

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE

EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (PMO)

PAR

S. Dallé BIACK

INTÉGRATION DES APPROVISIONNEMENTS DU GOUVERNEMENT
CAMEROUNAIS DANS LE PROCESSUS DE PROMOTION DE LA PME/PMI:
UN MODÈLE DE GESTION DES DONNÉES DES DEMANDES

JUIN 1988



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Le gouvernement camerounais, comme ceux de la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, considère que la promotion du secteur de la petite et moyenne entreprise nationale est un des principaux moyens susceptibles de contribuer significativement au développement économique, car selon les stratégies de la planification, les entreprises de ce secteur ont la capacité d'utiliser les ressources du milieu, d'en exploiter le potentiel, de générer les devises, de pallier l'importation de certains biens et services, de favoriser l'éclosion et l'épanouissement de l'entrepreneurship. Cependant, une promotion efficiente de ce secteur nécessite la restructuration de certaines activités de bien des systèmes organisationnels, afin d'une part, que les données de la demande et de l'offre des créneaux des marchés soient non seulement perceptibles, mais collectées à un coût raisonnable et, d'autre part, que les agents économiques détenteurs de l'offre soient en mesure de maintenir la compétitivité en terme de qualité, de prix et de service.

Dans nos travaux de recherche relative à l'étude de l'impact des approvisionnements gouvernementaux sur le développement des PME/PMI de la région de la capitale nationale du Cameroun, Yaoundé, nous nous penchons principalement sur l'intégration de la demande des services publics dans le processus de promotion du secteur de la petite et moyenne entreprise, ce sous l'aspect de la gestion des différentes données. Par le biais du diagnostic-intervention, les principaux acteurs du système étudié ont été étroitement associés à l'identification de même qu'à l'évaluation des situations problématiques qui amoindrissent la performance de leurs activités et atténuent leur effet multiplicateur dans l'économie.

Ce mémoire, composé de huit chapitres, comprend successivement: les remerciements; l'introduction; la problématique; le plan méthodologique; la représentation de la réalité telle que perçue; la détermination du problème à traiter et de la perspective d'étude; la restructuration dynamique des flux du système pertinent d'activités humaines; la mise en évidence des écarts; les recommandations; la réflexion méthodologique et théorique, et les annexes.

Les points saillants majeurs découlant du contenu se dégagent de la représentation de la réalité telle que perçue, de la mise en évidence des écarts et des recommandations. La collecte et l'analyse de données font ressortir:

- que la réglementation régissant l'ensemble des marchés des services gouvernementaux est rigoureuse pour les contrats de plus de 50 millions de francs cfa, explicite pour ceux de 500 000 francs cfa et plus, et assez discrétionnaire pour ceux de moins de 500 000 francs;¹
- que les achats des différents services publics déterminent effectivement le niveau des activités de bien des PME/PMI. Ce qui explique en partie le fait que la saison morte de plusieurs de ces entreprises se situe entre la fin d'un exercice et le début du suivant;

¹ Change. La parité entre le Franc français (FF) et le Franc de la Communauté Financière d'Afrique (F cfa) est fixe. 1 FF = 50 Fcfa. Le 24 juin dernier, le cours du dollar canadien était de 4,46 FF, donc de $4,46 \times 50 = 236$ fcfa.

- que la scolarité moyenne des gestionnaires des entreprises du secteur de la PME/PMI est de l'ordre de 12 années d'études;
- que plus de 52% des dirigeants de ces entreprises sont propriétaires d'au moins 51% du capital de leur firme.

Parmi les multiples difficultés auxquelles les gestionnaires des transactions entre les services publics et le marché de l'offre sont confrontés, le manque d'information sur la demande des services gouvernementaux semble pour les dirigeants des PME/PMI, le problème le prépondérant dans les circonstances actuelles. La comparaison entre le modèle conceptuel systémique élaboré et la structure opérationnelle du système étudié montre des écarts au niveau:

- du degré de sensibilisation des acheteurs sur l'importance de l'appui des achats de faible valeur monétaire à la promotion et au développement de la PME/PMI;
- du processus de détermination des caractéristiques de la demande dans les différentes cellules des approvisionnements respectives;
- des mécanismes de regroupement des demandes des divers services gouvernementaux;
- de la diffusion de l'information auprès des agents détenteurs ou promoteurs de l'offre.

Toutes les mesures de restructuration des activités des cellules des approvisionnements, visant à éliminer lesdits écarts, doivent être intégrées dans un processus global de réajustement des structures tant de l'offre que de la demande, afin de pouvoir optimiser les retombées économiques des transactions dans la région et le pays.

La restructuration ou le réajustement des mécanismes d'approvisionnement des services publics doit refléter le soucis d'implanter des dispositions administratives, concordantes avec les réalités opérationnelles du marché et capables de s'adapter promptement aux mutations des forces et faiblesses de l'économie nationale, tout en ayant des effets positifs sur les prix d'acquisition des divers biens et services. De leur part, les dirigeants de la petite et moyenne entreprise/industrie gagneraient à réinvestir, autant que possible, la majeure partie de leur bénéfice net d'exploitation dans l'amélioration du matériel et des procédés d'exploitation de leur firme, à se constituer en corps de métier afin d'échanger leurs expériences, en consortium pour satisfaire certaines demandes, réaliser des achats appropriés, promouvoir des recherches relatives aux besoins et aux tendances du marché en général, de celui des services gouvernementaux en particulier.

REMERCIEMENTS

Au terme de notre travail de recherche durant lequel l'appui, le soutien et la collaboration de plusieurs personnes et organismes nous ont été d'un concours inestimable, l'occasion nous est donnée d'adresser, une fois encore, nos sincères remerciements à tous ceux dont différents types d'apports ont contribué au bon déroulement et à la réalisation de la présente étude.

Nous tenons particulièrement à remercier: le Ministère du Commerce et de l'Industrie qui a parrainé nos travaux sur le terrain, les gestionnaires-matières et les comptables-matières des différents départements ministériels impliqués, pour le temps qu'ils nous ont consacré; et les dirigeants des PME/PMI de l'échantillon d'entreprises d'étude, pour la pertinence des propos qu'ils ont tenus et l'intérêt qu'ils ont manifesté tout au long de nos diverses séances d'échange d'opinions et de réflexion.

