente l'encours des crédits consolidés par la COBAC sur l'ensemble du système bancaire Camerounais au cours des périodes 2016/2017 :

Tableau 4: Répartition crédits consolidés par types de clientèle au Cameroun (en milliards)

Libellés	Décembre 2015	Juin 2016	Décembre 2016	Poids en Décembre 2016 (%)	Juin 2017	Poids en Juin 2017 (%)
Administration publique centrale	60,8	42,6	36	1,14	139	4,32
Administration publique locale	6,8	5	1,5	0,05	4,9	0,15
Organismes publics	28,6	10,1	17,7	0,56	0,8	0,02
Administrations privées	23,5	19,8	24,8	0,78	33,3	1,03
Entreprises publiques	214,3	209	208,7	6,6	165,1	5,13
Entreprises privées	2 077,10	2 067,40	2 263,80	71,61	2 232,00	69,29
Sociétés d'assurance et de capital	7,8	3,4	4,1	0,13	4,2	0,13
Entreprises individuelles	97,9	102,8	119,8	3,79	126,1	3,91
Particuliers	426,4	433,1	477,7	15,11	496,2	15,4
Divers	46,8	13,6	7	0,22	19,5	0,61
Total	2 990,00	2 906,80	3 161,10	100	3 221,10	100,00

Source : BEAC/Loi de finance 2018

Au 31 décembre 2016, l'encours des crédits consolidés sur l'ensemble du système bancaire camerounais, constitué de 14 banques, s'élève à FCFA 3161,1 milliards. Comparativement à l'exercice 2015, il enregistre une hausse de 5,7%. En fin Juin 2017 cet encours était de 3 221,1 milliard de francs CFA et enregistrait une hausse de 10,8% par rapport à l'encours de crédit sur la même période en Juin 2016.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Cependant, on observe une forte prédominance des crédits accordés aux Entreprises privés qui sont assimilables aux grandes entreprises (GE): 71,61% en décembre 2016 et 69,29% en Juin 2017.

Par contre on note une faiblesse des crédits accordés aux Entreprises individuelles qui représentent les PME (PTE, PE, ME) ; 3,79% en 2016 et 2,91% en Juin 2017.

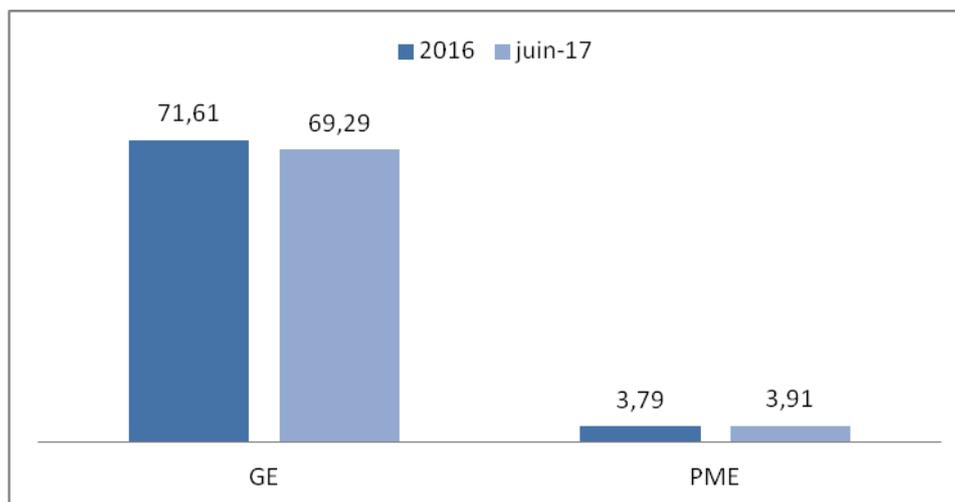


Figure 6 : Poids des crédits accordés aux PME par les banques

Malgré l'importance de la PME Camerounaise dans l'économie nationale en tant que vecteur de création d'emplois et de richesses, il ressort au vu de la structure de financement du système bancaire, qu'elle reste peu financée par les banques avec un volume de crédits inférieur à 5% de l'encours total des engagements consolidés.

b- Risques bancaires liés au financement des PME

Le dictionnaire français Larousse⁶ définit le « Risque » comme « la possibilité, la probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage ». C'est un danger, un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. Le risque est la probabilité que survienne un événement qui peut mettre en péril l'atteinte d'un objectif.

La définition financière du risque correspond aux différents risques inhérents aux activités bancaires et financières au sens large et peuvent potentiellement concerner l'ensemble des agents économiques.

Le risque est traditionnellement formalisé à partir de trois concepts : le facteur de risque, la criticité, la vulnérabilité.

- ✚ Le facteur de risque (*danger*) : Le facteur de risque encore appelé danger, est l'élément présent susceptible de causer un risque ;

⁶ www.larousse.fr

- ✚ La criticité (*Intensité*) : est la combinaison de l'impact (ou effet ou gravité) et de la probabilité d'un risque, évaluée souvent sur une échelle de 1 à 4. La criticité reflète l'intensité ou la gravité de l'accident lorsqu'il se produit ;
- ✚ La vulnérabilité (*Pertes*) : se caractérise par les pertes induites par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

Les risques sont inhérents à l'activité de la banque. Toutes les opérations de la banque sont exposées à un risque pouvant s'il est mal maîtrisé, porter un préjudice à leur activité ou encore occasionner une perte substantielle affectant la rentabilité et les fonds propres. Toutefois, le « Risque de Crédit » apparaît comme la première cause des difficultés et de faillites des banques.

Le « Risque de Crédit » se définit comme étant le risque que l'emprunteur ne rembourse pas tout ou une partie de son crédit à l'échéance convenue conformément au contrat qui le lie avec son créancier. La défaillance de l'emprunteur suite au non remboursement de son crédit aux échéances convenues, fait courir à la banque un risque d'illiquidité, d'image et de réputation. Par ailleurs le non remboursement de la créance oblige la banque à constituer des provisions pour créances douteuses ou irrécouvrables avec une incidence directe sur le résultat de cette dernière.

De l'enquête effectuée auprès des banques (entretien avec les gestionnaires de comptes) et de la connaissance du métier, il ressort que les crédits accordés aux PME apparaissent comme étant les crédits à risque élevés au regard de plusieurs facteurs de risques présents chez les PME et de la forte contribution des PME au volume de créances douteuses dans les banques.

4. Relation financement et survie des PME

a- Corrélation financement et opportunité du marché

L'étude effectuée auprès des PME membres du GICAM, permet également de mettre en relief la corrélation étroite existante entre les opportunités du marché et le financement des PME et d'affirmer de ce fait l'importance du financement pour la survie des PME. Du tableau ci-dessous, 81% des PME de la population de l'étude souhaite saisir les opportunités que leur offre le marché, mais restent confrontées dans leur quasi ensemble (80%) au problème de financement.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Tableau 5: Attentes des PME vis-à-vis du CDPME-GICAM

	Nbre	Taux
Avoir des facilités d'accès aux financements	56	80%
Services de développement de l'entreprise : formations	53	76%
Accès aux marchés	50	71%
Amélioration de la motivation des employés	24	34%
L'amélioration de la capacité de gestion de l'entreprise	43	61%
Une réponse rapide à vos différentes sollicitations	27	39%
Saisir les opportunités d'affaires	57	81%
Facilité d'accès aux services administratifs	41	59%

A défaut pour les PME de saisir les opportunités du marché, de se moderniser et de se développer, il leur devient assez difficile de faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel ou encore d'être compétitives dans leurs différents marchés.

V. DISCUSSION ET ANALYSES

1. Analyse des différentes sources de financement

a- Principales sources de financement des PME

Les résultats obtenus de l'étude menée auprès des PME enquêtées, ont permis d'identifier trois principales sources de financement des PME à savoir :

- l'autofinancement par capitaux propres (épargnes, aides familiales ou des amis) ;
- les crédits bancaires ;
- les tontines.

S'agissant de l'autofinancement, il apparaît comme la première source de financement des PME (44% de recours par les PME enquêtées). Le recours à cette source par les promoteurs des PME est généralement observé lors de la création de l'entreprise et provient de leurs épargnes, de l'assistance familiale, de l'aide apportée par les amis et connaissances. Toutefois, cette source de financement reste limitée et ne permet pas à la PME après sa création de faire face à ses besoins de développement et de croissance.

La sollicitation des PME aux crédits bancaires est tout aussi élevée, même si l'effectivité du financement reste faible. En quête de développement et de croissance pour leur survie et la rentabilité de leur activité, les PME eu égard à la faiblesse des fonds propres, doivent faire recours aux concours bancaires.

Le recours des PME aux tontines, leur permet de substituer la défaillance ou encore la réticence du système bancaire classique à leur financer. De par leur souplesse et leur facilité dans la mobilisation de l'épargne, elles apparaissent comme une source alternative pour les PME en quête de financement

b- Avantages du crédit bancaire pour les PME

Comparativement aux deux autres sources de financement, le crédit bancaire présente des avantages qui contraignent les PME à y faire recours. L'étude a révélé l'existence d'une corrélation forte entre les services d'accès des PME au financement bancaire attendu de la CDPME du GICAM et les opportunités du marché que souhaitent saisir les PME. En effet dans leur besoins de développement et de croissance, les crédits bancaires permettent aux PME :

- de couvrir l'insuffisance de leur fonds propres pour faire face aux besoins de développement, d'innovation, de croissance ;

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

- de bénéficier d'un montant élevé avec des délais de remboursement favorables ;
- de garder (promoteur des PME) une autonomie sur l'entreprise et d'éviter l'ouverture de leur capital à de nouveaux actionnaires ;
- de bénéficier d'une assistance et de conseils de la banque pour la réussite de leur projet et le respect des échéances de remboursement du prêt.

2. Analyse des difficultés qui entravent la survie et la croissance des PME

a- Détérioration de l'environnement des PME

Les résultats obtenus relèvent clairement que l'environnement des affaires de la PME camerounaise présente de multiples défaillances de nature à nuire de façon significative au développement de la PME. Parmi ces défaillances, figure en première place l'accès au financement auprès des banques classiques qui affecte 80% des PME enquêtées. Cette contrainte est très significative chez 57% des entreprises affectées et reste perceptible et importante chez 23% des entreprises.

b- Comparaisons des obstacles à la survie et la croissance des PME

Les résultats obtenus ont permis d'identifier quatre principaux obstacles qui affectent significativement les PME dans leur besoin de développement et de croissance. Ces résultats présentent des similitudes avec ceux obtenus par Josée St-Pierre et Al. en 2015, sur les « freins au développement des PME Camerounaises, qu'en pensent les entrepreneurs », comme le montre le tableau suivant :

Tableau 6 : Tableau comparatif des résultats

Résultat de notre enquête	Résultat de l'enquête de Josée St-Pierre et Al., 2015
- Les difficultés d'accès aux financements	- Corruption
- Le montage d'un business plan bancable	- Difficulté à obtenir un financement
- Les délais de paiement client	- Situation économique du pays
- L'accès aux informations	

En considérant que la corruption n'affecte pas toutes les entreprises de la même façon, l'accès au financement apparaît donc incontestablement comme étant la difficulté majeure rencontrée par la PME Camerounaise.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

3. Analyse des freins à l'accès des PME aux crédits bancaires

a- Contribution des PME aux créances douteuses

En fin décembre 2016, l'encours global des créances en souffrance auprès de la clientèle des banques commerciales camerounaises, représentait 14,2% de l'encours des crédits, soit 448,9 milliards. Les provisions constituées s'élevaient à 321,5 milliards. En comparaison à la situation de 2015, cela représentait une augmentation de 19,2% soit la deuxième plus forte progression des créances en souffrances d'une année à l'autre depuis 2010. L'une des causes de cette hausse est fortement attribuée aux PME qui restent considérées par plusieurs banques eu égard aux incidents du passé, comme étant des mauvais emprunteurs ayant généralement du mal à rembourser l'argent emprunté.

b- Facteurs de risques liés au financement de la PME camerounaise

Les entretiens effectués avec quelques gestionnaires de comptes de différentes banques, ont permis de répertorier un ensemble de facteurs de risques de crédits identifiés chez les PME et qui limitent leurs accès aux crédits bancaires :