Nous témoignons également notre reconnaissance à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) dont le financement nous a permis de nous rendre sur le terrain et de couvrir la majeure partie des coûts inhérents à la recherche, et à nos Parents qui ont pris en charge le restant des dépenses.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à Monsieur Gilles G. Bergeron, Directeur de cette recherche, dont les conseils, le suivi et le support sur le terrain ont été pour nous des éléments de très grande motivation et, à Monsieur Claude Lalonde pour tous les efforts qu'il a déployés pour nous offrir un cadre de travail appréciable et un encadrement judicieux.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES TABLEAUX.....	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I. PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 LES CINQ APPROCHES PRÉCONISÉES POUR AUGMENTER LES DEVISES	4
1.1.1 L'aide internationale	5
1.1.2 Les emprunts internationaux.....	6
1.1.3 Les investissements directs étrangers.....	8
1.1.4 La promotion des exportations	9
1.1.5 Substitution des importations.....	11
1.2 SYNTHÈSE ET ORIENTATION.....	14
1.3 AU SUJET DE LA PME	17
1.4 APPROVISIONNEMENTS DES SERVICES PUBLICS.....	19
1.5 CADRE DE RECHERCHE.....	22
CHAPITRE II PLAN MÉTHODOLOGIQUE.....	24
2.1 QUELQUES APPROCHES DE DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS.....	24
2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME ÉTUDIÉ.....	27
2.2.1 Les limites	27
2.2.2 Complexité du système étudié	28
2.3 L'APPROCHE EXPLORATOIRE.....	29
2.3.1 Le processus d'apprentissage.....	30
2.3.2 Le processus éducatif.....	30
2.3.3 Le processus de compromis	31
2.4. LE CADRE ÉTHIQUE	33

2.5 LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES	35
2.5.1 La représentation de la réalité telle que perçue	35
2.5.2 Détermination du problème à traiter, de sa perspective d'étude et du système d'activités humaines auquel la résolution s'adresse.....	38
2.5.3 Restructuration améliorée de la dynamique des flux du système pertinente d'activités humaines.....	39
2.5.4 Mise en évidence des écarts.....	40
2.6 RECOMMANDATIONS	42
CHAPITRE III PRÉSENTATION DE LA RÉALITÉ TELLE QUE PERÇUE.....	44
3.1 APERÇU DE LA RÉGLEMENTATION SUR LES MARCHÉS PUBLICS	44
3.1.1 Définition	45
3.1.2 Approvisionnement.....	46
3.1.3 Garanties exigées aux titulaires des marchés publics.....	47
3.1.4 Les prix et les marges bénéficiaires.....	48
3.1.4.1 Les prix	49
3.1.4.2 Les marges bénéficiaires.....	50
3.2 DÉPENSES DES BUDGETS 1985-1986 et 1986-1987.....	53
3.2.1 Libellé des dépenses	53
3.2.1 Libellé des dépenses de fonctionnement.....	54
3.2.3 Les dépenses de consommation	54
3.3 LE BUDGET DE L'EXERCICE 1987/1988	56
3.3.1 Les grandes lignes directrices.....	56
3.3.2 Les effets des directives	57
3.3.3 Le niveau des recettes et des dépenses.....	57
3.4 ORIENTATION DU PROGRAMME DU VI ^e PLAN	57
3.4.1 Objectifs d'ordre réglementaire	58
3.4.2 Objectifs de support logistique.....	58
3.5 PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE.....	59
3.5.1 Délimitation du milieu d'étude.....	59
3.5.2 Fondement de l'action des principaux acteurs	59
3.5.2.1 Les ordonnateurs-matières	60
3.5.2.2 Les gestionnaires des PME/PMI.....	60

3.6 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT	61
3.6.1 Environnement économique	61
3.6.2 Environnement légal	62
3.6.3 Environnement politique	63
3.6.4 Environnement social.....	63
3.7 UN POINT DE MIRE SUR LES APPROVISIONNEMENTS DE L'ÉTAT	64
3.7.1 Définition du concept "approvisionnement des services publics".....	64
3.7.2 Les principales tâches des acteurs-clefs	66
3.7.3 Le niveau des activités.....	67
3.7.4 Les grands secteurs d'activités	68
3.7.5 Diagramme des flux dans les cellules des approvisionnements.....	68
3.8 LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE/INDUSTRIE EN MICRO PLAN....	71
3.8.1 Définition de la PME.....	72
3.8.1.1 Aperçu de la situation actuelle.....	72
3.8.1.2 Perspective d'avenir.....	76
3..8.2 Échantillon d'étude	76
3.8.2.1 La population	76
3.8.2.2 Méthode d'échantillonnage.....	77
3.8.2.3 L'échantillon	78
3.8.3 Le repérage spatial des PME/PMI de l'échantillon	78
3.8.3.1 La localisation des entreprises	78
3.8.4 Dispersion des PME/PMI étudiées dans l'espace.....	82
3.8.5 Les secteurs d'activités	84
3.8.6 Aménagement physique des lieux	86
3.8.6.1 Le secteur de commerce des biens	86
3.8.6.2 Le secteur des services.....	87
3.8.6.3 Le secteur manufacturier	88
3.8.7 Le profil des ressources humaines	91
3.8.7.1 Les effectifs des employés	91
3.8.7.2 Les niveaux de formation	92
3.8.7.2.1 La scolarité des cadres.....	92
3.8.7.2.2 Le niveau moyen d'études des cadres	93
3.8.7.2.3 Le niveau de scolarité des autres employés	95