Tableau 7 : Principaux facteurs de risques de crédits aux PME

Risques de crédits liés au financement des PME	Facteurs de risques identifiés chez les PME	Explication
Risque d'immobilisation de la créance, dû au non paiement à l'échéance du crédit, Risque de remboursement partiel du crédit,	Détournement de l'objet de financement	L'emprunteur détourne les fonds vers un objet autre que celui pour lequel il a été financé.
	Grande dispersion du promoteur	L'emprunteur exécute plusieurs marchés à la fois ou encore veut se lancer dans plusieurs projets à la fois avec pour conséquence une dispersion des fonds et des projets qui n'arrivent pas à leur maturité ou exécution intégrale.
	Risque technique	Absence de qualité technique requise pour l'exécution du marché pour lequel il a été financé par la banque. Par conséquent le marché soit n'est pas exécuté ou alors l'est partiellement.
	Faible connaissance du fournisseur par l'emprunteur	L'emprunteur transfère des fonds à un fournisseur qu'il ne maîtrise pas avec pour conséquence un détournement des fonds transférés et la non livraison du matériel sollicité
	Faible connaissance du maître d'ouvrage par l'entreprise	Ce risque peut se traduire par l'indisponibilité des fonds ou le retard dans le paiement du marché qui pourtant est déjà exécuté et réceptionné
	Non respect du plan de décaissement	L'emprunteur ne respecte pas le plan de décaissement convenu, ce qui peut avoir

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

		comme conséquence un retard ou une inexécution du marché
	Absence d'un environnement de contrôle au sein de l'entreprise	Aucun dispositif de contrôle n'est mis en place par l'emprunteur au sein de son entreprise ou encore le dispositif s'avère médiocre.
	Défaillance de la structure organisationnelle couplé à la qualité du management de l'emprunteur	L'emprunteur (promoteur) monopolise et cumule toutes les fonctions de l'entreprise ou encore ne dispose pas une compétence professionnelle requise et ne s'entoure pas d'une équipe compétente.
	Asymétrie de l'information	Absence de clarté et de transparence des informations fournies par les PME qu'elles soient comptables, financières, fonctionnelles etc.
	Absence d'informations	Les PME ont une faible connaissance du marché et de son environnement : concurrents, perspectives, opportunités, menaces etc.
	Insuffisance d'une culture du respect des engagements	Faible responsabilité sociale des promoteurs des PME qui n'intègre pas jusqu'ici le respect des engagements à l'échéance dans leurs exigences et pratiques managériales.

4. Analyse de la relation entre la survie des PME et le financement

a- Financement comme levier de compétitivité

Au regard de la contribution des PME dans l'économie nationale en tant que vecteur de création d'emploi et de richesse, il est aujourd'hui important d'assurer la survie de ces entreprises qui passe aussi par leur niveau de compétitivité dans leurs différents marchés.

Cependant, à la lecture des résultats obtenus et au regard de la contribution des PME camerounaises au PIB national (36%), il ressort que ces dernières restent moins productives et compétitives et qu'elles doivent se battre pour survivre et croître. Les PME doivent donc accroître leur niveau de compétitivité c'est-à-dire leur capacité à satisfaire les attentes de leurs clients et faire face aux actions de la concurrence. En effet, l'environnement des PME se trouve de plus en plus modifié avec les grandes entreprises qui dictent leur loi dans un marché devenu universel. A défaut pour les PME d'être compétitives il leur est difficile de faire face à la concurrence et de survivre. Dans le classement mondial des pays les plus innovants, le Cameroun occupe la 111^e place sur 126 pays en compétition, ce qui démontre à suffisance le faible niveau de l'innovation de ses entreprises constituées à plus de 95% des PME et par ricochet de leur niveau de compétitivité. Or les résultats de l'étude ont relevé qu'à 80%, les PME considèrent l'accès au financement comme la principale contrainte dans leur perspective de développement et de croissance. D'où l'importance du financement qui se positionne

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

comme un soutien à la compétitivité pour permettre aux PME d'innover, d'accroître leur part de marché, de faire des économies d'échelle, d'améliorer la qualité de leurs produits, et de pouvoir ainsi survivre et faire face à la concurrence.

b- Financement comme moyen de création de la richesse

Les entreprises créent de la richesse en faisant des profits. Ces profits générés, qui sont l'objectif rationnel de tout dirigeant, permettent de mieux rémunérer les investisseurs ou actionnaires (dividendes), les employés (salaires), l'Etat (Taxes et impôts). La richesse créée reflète aussi la capacité pour l'entreprise à dégager une rentabilité de son activité principale.

Toute fois la PME pour créer de la richesse doit d'abord et avant tout réaliser comme relevé plus haut un processus de découverte (innovation). Elle doit identifier les besoins des consommateurs et rechercher les meilleurs moyens pour les combler. L'offre à ces moyens peut être totalement nouvelle. Il peut s'agir d'une amélioration à un produit existant ou encore constituer une manière plus efficace de produire un bien ou service par ailleurs déjà disponible.

Dans la réalisation de ce processus propice à la création de richesse pour la PME, cette dernière reste en grande partie requérante des concours bancaires.

VI. RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

L'analyse de la structure de financement des PME a révélé un niveau faible de crédit accordé à ce portefeuille sur l'ensemble du système bancaire camerounais. Par contre la contribution des PME aux créances en souffrances paraît être importante comparativement au volume de crédits à leur accorder.

Cette faible structure de financement témoigne donc une réticence des banques à accompagner les PME, qu'elles considèrent comme des emprunteurs à risques élevés. Cependant, au regard de la croissance des PME (RGE-2/INS, 2016), il est évident que les banques recevront d'avantage des demandes de crédits des PME et que le GICAM via son CDPME sera d'avantage sollicité par les PME pour un accompagnement à l'accès au financement auprès des banques. D'où la nécessité de mettre en place un dispositif devant contribuer à la maîtrise des risques de crédits des PME et faciliter leur accès au financement auprès des banques classiques.

De ce fait, le dispositif que nous proposons ici sous formes de projets, se veut être un outil pratique notamment pour le CDPME du GICAM à l'égard des PME membres, pour les autres Organisations des entreprises et les banques. L'objectif principal de ces outils à implémenter par ces derniers, vise principalement d'une part, à contribuer à la réduction des risques bancaires liés aux financements des PME et à faciliter leurs accès, et d'autre part à consolider et à assurer la survie et le développement des PME, moteur indispensable de la croissance économique.

Les projets constituant ces dispositifs sont donc les suivants :

- ✚ le projet « CLUSTERS DEVELOPMENT » en abrégé « CLUDEV » : visant la mise en place des « Clusters » au sein des PME membres du GICAM pour le renforcement des capacités des PME et la maîtrise des risques de crédits ;
- ✚ le projet « EF2R » (Responsabilité Financière & Respect des Engagements) qui vise à promouvoir au sein des PME une responsabilité sociale et financière dans leur pratique managériale tout en contribuant à la maîtrise des risques de crédits.

Les Annexes 1 et 2 présentent respectivement et en détail la mise en œuvre de ces dispositifs et leurs contributions dans la maîtrise des risques de crédits.

VII. CONCLUSIONS

Parvenu au terme de l'étude, force est de constater que la survie et la croissance de la PME camerounaise restent confrontées à plusieurs contraintes parmi lesquelles l'accès au financement auprès des banques classiques, qui occupe le premier rang des préoccupations des PME dans leur besoin de développement et de croissance.

Le financement de la PME par les banques classiques reste considéré comme une opération à risque élevé au regard de leur contribution aux créances douteuses, à leurs structures légères, l'absence d'une culture financière des promoteurs, leur incapacité à fournir les garanties requises, et bien d'autres risques. Toutefois, il n'en demeure pas moins que leur rôle dans l'économie reste irremplaçable en tant que vecteur de création d'emploi et de richesse.

Au regard donc de la configuration actuelle de l'économie camerounaise dominée à plus de 95% par les PME, et de leur contribution à l'économie du pays, le financement des PME reste un défi majeur à relever tout en prenant en compte le dispositif prudentiel requis par les banques afin de maîtriser les risques associés. La mise en œuvre des outils et des mécanismes de maîtrise de risques s'avèrent donc importants aux fins de faciliter l'accès des PME aux financements et de contribuer ainsi à leur croissance tout en renforçant leur compétitivité.

Il revient donc aux Organisations des entreprises, de densifier les actions visant à renforcer les capacités des entreprises d'une part et d'autre part de développer auprès des dirigeants des PME une responsabilité financière visant à leur inculquer une culture du respect des engagements et de consolider les relations entre les PME et les banques.

Les établissements de crédit devraient également intégrer d'avantage les PME dans leur stratégie de crédit et accroître leur collaboration et leur coopérations avec les Organisations des entreprises afin de réduire les coûts et les risques liées aux financements des PME et de compléter les services financiers par des services non financiers.

En fin, il serait aussi important d'impliquer d'avantage les PME dans le dispositif visant à réduire les risques liés à leur financement pour une plus grande responsabilité des PME et une consolidation de leur relation avec les banques.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- Antoine S. et Jacob H. (2001), Management des risques bancaires, édition AFGEE.
- Bloy E. (1995), Proposition sur l'approche du risque et la performance des PME par les banques, les facteurs de performance de l'entreprise, Ad. AUPELF-UREF, John Libbey, Eurotext, Paris, pp.67-79.
- Bolton J.E. (1971), Report of the Committee of inquiry on Small Firms, London.
- Cécile K. et Philippe T. (2016), Analyse du risque de crédit banque & marchés, 2^e édition RB
- Dietsch M. (1989), Les P.M.E et les conditions bancaires, *Revue d'Economie Financière*, N°10, Articles divers, Finance et Révolution : dossier. pp.72-85.
- Eteki E.L.S. (2014), La compétitivité des entreprises camerounaises par l'innovation, Cameroun, Ministère de la recherche scientifique et de l'innovation.
- Fadoua A. (2017), Sources de financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et contraintes de survie, *European scientific journal*, september 2017 edition vol. 13, No.25 ISSN : 1857-7881.
- Faure Y.A. (1992), Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire) , L'illusion informelle, Paris, AUPELF-UREF, *Notes de recherche*, n°92-25, et *Revue internationale PME*, vol. 5, n° 3-4.
- Fotie II H. (2016), Etude sur la migration de l'économie informelle vers l'économie formelle : proposition de stratégie pour le Groupement Inter-Patronal du Cameroun, GICAM.
- INS. (2018), Recensement général des entreprises : Rapport préliminaire des principaux résultats, Institut national de la statistique RGE-2.
- Josée St-P. et Nelly A. (2018), Le crédit bancaire aux PME : les banques discriminent-elles selon la taille ou selon le risque des entreprises emprunteuses ?, CIFPME1998, Metz/Nancy, France. hal-01703268.
- Kometio K.M. (2016), L'obtention du crédit bancaire par les PME au Cameroun, Afrique et développement, Volume XLI, No. 1, 2016, PP. 121-158.
- Lelart M. (1995), les modes de financement des petites et moyennes entreprises.
- Levratto N. (1990), Le financement des PME par les banques: contraintes des firmes et limites, *Revue internationale PME*, 3(2), 193-213, doi : 107202/1007977ar.
- Mbenda B.G. (1989), La problématique du financement des petites et moyennes entreprises (PME) au Cameroun, vers une intégration efficace des tontines dans le processus de

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

financement, une intervention dans la région de Yaoundé, Université de Laval, Québec.

Missoka P. (2013), Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises : opportunités et enjeux, Denis & Lenora Foretia Foundation.

NGOK E.J.F. (2007), Le développement de la TPE Camerounaise : évidence ou paradoxe, communication & organisation 2007/2 n°32, page10.

Nguena C.L. (2013), Déficit de financement des PME au Cameroun : A qui la faute ? , Association of African Young Economists.

Nguena C.L. (2012), SMEs Financing issue in Cameroon in the context of Financial Crises, University of Yaounde 2-CEREG.

Sylvain A. (2016), Le taux de « disparition » des PME au Cameroun estimé à 72% entre 2010 et 2016, <http://www.investiraucameroun.com>, (01/11/2018).

VIII. ANNEXES

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Présentation et mise en œuvre du projet « CLUDEV ».....	42
Annexe 2 : Présentation et mise en œuvre du projet « EF2R ».....	48
Annexe 3 : Questionnaire de collecte d'informations.....	51
Annexe 4 : Fiche de regroupement des données.....	52
Annexe 5 : Indice mondial de l'innovation.....	53

Annexe 1 : Présentation et mise en œuvre du projet « CLUDEV »

Définition :

Un Cluster ou grappe d'entreprises est une concentration ou un regroupement sectoriel d'entreprises qui ont des activités similaires, fabriquent des produits ou services connexes ou complémentaires et qui se trouvent donc face à des défis et opportunités communs.

Intérêt du projet :

L'intérêt des clusters entreprises réside dans le fait que de nombreux obstacles au développement et à la croissance des PME résultent de leur isolement. Individuellement, les PME ont des difficultés à obtenir les informations pertinentes sur le marché, à accéder facilement aux approvisionnements ou encore à réaliser les économies d'échelle sur les intrants, à disposer de toutes la logistique nécessaire pour la production ou pour la réalisation d'un marché, difficulté dans la formation du personnel. Seule, la PME n'a pas toujours la capacité de produire en quantité suffisante et dans le respect des normes, de respecter les délais impartis pour tirer partie des avantages afférents : débouchés commerciaux, notoriété, paiement sans pénalité etc., état de chose qui constitue des limites à l'accès des PME aux financements.