3.8.8 Structures et gestion des activités	96
3.8.8.1 La description des tâches	96
3.8.8.2 Les organigrammes.....	98
3.8.8.2.1 Type d'organigramme dans les cellules des approvisionnements	98
3.8.8.2.2 Type d'organigramme dans les PME/PMI.....	99
3.8.8.3 Le niveau des activités	100
3.8.9 Les autres ressources	101
3.8.9.1 Les ressources financières.....	101
3.8.9.2 Les ressources technologiques.....	104
3.8.10 Le climat organisationnel	106
3.8.10.1 Relations de travail dans les PME/PMI.....	106
3.8.10.2 Relations avec les organismes publics.....	107
3.8.11 Diagramme des flux dans les PME/PMI.....	108
3.9 LES CANDIDATS AU POSTE DE PROBLÈME	111
CHAPITRE IV DÉTERMINATION DU PROBLÈME À TRAITER, PERSPECTIVE D'ÉTUDE	112
4.1 DÉTERMINATION DU PROBLÈME À TRAITER.....	112
4.1.1 Analyse des différents candidats au poste de problème.....	115
4.1.2 Choix du problème pertinent	127
4.2 DÉTERMINATION DU SYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES	128
4.3 VALIDATION DU SYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES.....	129
4.3 LA PERSPECTIVE D'ÉTUDE.....	131
4.3.1 Définition du système pertinent.....	132
4.3.2 Validation de la définition.....	133
CHAPITRE V RESTRUCTURATION DYNAMIQUE DES FLUX DUSYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES	136
5.1 APERÇU DE LA LITTÉRATURE ET DES EXPÉRIENCES PERTINENTES..	137
5.1.1 Le processus d'acquisition.....	138

5.1.1.1 Reconnaissance des besoins	141
5.1.1.2 Spécification des besoins.....	142
5.1.1.3 Détermination de la quantité à approvisionner	144
5.1.1.4 Information sur l'offre des agents économiques.....	147
5.1.2 Expériences pertinentes de trois systèmes d'activités humaines	150
5.1.2.1 Ressemblances dans la gestion des acquisitions.....	150
5.1.2.2 Différences dans la gestion des acquisitions	151
5.2 ÉLABORATION DU MODÈLE CONCEPTUEL SYSTÉMIQUE	153
5.2.1 Quantification de la demande d'un besoin.....	157
5.2.1.1 Reconnaissance et spécification du besoin	157
5.2.1.2 Estimation de la quantité requise	158
5.2.1.3 Détermination de la quantité nette requise	158
5.2.1.4 Arrêt de la quantité à approvisionner.....	159
5.2.2 Détermination des caractéristiques d'une demande du besoin.....	160
5.2.2.1 Collecte de l'information sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels.....	160
5.2.2.2 Analyse de l'information recueillie	161
5.2.2.3 Identification des caractéristiques de la demande	164
5.2.3 Quantification de la demande totale et diffusion des données	165
5.2.3.1 Quantification de la demande totale	165
5.2.3.2 Diffusion des données.....	166
5.3 VALIDATION DU MODÈLE CONCEPTUEL SYSTÉMIQUE.....	167
5.3.1 La cohérence systémique	168
5.3.2 La cohérence logique.....	168
5.3.3 La cohérence théorique.....	169
CHAPITRE VI MISE EN ÉVIDENCE ET ÉVALUATION DES ÉCARTS	170
6.1 MISE EN ÉVIDENCE DES ÉCARTS	171
6.2 ÉVALUATION DES ÉCARTS.....	176
6.2.1 Écart sur l'objectif des approvisionnements.....	176
6.2.2 Écart au niveau du processus de détermination des caractéristiques de la demande de biens et services.....	177
6.2.3 Écart au niveau des mécanismes permettant de regrouper les différentes demandes d'un bien ou d'un service.....	179
6.2.4 Écart au niveau de l'indisponibilité des données au SPME.....	180
6.2.5 Écart au niveau de l'absence d'un canal de diffusion des données	180

CHAPITRE VII RECOMMANDATIONS	182
7.1 POUR LE SECTEUR PUBLIC.....	183
7.1.1 Mesures aux effets positifs sur les prix.....	184
7.1.2 Dispositions administratives	188
7.2 POUR LES PME/PMI	189
7.2.1 La PME/PMI et les commandes de volume considérable	189
7.2.2 La PME/PMI et les besoins des services publics	191
CHAPITRE VIII RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES ET THÉORIQUES	193
8.1.LA MÉTHODE ET LES OUTILS DE DIAGNOSTIC.....	193
8.1.1 Le questionnaire	194
8.1.2 Le questionnaire d'interview.....	195
8.1.2.1 Interviews dans les services publics	195
8.1.2.2 Interviews dans les PME/PMI	196
8.1.3 L'observation des lieux.....	196
8.1.4 Les réunions des mises aux points.....	197
8.2 LES SAVOIRS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DE LA RECHERCHE	198
8.2.1 Le savoir-faire	198
8.2.2 Le savoir-être	199
8.2.3 Le savoir-penser.....	200
8.3 CONCLUSIONS GÉNÉRALES	201
BIBLIOGRAPHIE	204
ANNEXE I Effondrement des cours des matières premières.....	210
ANNEXE II Les questionnaires	212
ANNEXE III Calcul de la scolarité moyenne des cadres	227
ANNEXE IV Processus de choix des fournisseurs	229
ANNEXE V Fiches de regroupement des données au niveau du département ministériel	234

ANNEXE VI	Fiche de regroupement des données au niveau du service de la PME	237
ANNEXE VII	Liste de certains biens et services consommés dans les services publics.....	240

LISTE DES FIGURES

- Figure 1. Système intégré des approches d'études organisationnelles
- Figure 2. Processus d'élaboration de l'image riche
- Figure 3. Synthèse de la méthodologie utilisée
- Figure 4 Flux d'information et des produits dans le processus d'acquisition des biens et services
- Figure 5. Organigramme d'un service des approvisionnements
- Figure 6. Flux d'information et des produits dans les petites et moyennes entreprises
- Figure 7. Processus de validation de la représentation du système et de choix du problème à traiter
- Figure 8. Description du processus d'acquisition d'un bien ou d'un service dans un système d'activités humaines
- Figure 9 Détermination de la quantité à approvisionner d'un bien
- Figure 10.1. Processus de détermination des quantités des biens et services à approvisionner
- Figure 10.2. Processus de cueillette de l'information sur l'offre du marché et de la spécification des besoins à satisfaire
- Figure 10.3. Processus de quantification des demandes totales et de diffusion de l'information