De plus les préoccupations d'une entreprise de BTP, ne sauraient être les mêmes que celles d'une entreprise qui fait dans le Commerce Général. Tant leur champ d'intervention, leur clientèle cible, leur besoin sont divergents qu'un regroupement de ces deux entités dans un même ensemble ne saurait être véritablement productif.

Quelques avantages des Clusters entreprises

Les bénéfices ci-dessous des Clusters entreprises apparaissent significatifs dans l'amélioration des performances des PME :

- une meilleure contribution dans la maîtrise des risques de crédits liés au financement des PME ;
- une meilleure adaptation aux marchés : le regroupement des entreprises par activité similaire, leur permet d'avoir une bonne information de leur marché, augmente leur visibilité sur les marchés étrangers et permet de mieux se défendre de façon concertée sur les marchés mondiaux, où le rapport de force est toujours très dur ;

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

- une mise en commun de moyens : qui permet de disposer de matériels et d'équipements plus performants ;
- une mise en commun de savoir-faire et de compétences qui donne accès aux membres du cluster à une formation et à des informations croisées ;
- une action collective qui rend les entreprises plus efficaces et plus compétitives : une action collective des entreprises peut leur permettre de bénéficier des économies d'échelle lors des achats en gros, l'utilisation commune de machines ou d'outils, accroître la capacité des entreprises d'honorer dans les délais leur obligation (livraison, travaux etc.). Cette action collective, peut également constituer un moyen de pression pour le respect des engagements des entreprises.

Contribution des Clusters entreprises à la maîtrise des risques liés aux Financements des PME

Le tableau suivant nous présente la contribution des clusters dans la maîtrise des risques liés aux financements des PME par les établissements de crédit.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Tableau Illustrant la Contribution des clusters à la maîtrise des risques de financements

N°	Facteurs de Risque de crédit liés aux financements des PME	Description du risque	Contribution des clusters à la maîtrise des facteurs de risques
01	Risque technique	Risque lié à une absence de compétences techniques requises ou à une absence de machines et d'équipements pour l'exécution du marché	Mise en commun des moyens, ce qui permet de disposer non seulement les équipements et machines, mais aussi de se doter de ressources qualifiées nécessaires.
	Risque de dispersion	Ce risque découle du danger qui pèse sur l'exécution du projet à financer étant donné l'exécution simultanée de plusieurs autres projets ou marchés en cours par l'entreprise	Une flexibilité pourrait être trouvée à ce risque au sein des clusters notamment par les contrats de sous-traitance afin de réduire la dispersion de l'entreprise.
03	Risque lié à la couverture du crédit	Ce risque correspond à l'incapacité pour l'emprunteur de fournir une garantie ou encore à la difficulté qui résiderait dans la réalisation de la garantie en cas d'insolvabilité.	Possibilité pour l'emprunteur d'obtenir une caution hypothécaire au sein du cluster étant donné les relations de solidarité et une volonté de réussite commune qui se créent autour du cluster.
04	Risque lié au respect des délais	Ce risque résulte du non-respect des délais contractuels eu égard au taux de consommation des délais et du niveau d'avancement des travaux	L'interaction qui se crée autour du cluster peut permettre à l'entreprise de rattraper ledit retard.
05	Risque fournisseur	Ce risque pourrait résulter de la connaissance limitée du fournisseur ou d'un fournisseur avec qui l'entreprise veut entretenir une première relation	Le partage et l'accès des informations au sein du cluster, permettent à l'entreprise d'être préventif dans les choix de son fournisseur ou encore d'apporter les actions correctives lorsque le mauvais choix a été fait.
06	Risque lié au détournement de l'objet de	Ce risque résulterait de l'utilisation des fonds pour	Le partage des informations au sein du cluster, pourrait

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

	financement	un objet autre que celui du financement	éviter l'entreprise d'adopter une telle attitude.
07	Risque lié à l'immobilisation de la créance	Risque lié au non-paiement des échéances de crédit	Le cluster pourrait intervenir comme un moyen de pression pour l'entreprise à honorer ses engagements auprès de la banque.
	Risque commercial	Risque lié à l'absence de débouché ou de marché	Le partage des informations relatives au marché du cluster couplé à la volonté de réussite commune au sein de cluster, atténuent ce risque pour l'entreprise
09	Risque de paiement du marché	Risque lié à la mauvaise qualité de signature du maître d'ouvrage ou à son insolvabilité	Le partage d'expérience permet à l'entreprise d'identifier les maître d'ouvrage de mauvaises signatures et en retour de prendre des dispositions idoines pour assurer leur paiement à l'issu du marché
10	Risque pays	Risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique, politique et social d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités.	Le partage des informations au sein du cluster permet à l'entreprise de se prémunir de ce risque.
11	Risque de conformité	Ce risque résulte de l'incapacité pour l'entreprise à respecter les spécifications techniques du marché	Le partage du savoir-faire au sein du cluster, permet à l'entreprise de répondre aux spécifications du marché.
12	Risque lié aux événements externes	Risque lié aux événements externes (inondation, incendie etc.) auxquels l'entreprise peut être exposée	Les informations et les expériences partagées au sein du cluster permettent à l'entreprise de prendre les mesures préventives.

Implémentation des Clusters entreprises au sein du CDPME – GICAM

L'implémentation du projet « CLUDEV » au sein du CDPME du GICAM, consisterait à un regroupement des PME membres par activités similaires, dans le but de tirer profit des avantages afférents aux clusters ; notamment le renforcement des capacités des PME et sa contribution dans la limitation des risques liés aux financements des PME.

Six regroupements des PME par activités similaires ont été préalablement identifiés auxquels pourront être greffés les PME opérant dans les activités connexes :

- cluster agriculture, pêche, élevage et artisanat ;
- cluster industrie et ingénierie ;
- cluster bâtiments et travaux publics (BTP) ;
- cluster bureaux d'études : communication et marketing, conseil et management, juridique et fiscal ;
- cluster transit et transport ;
- cluster commerce : commerce général, agroalimentaire ;

Le tableau suivant nous présente les différentes phases d'implémentation du projet « CLUDEV » au sein du CDPME du GICAM :

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Tableau relatif à l' Implémentation du projet « CLUDEV » par le CDPME du GICAM

Désignation des phases	Description des tâches	Objectifs	Indicateurs	Observations
Phase 1 : Lancement du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Définir le périmètre et les enjeux du projet ✓ Travaux d'études sur les différents clusters à constituer en collaboration avec les PME ✓ Planification du projet 	Impliquer les PME dans le projet Définir les critères d'appartenance à un cluster	Nombre de formulaires reçus de l'enquête Nombre de rencontre effectuée avec les dirigeants des PME	Durée : 1 mois Forte pertinence Responsable : CDPME
Phase 2 : Réalisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regroupement des PME en clusters ✓ Séances d'informations et de communications ✓ Elaboration d'un programme de formation spécifique à chaque cluster 	Créer une véritable dynamique des PME membres autour du projet.	Nombre de séances d'informations aux PME Nombre de rencontres effectives de chaque cluster	Durée : 1 mois Forte pertinence Responsable : CDPME, Service Communication GICAM
Phase 3 : Suivi/Evaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apprécier l'impact des clusters sur l'accès aux financements des PME ✓ Apprécier l'impact des clusters sur le bon dénouement des financements accordés aux PME 	S'assurer de la contribution véritable des clusters à la réduction du risque et à l'accès au financement, Procéder aux recadrages nécessaires	Nombre de crédits sains au sein des clusters Production de comptes rendus	Durée : continue Forte pertinence Responsable : CDPME

Quelques avantages du projet « CLUDEV » pour le GICAM

- Mise en place d'un programme de formation spécifique et adaptée où chaque PME en fonction de son cluster d'appartenance, s'identifie et y trouve un intérêt ;
- Outil de maîtrise de risques dans le financement des PME et catalyseur à l'accès facile des PME aux financements par les banques ;
- Plateforme devant favoriser l'adhésion au sein du GICAM des autres Organisations Professionnelles et/ou Organismes du secteur Informel ;
- Attrait pour le GICAM des Partenariats avec les Organismes de Développement (projet et programme d'appui au secteur productif formel comme informel).

Annexe 2 : Présentation et mise en œuvre du projet « EF2R »

Intérêt du projet :

Le projet EF2R « Responsabilité Financière et Respect des Engagements » vise notamment à développer auprès des PME une culture du respect des engagements afin d'améliorer leur relation avec les établissements de crédit et y faisant de faciliter leur accès aux financements.

L'un des freins spécifique au financement de la PME Camerounaise relevé par les banques, reste cette tendance pour les dirigeants des PME à ne pas respecter les échéances contractuelles relatives au remboursement du crédit.

Ce projet vise donc à renforcer la responsabilité des dirigeants des PME afin qu'ils intègrent dans leur comportement managérial le réflexe du respect de leur engagement à l'échéance.

Il est question pour les entreprises de ne plus se concentrer uniquement sur leurs profits, mais aussi sur l'impact que le non remboursement du crédit peut avoir sur l'organisme prêteur et sur la société dans son ensemble et également de son effet inverse.

Implications du projet :

La mise en œuvre du projet laisse entrevoir trois implications :

a- Une mutualisation conjuguée des efforts entre les Organisations des entreprises (GICAM) et les établissements de crédits (Banque).

L'objectif principal de cette mutualisation serait de promouvoir et de développer la responsabilité financière des dirigeants des PME et pourrait être matérialisée par la signature d'une convention de partenariat. Les objectifs spécifiques de cette mutualisation porteront sur :

- la réduction de l'asymétrie d'information et les risques liés au financement des PME en ayant recours aux Organisations d'entreprises (mise en place des outils, organisation des formations sur l'importance de la qualité et de la fiabilité de l'information) ;
- organisation des « Soirées de Récompenses » (SOREC) à l'attention des PME méritantes afin de créer un effet domino auprès des autres PME ;
- la mise en place d'un fichier de cotation des entreprises sur la base des indicateurs et des allègements en termes de garanties pour celles qui se retrouveront en TOP1 et TOP 2 ;
- l'amélioration du climat relationnel entre les PME et les établissements financiers.

**b- L'organisation des Soirées de Récompenses (SOREC) sous l'appui des banques
afin de récompenser les PME méritantes :**

L'objectif du SOREC serait de récompenser les PME qui ont intégré dans leur attitude managériale une responsabilité financière à l'égard des établissements de crédit et notamment le respect du remboursement de leur crédit aux échéances convenues. Il s'agit au travers des prix et/ou toute autre forme de motivation qui leurs seront accordées, de consolider cette attitude auprès des récipiendaires, mais aussi, par un « effet domino » d'inciter les autres PME à suivre le bon exemple et à susciter une responsabilité financière dans leur pratique managériale.

c- La mise en place d'une Cellule de Suivi Evaluation (CSE) :

Les objectifs assignés à la CSE sont entre autres :

- procéder à des diagnostics économiques et financiers des entreprises par Cluster afin de constituer une base de données ;
- suivre le bon dénouement des engagements accordés aux PME et participer aux recouvrements qui s'imposent ;
- cotation des entreprises sur la base des indicateurs définis et sélection des entreprises pour les SOREC ;
- l'évaluation du projet et sa contribution à l'accès au financement des PME.

Contribution du projet EF2R dans la maîtrise des risques crédits PME

La principale contribution du projet EF2R, dans la maîtrise des risques liés au financement des PME, est le développement du réflexe du respect des engagements dans le comportement managérial des dirigeants des PME. Autrement dit, une culture de remboursement à l'échéance du crédit sans qu'il ne soit besoin pour la banque de courir après l'entreprise ou encore pour l'entreprise d'attendre que la créance soit d'abord immobilisée avant de songer à la couvrir.

Une autre contribution du projet EF2R résiderait dans la réduction de l'asymétrie d'information avec notamment la mise en place d'une base de données relative à l'analyse économique et financière des PME.

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Déploiement du projet par le CDPME du GICAM

Le déploiement du projet par le CDPME, comprend les activités suivantes réparties dans les différentes phases du projet.