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1. Dépenses du gouvernement considérées allouées à la consommation des biens et services
- Tableau 2. Marges bénéficiaires de quelques biens de consommation de première nécessité
- Tableau 3. Marges bénéficiaires de certains produits de consommation de la catégorie article de luxe et à caractère spécial
- Tableau 4. Variation des dépenses gouvernementales de consommation entre les budgets des exercices 1985-1986 et 1986-1987
- Tableau 5. Récapitulatif des quatre définitions de la PME
- Tableau 6. Résultats des méthodes de repérage des PME/PMI de l'échantillon d'étude
- Tableau 7. Localisation des entreprises selon les quartiers
- Tableau 8. Répartition des entreprises selon les secteurs économiques
- Tableau 9. Niveau des stocks des produits achetés et des produits en cours dans les PME/PMI étudiées
- Tableau 10. Nombre moyen d'années de scolarité des cadres
- Tableau 11. Niveau de participation des directeurs dans le capital de leur entreprise
- Tableau 12. Pondération de certains critères d'évaluation de l'offre potentiels des fournisseurs
- Tableau 13. Quelques objectifs de l'acte d'acheter ainsi que des actions à entreprendre pour les réaliser

INTRODUCTION

Face aux impératifs du développement économique auxquels elle est confrontée, la République du Cameroun, à l'instar des autres pays de l'Afrique subsaharienne, recherche, bâtit et expérimente inlassablement les stratégies et les mécanismes de croissance, qui permettent d'édifier un cadre économique favorable à l'épanouissement de la société. L'élaboration, de même que la réalisation des différentes phases de ce processus nécessitent le concours et la contribution, tant des nationaux que de tous ceux qui s'intéressent à cette patrie.

Dans le but d'apporter notre pierre à l'édification du devenir national, nous intervenons pour collaborer à la recherche des voies et moyens permettant de structurer davantage les approvisionnements des services publics, et d'en maximiser les retombées, dans tous les secteurs économiques en général mais plus spécifiquement dans celui de la PME/PMI de la région de Yaoundé. L'établissement de telles mesures présente l'avantage d'aider les petites et moyennes entreprises/industries à accroître le volume des biens et services vendus dans ce marché, à augmenter la production et à améliorer la qualité des produits.

L'atteinte de cet objectif demande, d'une part, que nous explorions les lois et règlements régissant ce domaine, que nous dénombrions les divers biens et services consommés par les intervenants de ce segment de marché, que nous les regroupons et les classions par secteur d'activités économiques, et d'autre part, que nous examinions le potentiel d'exploitation et le niveau de gestion de certaines PME/PMI de la région qui transigent avec les services gouvernementaux, et que de concert avec les principaux

interlocuteurs du secteur privé, nous circonscrivions l'aspect sur lequel porte l'implication, en l'occurrence le système de gestion des données relatives aux demandes.

Le présent mémoire est autant le résultat de nos travaux sur le terrain que le fruit d'une recherche relative au développement des pays du tiers monde, et de la corrélation approvisionnements des systèmes d'activités humaines-développement des PME. Il comporte huit chapitres: le premier, la problématique, donne une vue de l'ensemble des réflexions et des circonstances qui ont conduit à cette étude; le deuxième, le plan méthodologique, présente l'outil utilisé dans le déroulement scientifique de la recherche; le troisième, description et représentation de la réalité telle que perçue, est, pour emprunter le terme systémique, l'image riche du système étudié; dans le quatrième, détermination du problème pertinent à traiter, perspective d'étude et système d'activités humaines auquel la solution préconisée incombe, nous présentons un nombre de situations problématiques auxquelles le système étudié est confronté, une d'elles fait l'objet d'un approfondissement dont la perspective est définie; le cinquième , la restructuration dynamique des flux du système pertinent d'activités humaines, est un ajustement des activités de façon à rendre l'ensemble plus synergique; le sixième, mise en évidence des écarts entre les flux de la réalité perçue et ceux de la restructuration améliorée, fait ressortir les écarts significatifs; dans le septième, nous adressons nos recommandations aux deux groupes de composantes du système d'étude; et terminons avec notre réflexion méthodologique et théorique au huitième chapitre.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Les pays de l'Afrique subsaharienne font face à un défi de développement à la mesure des difficultés économiques auxquelles ils sont confrontés, car depuis leur accession à l'indépendance, malgré les efforts de structuration et de restructuration, d'organisation et de réorganisation des équipes gouvernantes successives, un constat semble évident : les économies de la plupart d'entre eux sont incapables de générer les devises suffisantes pour promouvoir et soutenir l'élan de leur développement économique.

Cette situation n'est certes pas sans relation, d'une part, avec l'héritage de l'ère coloniale qui se résumait en termes: de structure de production faussée, d'exportations constituées essentiellement des produits primaires peu diversifiés et vulnérables aux fluctuations des prix des marchés mondiaux, de faible proportion des biens manufacturés et de matériel d'équipement dans la production intérieure, d'inadéquation entre le système d'enseignement et le besoin en ressources humaines compétentes, dynamiques et créatrices pour la mise en valeur du potentiel de certains secteurs économiques¹. Elle n'est, d'autre part, pas sans rapport avec la période de crise économique et de sécheresse des années 1980, au cours de laquelle le marasme des économies de certains pays de la région a retenu l'attention du monde occidental, sinon du monde tout court, et la solidarité internationale s'est manifestée (juin 1986) par la tenue d'une assemblée extraordinaire des Nations Unies sur le développement économique de l'Afrique.

¹ JAYCOX, V.K., extrait d'un exposé au Woodrow international centre for scholars, "Afrique: les défis de développement et les solutions que propose la BANQUE MONDIALE" Finance et Développement, Mars 1986.

Étant donné ce défi de taille auquel les pays de la région font face, il s'avère impérieux que nos peuples se mobilisent, pour l'édification d'une économie des meilleurs lendemains, et exploitent judicieusement autant les forces et le potentiel endogènes que les conséquences positives des élans de solidarité au niveau: international, national et régional . Cependant, cet objectif nécessite un meilleur encadrement et une bonne canalisation des efforts individuels et collectifs, compte tenu de la diversité des stratégies qui contribuent à sa réalisation.

Ainsi, nous consacrons cette section à la présentation des cinq approches les plus préconisées par différents auteurs, comme étant capables de générer l'augmentation des devises additionnelles permettant de promouvoir le développement des pays du tiers monde. Dans la phase de la synthèse, nous retenons l'approche de la substitution des importations que nous privilégions. Ensuite, nous présentons le secteur de la PME/PMI qui doit exercer cette substitution des importations, ainsi que la demande des services publics que nous considérons en mesure de soutenir cette action.