Désignation des phases	Description des tâches	Objectifs	Indicateurs	Observations
Phase 1 : Lancement du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rencontre et échanges avec les banques ✓ Signature de convention de collaboration ✓ Mise en place des outils opérationnels et de formations 	Mobiliser et Impliquer les banques dans le projet	Nombre de rencontre avec les banques	Durée : 1 mois Forte pertinence Responsable : CDPME
Phase 2 : Réalisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formations relatives au développement de la responsabilité financière des PME ✓ Organisation des SOREC_PME ✓ Diagnostic économique et financier des PME par Cluster ✓ Mise en place de la base de données ✓ Communiquer autour du projet 	<p>Développer la culture du respect des engagements auprès des PME</p> <p>Créer un effet domino auprès des autres PME.</p>	<p>Nombre de séances de formations</p> <p>Nombre de diagnostic effectué</p>	Durée : 1 mois Forte pertinence Responsable : CDPME, Service Communication GICAM
Phase 3 : Suivi/Evaluation du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apprécier l'impact du projet sur le comportement financier des dirigeants des PME ✓ Suivi du bon dénouement des engagements des PME 	S'assurer de la contribution effective du projet dans la responsabilité financière des PME.	<p>Nombre de crédits sains au sein des clusters</p> <p>Production de comptes rendus</p>	Durée : continue Forte pertinence Responsable : CDPME

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Annexe 3 : Questionnaire de collecte d'informations

	FORMULAIRE DE SATISFACTION DES		Centre de Développement de la PME CDPME PME
BP : 829 Douala / Fax : 233 43 38 80 / Tel. : 233 42 31 41 / Email : gicam@legicam.cm / Nnmbere@legicam.cm / asamnick@legicam.cm			

SECTION 0 : IDENTIFICATION

Nom de l'entreprise :	Nom du DG :
Secteur d'activité :	
Tél :	Fax :
E-mail :	

SECTION 1 : EVALUATION DE L'ACTIVITE

Contraintes	Très important	Important	Peu important
- Insuffisance en termes de connaissance en gestion d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Insuffisance de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Insuffisance des capacités (équipements, matériels,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Insuffisance du personnel qualifié que vous avez des difficultés à accroître	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Difficultés d'approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Difficultés d'accès aux financements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Difficultés d'accès aux informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tracasseries administratives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Délais de paiement des factures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Montage d'un business plan bancable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Autre facteur (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION 2: MOTIVATION A ACCEDER AUX SERVICES DU CDPME

<i>Quelles sont les raisons qui pourraient vous amener à solliciter les services du Centre de Développement de la PME du GICAM</i>		
2.1. Avoir des facilités d'accès aux financements		<input type="checkbox"/>
2.2. L'accès aux services de développement de l'entreprise (formations, séminaires, accompagnement/conseil, mise à niveau, 5S KAIZEN)		<input type="checkbox"/>
2.3. Accès aux marchés du secteur privé (mise en relation avec les donneurs d'ordres)		<input type="checkbox"/>
2.4. Amélioration de la motivation des employés ou réduire le turn over du personnel		<input type="checkbox"/>
2.5. Améliorer la capacité de gestion de l'entreprise		<input type="checkbox"/>
2.6. Avoir une réponse rapide à vos différentes sollicitations		<input type="checkbox"/>
2.7. Bénéficier d'opportunités d'affaire		<input type="checkbox"/>
2.8. Faciliter d'accès aux services administratifs (visas, procédures administratives)		<input type="checkbox"/>

Suggestion d'amélioration :

.....

Répondant :	Tél. :	Email :
-------------	--------	---------

Date, Signature et Cachet autorisés

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Annexe 4 : Fiche de regroupement des données

OBSTACLES A L'EVOLUTION DES ACTIVITES DES PME												
		1= Peu important	2= Important	3= Très important								
PME	Secteur d'activité	Insuffisance en termes de connaissance en gestion	Insuffisance des commandes	Insuffisance logistique	Qualité Ressourç humaine	Difficultés d'approvisionnement	Accès aux financements	Accès aux informations	Tracasseries administratives	Délais de paiements clients	Montage d'un business plan	Autre fa
Groupe Inter Press	Imprimerie et communication		2	1	1	1	3	2	3	2	3	3
Sapou Transport	transport	2	3	1	2	1	3	2	3	3	1	
Crédit Populaire	service financier	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1
AREA	assurances	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2
GEFAD	conseil assistance	2	3	1	1	1		2	2	2	2	
APAVE	conseil et formation	1	1	1	1	1		1	3	3	3	
CGM Audit	conseil formation	1	2	1	1	1	3	3	3	3	1	2
FISC'AF	conseil juridique	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
HAVAS		1	3	1	2	2	1	3	2	2		1
MISTER CLEAN	nettoyage industriel	1	2	1	2	2	3	2	3	3	2	
Douala Stock Exchange	marché financier	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Premium financial	finance	1	2	1	3	1	1	3	2	2	1	
Afrique Audit conseil	audit /comptable	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	
Aurore Metal	construction métallique	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	
CAFADEC Sarl	Agro alimentaire	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	
Claudia Business Corporati	Reassayuration et decor			3	2		3					
Impact solution	Prestations de service			2			2			1	1	
Le Repere snack bar	vente gros pdt brassi	2	1		3	2	2	3	2	2	3	
Imhotep sarl	service aux entreprises	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Feun Capital Invest	fond d'investissement	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	
Laf consulting sarl	Prestations de service	1	1	1	1		2	3	3	2	1	
Sweetie Life	import/export	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
Kennegnekot	menuiserie					2	3	3	3	2	2	
Crèche et garderie	tertiaire	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1
Ets EVE Kouam	service	3	3				2				3	
Freetance	numérique	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	3
Jentreprensdonjesuis	media/blog	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1
Client Sarl	transit douane	2					3	2			3	
Infoelec			1				2			3		
Groupe scolaire Chrismar	Enseignement	3	1	1	1	1	1		2	1	2	
Business consulting service	expertise comptable	1	2	2	2		3	2		3		
Ets Christian meals	Restauration	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	
Digiplus sarl	informatique										3	
MBE BIO	Agro alimentaire	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	
FGF Sarl	vente de poisson	3			3		3	3	3			
Africa designs innovation	bureau d'étude	1	2	1	2	1	3	2	3	2	1	3
SYT Consulting	transit douane	2				2	3			2	1	
Technorium	maintenance indust	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	
CAPS Sarl	commerce général	2			3		2				3	
Camaroes IM	Prestation technique	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	
Blessing Petroleum	distr pdt pétrolier	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	
Ste TAZI logistics sarl	transport	3	1	1	3	2	1	1	1	3	1	
La mediane sarl	commerce général	3					3				3	
Ets BC Dub	architecture	1	1	2	3	1	3	1	1	2	2	3
Clinique cœur et vie	santé	1	1	2	2	1	2		1	2	2	
Vicky beauty	service	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2
TN ITL Ltd	commerce et transpo	1	1	2	1	1	3	1	1	1	2	
Le pinardier sarl	dist boisson						3		3	2	2	
FEJ Design	genie civil	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1	
Emaca sarl	Restauration	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	
Ets GPS	prestation service	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	
GIC AFATEX interh	assistance technique	2	1	3	3	2	3	1	2	3	2	
Auto école du peuple	formation	3		3	2	2	3	1	1	1	3	
Africtech	BTP	2		1	2	2	3		2		3	1
Berakah service	prestation de service	3	1	1	1	3	2	2	2	1	3	
SSGC Sarl	prestation de service	2				3	3	3			3	
CARBAP	recherche						3					
Profelec sarl	travaux d'électricité	1	2	1	1	2	3	2	2	3	2	
SOMADISSAN	produit d'entretien	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	
Academia solution	education et formati	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3
64 Africhem Sarl	life sciences and mat	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	
65 Pharmaceutical	santé	2	2		3		3	2	2	3		
66 Beryo international	assainissement							3	3			3
67 APB Law firm	avocat						3	3			3	
68 ASYM Sarl	prestation de service		3									
69 Star-up tam	agro pastoral	2		3	2	2	3	2		1	1	
70 ECTA-BTP	BTP	1	1	2	2	1	3	2	3	3	2	
71 Vente & performance	conseil	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
72 Le loup blanc	prestation de service	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	
73 BUB COOP SA	elevage agriculture	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	