1.1 LES CINQ APPROCHES PRÉCONISÉES POUR AUGMENTER LES DEVISES

En ce qui concerne les voies et moyens susceptibles de favoriser l'augmentation du niveau des devises des pays en développement, plusieurs alternatives, non nécessairement exclusives, sont élaborées. De cette liste non exhaustive on note: l'aide internationale, les emprunts internationaux, les investissements directs étrangers, la promotion des exportations et la substitution des importations. Selon les courants de pensée, chacune des alternatives présente des avantages et des inconvénients. Voyons sommairement les résultats des publications sur ces sujets.

1.1.1 L'aide internationale

La réflexion sur les différentes stratégies de développement ne peut passer sous silence, le rôle de l'aide publique au développement du tiers monde en général et des pays de l'Afrique subsaharienne en particulier.

Qu'elle soit appelée flux d'aide concessionnaire ou simplement aide, et ce, malgré le débat actuel sur sa politisation croissante à cause de la très forte corrélation entre les contributions des pays donateurs et leurs objectifs commerciaux, il ne serait pas faux de prétendre qu'elle a effectivement contribué au développement de plusieurs de ces nations. Citons comme exemple la Colombie et la Corée qui n'en ont plus besoin aujourd'hui et certains pays de l'Afrique au sud du Sahara qui en sont largement tributaires pour financer leurs investissements.

Les conclusions des travaux de recherche², basés sur un examen systématique des aspects essentiels de l'aide tels que son apport: 1) à la croissance économique des pays bénéficiaires, 2) à la lutte contre la pauvreté, 3) à l'amélioration des politiques et des institutions et 4) à un recours accru au libre jeu du marché et au développement du secteur privé, sont catégoriques: "l'aide a été productive et a contribué au développement des pays du tiers monde."³ Elle n'a cependant pas pleinement rempli le rôle qui lui était dévolu dans la région de l'Afrique subsaharienne.

² CASSEN, ROBERT; L'efficacité de l'aide, Finance et Développement, Mars 1986, p.11.

CASSEN, Robert et all, Does aid work, report to an inter-governmental task force, Oxford University Press, 1986.

³ BURKI, S.J. et AYRES R.L. "Nouvelle conception de l'aide au développement" Finance et Développement, Mars 1986, p.7.

Il ressort aussi de ces travaux, en distinguant l'aide à la consommation de celle à l'investissement, que les pays qui ont un taux d'épargne-investissement intérieur relativement élevé, sont également ceux qui bénéficient largement de la part destinée à l'investissement, soit soixante pour cent (60%) du volume du montant total de la catégorie.

Quoique les auteurs des différentes études exhortent les donateurs à accroître leur niveau d'aide aux pays en développement, les conclusions de leurs travaux s'accordent sur le fait que cette notion a des limites, car malgré qu'il soit encore possible d'améliorer son efficacité, on ne peut s'attendre, en ces temps de reprise économique dans les pays occidentaux et de récession dans ceux du tiers monde, à une véritable augmentation de son volume global. Ainsi, des individus ou des groupes qui oeuvrent pour le développement d'un secteur d'activités économiques quelconque dans nos pays, ne doivent pas trop miser sur la contribution de l'aide internationale.

1.1.2 Les emprunts internationaux

Ce n'est plus un secret pour personne que la structure du système bancaire international est de nos jours ébranlée, voire menacée, par le niveau considérable du volume des mauvaises créances dues pour une part notable par les pays du tiers monde. En effet, de 1974 à 1983 le déficit accumulé des paiements courants des pays en développement non producteurs de pétrole s'élevait à 588 milliards de dollars US⁴. Ainsi le 19 mai 1987, la CITICORP, une banque américaine, rayait 2,5 milliards de dollars US de prêts aux pays en

⁴ GOLDSBROUGH, David, "Investissements étrangers directs dans les pays en développement", Finance et Développement, Mars 1985, p.32.

voie de développement. Une dizaine de jours plus tard, la CHASE MANHATTAN BANK emboîtait le pas et déclarait une perte de 1,6 millions de dollars de créances du même type⁵.

Dans ces conditions, les banques sont présentement de plus en plus réticentes à accorder, du moins au niveau international, des prêts commerciaux. Elles acceptent de préférence des prêts publics ou des prêts garantis par l'État afin de réduire leur risque de financement.

Cette attitude représente une difficulté supplémentaire pour les investisseurs privés des pays du tiers monde qui ne réunissent pas toujours tous les fonds nécessaires pour la réalisation de leurs projets. Le contexte économique mondial actuel rend plutôt vraisemblable l'hypothèse que le système bancaire international continuera, du moins à moyen terme , à restreindre son niveau de crédit.

Étant donné qu'il y a des pays de l'Afrique subsaharienne dont les moyens ne permettent pas d'envisager, même à long terme, le paiement de leur dette, plusieurs autres banques des pays occidentaux seront contraintes de suivre l'exemple de la CITICORP, afin de réduire ne serait-ce que les frais de gestion relatifs à ces comptes de mauvaises créances. Dans ces conditions du marché financier international, les nations endettées de l'Afrique subsaharienne ne peuvent donc pas compter sur les emprunts internationaux pour financer leur développement économique.

⁵ GHARBI, Samir, "Économie", Jeune Afrique, 10 Juin 1987, p.33

1.1.3 Les investissements directs étrangers

Dans une entreprise, le but fondamental de la gestion financière est de maximiser la richesse de l'entreprise, donc celle des promoteurs. Cet objectif rend essentiel l'étude des différentes sources de fonds nécessaires à l'implantation, au fonctionnement et au développement de l'entreprise. Il est donc utile de bien équilibrer dans la structure de financement, les capitaux propres et les capitaux empruntés, afin de réduire le risque de financement de l'entreprise et celui d'affaires des promoteurs⁶.

Vu sous cet aspect, l'investissement direct étranger représente une source de financement intéressante pour les entreprises de certains secteurs d'activités des pays de l'Afrique subsaharienne. Cet apport de capitaux étrangers présente l'avantage d'augmenter le niveau des capitaux propres de l'entreprise et de réduire le niveau du risque financier.

Malheureusement, ce type d'investissement a tendance à se concentrer dans un nombre réduit "de pays disposant d'un marché intérieur important, des ressources naturelles abondantes ou des avantages significatifs en vue d'une production orientée vers l'exportation,"⁷ en plus du fait que la part des investissements directs dans le total des engagements extérieurs bruts (encours total de la dette extérieure plus le total des investissements étrangers) des pays sous-développés non producteurs de pétrole ait reculé de 26.5% en 1973 à 17% en 1983.