SURVIE DE LA PME CAMEROUNAISE ET ACCES AU FINANCEMENT : L'EXIGENCE D'UN DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES

Annexe 5 : Indice mondiale de l'innovation

Global Innovation Index 2018 rankings

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.61
Switzerland	68.40	1	HI	1	EUR	1	0.96	1	
Netherlands	63.32	2	HI	2	EUR	2	0.91	4	
Sweden	63.08	3	HI	3	EUR	3	0.82	10	
United Kingdom	60.13	4	HI	4	EUR	4	0.77	21	
Singapore	59.83	5	HI	5	SEAO	1	0.61	63	
United States of America	59.81	6	HI	6	NAC	1	0.76	22	
Finland	59.63	7	HI	7	EUR	5	0.76	24	
Denmark	58.39	8	HI	8	EUR	6	0.73	29	
Germany	58.03	9	HI	9	EUR	7	0.83	9	
Ireland	57.19	10	HI	10	EUR	8	0.81	13	
Israel	56.79	11	HI	11	NAWA	1	0.81	14	
Korea, Republic of	56.63	12	HI	12	SEAO	2	0.79	20	
Japan	54.95	13	HI	13	SEAO	3	0.68	44	
Hong Kong (China)	54.62	14	HI	14	SEAO	4	0.64	54	
Luxembourg	54.53	15	HI	15	EUR	9	0.94	2	
France	54.36	16	HI	16	EUR	10	0.72	32	
China	53.06	17	UM	1	SEAO	5	0.92	3	
Canada	52.98	18	HI	17	NAC	2	0.61	61	
Norway	52.63	19	HI	18	EUR	11	0.64	52	
Australia	51.98	20	HI	19	SEAO	6	0.58	76	
Austria	51.32	21	HI	20	EUR	12	0.64	53	
New Zealand	51.29	22	HI	21	SEAO	7	0.62	59	
Iceland	51.24	23	HI	22	EUR	13	0.76	23	
Estonia	50.51	24	HI	23	EUR	14	0.82	12	
Belgium	50.50	25	HI	24	EUR	15	0.70	38	
Malta	50.29	26	HI	25	EUR	16	0.84	7	
Czech Republic	48.75	27	HI	26	EUR	17	0.80	17	
Spain	48.68	28	HI	27	EUR	18	0.70	36	
Cyprus	47.83	29	HI	28	NAWA	2	0.79	18	
Slovenia	46.87	30	HI	29	EUR	19	0.74	27	
Italy	46.32	31	HI	30	EUR	20	0.70	35	
Uganda	25.32	103	LI	4	SSF	9	0.45	108	
El Salvador	25.11	104	LM	20	LCN	16	0.43	112	
Honduras	24.95	105	LM	21	LCN	17	0.47	101	
Madagascar	24.75	106	LI	5	SSF	10	0.69	40	
Ghana	24.52	107	LM	22	SSF	11	0.51	90	
Nepal	24.17	108	LI	6	CSA	7	0.45	107	
Pakistan	24.12	109	LM	23	CSA	8	0.66	46	
Algeria	23.87	110	UM	34	NAWA	18	0.42	115	
Cameroon	23.85	111	LM	24	SSF	12	0.58	75	
Mali	23.32	112	LI	7	SSF	13	0.59	73	
Zimbabwe	23.15	113	LI	8	SSF	14	0.60	69	
Malawi	23.09	114	LI	9	SSF	15	0.52	89	
Mozambique	23.06	115	LI	10	SSF	16	0.52	88	
Bangladesh	23.06	116	LM	25	CSA	9	0.53	87	
Bolivia, Plurinational State of	22.88	117	LM	26	LCN	18	0.43	113	
Nigeria	22.37	118	LM	27	SSF	17	0.50	96	
Guinée	20.71	119	LI	11	SSF	18	0.47	102	
Zambia	20.66	120	LM	28	SSF	19	0.45	109	
Benin	20.61	121	LI	12	SSF	20	0.35	123	
Niger	20.57	122	LI	13	SSF	21	0.36	120	
Côte d'Ivoire	19.96	123	LM	29	SSF	22	0.40	117	
Burkina Faso	18.95	124	LI	14	SSF	23	0.28	126	
Togo	18.91	125	LI	15	SSF	24	0.36	121	
Yemen	15.04	126	LM	30	NAWA	19	0.36	122	

Notes: World Bank Income Group Classification (July 2017): LI = low income; LM = lower-middle income; UM = upper-middle income; and HI = high income. Regions are based on the United Nations Classification: EUR = Europe; NAC = Northern America; LCN = Latin America and the Caribbean; CSA = Central and Southern Asia; SEAO = South East Asia, East Asia, and Oceania; NAWA = Northern Africa and Western Asia; SSF = Sub-Saharan Africa. See Chapter 1, Annexes 1-3, for methodological considerations that impact the rankings.