C'est probablement pour amorcer un mouvement de contrepoids à cette chute du volume des investissements directs étrangers dans nos pays, que la Banque Mondiale, à travers

⁶ BRIGHAM, Eugene F. WESTON, J. Fred, Gestion financière, 1973, p.11-20.

⁷ GOLDSBROUGH, David, op. cit. Mars 1985, p.31.

sa filiale la "Société de Financement Internationale" (SFI), a institué le Fonds pour la croissance des marchés naissants*. (EMGF sigle en anglais)

Selon certains experts de la Banque Mondiale, l'avantage des investissements directs étrangers dans les pays en développement en général réside sur le fait qu'ils:

- rendent possible un apport de capitaux sans qu'il y ait une perte substantielle de contrôle de la part des autorités locales;
- renforcent les capitaux propres des entreprises et abaissent le coefficient de l'endettement;
- accroissent l'efficacité de l'affectation du capital.⁸

Tout laisse croire que cette avenue pourrait être, pour plus d'une raison, intéressante pour les pays en voie de développement et leurs promoteurs. Il faudrait dès lors améliorer les structures, accroître les habiletés managériales qui permettent la coopération, la collaboration et la compréhension entre les partenaires au plan international.

1.1.4 La promotion des exportations

Certains auteurs pensent que les résultats de certaines recherches antérieures renforcent l'hypothèse d'une forte association entre stratégies commerciales et taux de croissance économique⁹. L'analyse des effets des principales stratégies commerciales (promotion des exportations, remplacement des exportations, remplacement modéré des exportations) sur la croissance du produit intérieur brut (PIB) montre une relation considérable entre la croissance

* International Monetary Fund, Foreign private investment in developing countries, Study by the Research Department, january, 1985, pp. 3-5.

⁸ IFC, "Financer le développement par des prises de participation: une initiative de la SFI, Finance et Développement, juin 1986. p.33.

⁹ KRUEGER, O. Anne, "Effet des stratégies commerciales sur la croissance", Finance et Développement, Mars 1983, p.6

des exportations et le taux de croissance globale. De ce fait, ces mêmes auteurs ne s'empêchent pas de recommander la promotion des exportations comme étant la stratégie commerciale majeure aux pays en voie de développement.

Or, il y a des événements qui ont suscité et suscitent encore des inquiétudes particulières au niveau des échanges économiques internationaux. Nous pouvons citer principalement:

- les conclusions des négociations commerciales multilatérales dites de Tokyo 1979, qui ont sonné le glas des tendances de libéralisation du commerce mondial et ont conduit à l'intensification des pressions et des mesures protectionnistes dans plusieurs pays;
- le changement des attitudes des politiciens qui se préoccupent de plus en plus des balances commerciales bilatérales;
- l'effondrement des cours des matières premières durant la période allant de 1984 à 1986¹.

En plus, l'instabilité accrue des taux de change rend quasi impossible l'adoption des politiques rationnelles à long terme, du fait que certains effets des concessions douanières difficilement négociées s'effondrent durant de fortes variations des taux de change. Ce qui augmente la probabilité que les prévisions des objectifs des stratégies commerciales, même les meilleures, ne soient pas atteintes.

La présence des facteurs mentionnés ci-dessus, en sus d'autres encore dans le contexte de l'économie mondiale, a provoqué le ralentissement des exportations, tant des matières

¹ Au sujet de la baisse des cours des matières premières, voir le tableau en annexe 1.

premières que des produits manufacturés provenant des pays en voie de développement. La dynamique du commerce international en a subi les effets, aussi la croissance des exportations des produits manufacturés (soit 55% des échanges mondiaux), est passée de 11% par an entre 1963 et 1973 à 3% en 1981¹⁰.

La stratégie de promotion des exportations semble beaucoup plus profiter aux entreprises des pays développés, plus susceptibles de bénéficier de la part de leur gouvernement des avantages fiscaux et tarifaires, d'un crédit préférentiel d'exportation, d'une assurance crédit à l'exportation, d'une aide de l'État à la commercialisation¹¹. Cette pratique des pays occidentaux contribue à réduire les prix de vente de leurs produits sur les marchés internationaux et représente une concurrence déloyale pour les produits manufacturés des pays en voie de développement, et cela, même dans leur propre marché interne. La promotion des exportations dans certains secteurs apparaît comme une stratégie de développement qui nécessite beaucoup de moyens financiers, lesquels ne sont pas toujours disponibles à cet usage dans nos pays.

1.1.5 Substitution des importations

Le 1er mai 1974, dans la déclaration et le programme d'action concernant l'instauration d'un nouvel ordre économique international, l'Assemblée générale des Nations Unies lance un appel en faveur de la restructuration de l'économie mondiale en vue de rectifier le déséquilibre injuste et persistant, dans la production et le commerce à l'échelle mondiale¹².

¹⁰ "Le protectionnisme", condensé de l'étude de ANJARA, S.J., KIRMANI, N. et PEREZ, L.L. Development in international trade policy, FMI occasional paper no 16, Finance et développement, Mars 1983, p.2.

¹¹ NATIONS UNIES, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), Rapport du Secrétariat du CNUCED, New-York, 1979, p.16

¹² Nations Unies "Résolution 3201 (S-VI) et 3202 (S-VI) de l'Assemblée générale, 1er Mai 1974

Presque une année après, la déclaration et le plan d'action de Lima (Pérou) conviennent "que la part des pays en développement dans la production industrielle mondiale devrait être augmentée au maximum et portée, si possible, à au moins 25 % du total de la production mondiale d'ici l'an 2000"¹³.

L'atteinte de cet objectif nécessite, de la part de chaque pays en développement, en plus des ressources financières énormes et des ressources humaines autant compétentes qu'ingénieuses, des structures économiques qui soient en mesure de favoriser l'explosion et l'épanouissement du génie des promoteurs desdits pays.

Dans ce contexte, la substitution des importations peut représenter dans certains secteurs le premier pas vers la réalisation des objectifs de la déclaration et le programme d'action de l'Assemblée des Nations Unies et de la déclaration et le plan d'action de Lima.

Toutefois des économistes, telle Madame Anne O. Krueger,¹⁴ pensent qu'une politique d'encouragement de la production nationale conduit généralement à un protectionnisme douanier qui engendre, au niveau de l'économie du pays, les effets du genre:

- l'augmentation rapide des prix des produits protégés qui affecte sensiblement les autres entreprises utilisant ces produits comme intrants dans leur processus de production;
- l'utilisation des ressources pour protéger un secteur concurrent des importations crée une discrimination entre ce secteur et les autres;

¹³ NATIONS UNIES, Rapport du Secrétariat du CNUCED, op. cit. p.1

¹⁴ KRUEGER, O. Anne, op. cit. p.6, Extrait de Trade and employment in developing countries, 1983, p.30-54.

- l'importation des biens d'équipement de production, au premier stade de développement industriel, a très souvent une valeur supérieure à la valeur ajoutée internationale de la production des biens de substitution aux importations.

Ces phénomènes auraient donc tendance à exercer des pressions sur le marché intérieur, lesquelles conduiraient quelques fois ce dernier à un déséquilibre marqué.

Par contre, Paul Streeten¹⁵ pense que la politique de substitution des importations ne devrait pas être automatiquement considérée comme une stratégie de développement moins efficace que celle de la promotion des exportations .

La Corée et le Taiwan souvent cités en exemple de type d'économie orientée vers les marchés d'exportation, ne pratiquent, à la base, rien d'autre qu'une politique rigoureuse de substitution des importations. Les firmes Volkswagen Brésil et Bharat Heavy Electrical Industries en Inde, nées de la politique de substitution des importations, sont aujourd'hui de grosses exportatrices.

Quoique l'importance des économies implicites en temps et en fonds, que la plupart des pays en voie de développement auraient dû réaliser, s'ils avaient évité certains de leurs investissements à rentabilité très faible sinon négative, soit considérable, une analyse approfondie montre que l'apport de ces investissements n'est pas globalement négatif. Leurs échecs ont permis aux dirigeants et aux cadres gestionnaires de nos pays de tirer des leçons et des enseignements. Les employés nationaux qui ont oeuvré dans l'implantation et

¹⁵ TREESEN, Paul, "À chaque solution son problème", Finance et Développement, Juin 1985, p.14-16.

l'exploitation de ces investissements ont acquis un savoir-faire pratique qui a amélioré leurs habiletés et leurs connaissances. Toutes ces données ont un impact appréciable dans la maturation de la main-d'œuvre des peuples des pays en voie développement.

Dès lors, se pose la question de savoir si l'utilisation assez répandue de la croissance économique comme principal instrument de mesure du développement ne devrait pas être plus fortement remise en cause.

Quant à nous, nous osons croire que dans cette période durant laquelle les économies, tant des pays développés que des pays en voie de développement, sont en train de connaître des mutations profondes, période durant laquelle les grandes entreprises de certains secteurs d'activités sont devenues des géants aux pieds d'argile face à l'invasion et aux performances des PME jusqu'au point de s'en faire des partenaires, la stratégie de substitution des importations a bel et bien sa place dans certains secteurs économiques compte tenu de la disponibilité des ressources (naturelles et humaines) de chaque pays.

1.2 SYNTHÈSE ET ORIENTATION

Il ne ressort pas des publications disponibles au sujet des voies et moyens (aide, emprunt, investissement direct étranger, promotion des exportations, substitution des importations) préconisés susceptibles d'augmenter les devises des pays en développement, des éléments capables de permettre leur classification en fonction de l'importance de leur apport au développement économique de nos pays. Les auteurs de ces articles, qui ont travaillé soit: aux Nations Unies, à la Banque Mondiale, ou dans un quelconque organisme affilié aux deux organismes précités, réalisent en général séparément l'analyse de chacune des stratégies

préconisées comme génératrice des devises. Ils ne font pas une étude comparative de l'efficacité des cinq stratégies, sauf dans le cas de la promotion des exportations versus la substitution des importations. Leurs travaux ont cependant le mérite d'apporter des éléments de réflexion et des connaissances favorisant la compréhension de ces concepts.

Les cinq principales stratégies qui contribuent à la croissance des devises et au développement économique des pays du tiers monde, représentent en réalité des variables parmi tant d'autres, d'une fonction fort complexe dont l'objectif est la maximisation du développement économique de chacun de ces pays. L'atteinte de cet objectif mobilise plusieurs types d'intervenants (individu, groupe, organisme et gouvernement) qui agissent au moyen d'une, de plusieurs ou de l'ensemble de ces variables et ce, dans un système dynamique constamment en déséquilibre.

Dès lors, toute décision de n'importe quel type d'intervenants cités ci-dessus, d'agir dans ce domaine, ne représente qu'un choix conforme aux potentialités, et aux résultats de l'analyse du milieu et de l'environnement de l'acteur, compte tenu de l'espoir qui sous-tend son action.

Au Cameroun, parce que la stratégie de substitution des importations favorise la transformation de certains produits locaux, elle est de plus en plus préconisée par les gestionnaires des Sociétés d'État. Ainsi, M. Roger Melingui, Président Général de l'Office National de Commercialisation des produits de Base (ONCPB), mentionnait: "l'exportation nous fait faire des pertes extrêmement importantes. Nous ne pouvons continuer à exporter des produits et à perdre de l'argent sans trouver une stratégie de rechange. Ce contexte de crise commande

donc, plus qu'auparavant, que nous fassions le maximum pour développer les industries locales"¹⁶.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons opté d'oeuvrer à l'intérieur de la stratégie de substitution des importations en nous interrogeant sur "l'impact des approvisionnements gouvernementaux sur le développement des petites et moyennes entreprises/industries dans la région de la capitale nationale du Cameroun, Yaoundé". Ce dans le but de soutenir l'effort gouvernemental de promotion des petites et moyennes entreprises/industries (PME/PMI), de recueillir des données nécessaires à la rédaction de notre mémoire de Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations et de rassembler une partie d'autres, pertinentes pour l'élaboration d'un éventuel projet d'implantation d'un incubateur d'entreprises dans ladite région.

Notre intérêt pour le secteur des petites et moyennes entreprises s'est manifesté dès la tendre enfance, alors qu'il fallait générer des revenus à même les capacités fort modestes dont nous disposions, et que nous rêvions d'une entreprise à nous. Cet intérêt s'est accru pendant notre scolarité en administration des affaires à l'Université Laval et s'est confirmé avec notre option du programme de la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Le passage dans ce programme et dans cette région nous a permis de constater à quel point des gradués de l'Université peuvent promouvoir le développement économique, en exploitant certains créneaux d'opportunités d'affaires du milieu, en plus de nous faire saisir l'importance de la coopération entre le milieu des affaires et le milieu académique, et de nous

¹⁶ MELINGUI, Roger, Cameroun Tribune no 4028, p.6.

motiver à entreprendre l'action dans notre champ de formation et d'intérêt qu'est la petite et moyenne entreprise.

1.3 AU SUJET DE LA PME

Les années 1980 resteront marquées comme celles de l'affirmation des PME dans les économies des pays industrialisés, en réalité dans les économies tout court. En effet, pendant cette période, les théoriciens cessent de considérer la PME comme un état transitoire de la grande entreprise, de la voir comme un "chef-d'oeuvre en péril",¹⁷ et consentent qu'elle représente un outil privilégié des politiques de développement industriel. De plus en plus de recherches s'effectuent dans ce secteur et les résultats concordants de plusieurs travaux montrent qu'en ces temps de récession ou de reprise économique, il est le seul qui crée des emplois, alors que le secteur de la grande entreprise ne fait rien d'autre que compresser ses effectifs.¹⁸

En Amérique du Nord la littérature sur la PME prolifère, les institutions d'enseignement emboîtent le pas en créant de nouveaux programmes adaptés au secteur. Dans la seule province de Québec, il est créé deux programmes spécialisés: la Maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (PMO) de l'Université du Québec à Chicoutimi et la Maîtrise en économie et gestion des systèmes de petites et moyennes dimensions (PMD) de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

¹⁷ JULIEN, Pierre-André et MOREL, Bernard, *La belle entreprise la revanche des PME en France et au Québec*, 1986, p.11.

¹⁸ ARMIGTON, Cathérine, Further examination of recent sources of employment growth 1983.

Dans cet immense mouvement en faveur de la PME, les politiciens manifestent clairement leur point de vue. Voici les extraits de certains discours.

"Le rôle des PMI est essentiel au moins sur quatre points: l'emploi(...), l'aménagement du territoire(...), l'innovation(...), l'exportation(...). Tous ces éléments montrent que la micro-initiative et la création d'unités à taille humaine correspondent à un besoin et permettent de relever les défis de l'avenir"¹⁹.

"Axer la politique industrielle du Québec sur le développement des PME"²⁰.

"Nous plaçons de grands espoirs dans la promotion de la petite et moyenne entreprise, dans celle de la petite et moyenne industrie qui nous semblent devoir constituer les bases les plus solides de l'industrialisation future du Cameroun"²¹.

Le propos de son Excellence Paul Biya, montre que la reconnaissance de l'utilité de l'instrument PME et de sa promotion comme outil de développement économique ne sont pas seulement l'apanage des pays développés. Ceux de l'Afrique subsaharienne, à l'instar de leurs homologues d'Europe et d'Amérique du Nord, s'attellent à l'élaboration des politiques et des stratégies appropriées, capables de donner plus de dynamisme à la promotion et au développement des PME.

Le Cameroun, un des états de ladite zone subsaharienne, fait montre de beaucoup d'initiatives dans sa détermination à promouvoir ce secteur de son économie. Le thème de ma

¹⁹ FABIUS, Laurent, Assemblée nationale française, débat du 11 octobre 1983.

²⁰ BIIRON, Rodrigue, allocution d'ouverture du colloque sur "la PME en devenir", 3, 4 et 5 octobre 1984, Université du Québec à Trois Rivières.

²¹ BIYA, Paul, Rapport de politique générale, Congrès de Bamenda, 22 Mars 1985.

recherche semble à propos dans le contexte actuel de certaines orientations du développement de l'économie camerounaise. Reste qu'on se poserait toujours la question de savoir pourquoi étudier l'impact des approvisionnements de l'État Camerounais et pourquoi la promotion des PME de la région de Yaoundé seulement? c'est l'objet des lignes qui suivent.

1.4 APPROVISIONNEMENTS DES SERVICES PUBLICS

Dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne, l'État est le plus grand employeur de la main-d'œuvre, la plus grande organisation et pourquoi pas, la plus grande entreprise. Cette situation fait à bien des égards de l'ensemble des services gouvernementaux, la plus grande concentration structurée consommatrice de certains biens et services. Il n'est dès lors pas faux de prétendre que les achats gouvernementaux exercent une grande attraction sur le développement économique. Le fait qu'il existe une demande à satisfaire (celle des organismes étatiques) est un stimulant de l'action dynamique qui aboutit généralement à la création des mécanismes capables de permettre sa satisfaction. Ainsi peuvent naître ou se développer des entreprises en général et dans bien des cas des PME.

Une expression bien canalisée de la demande est donc en mesure de favoriser et même de soutenir une innovation technologique efficace. Ce qui expliquerait le constat que plusieurs réalisations scientifiques, des plus importantes de ce siècle, datent de la dernière guerre mondiale, et que les besoins du Pentagone aient occasionné la création de nombreuses PME, dont plusieurs dans les domaines de pointe. Les achats gouvernementaux jouent, certes, un rôle dynamique dans le processus de développement économique d'une nation, à cause de leur très forte corrélation avec la promotion des PME dans certains secteurs économiques de même que sur le développement de certaines régions.

Une analyse des dépenses de tous les départements du gouvernement camerounais donne pour la catégorie de celles imputables aux lignes suivantes: 1) fonctionnement et ser-

vices, 2) entretien des immeubles et des infrastructures et 3) dépenses diverses, des sommes s'élevant à 76,205 milliards de francs cfa pour l'exercice 1985-1986 et à 75,477 milliards de francs cfa pour l'exercice 1986-1987. Les besoins en biens et services qui ont occasionné le volume total des dépenses des trois catégories, représentent pendant chaque exercice budgétaire des opportunités d'affaires considérables pour la petite et moyenne entreprise/industrie. Ce, malgré le fait que nous n'ayons pas été en mesure d'estimer à partir des données dont nous disposons, les parts de ces montants de dépenses, que le secteur de la petite et moyenne entreprise a dû bénéficier périodiquement . Le tableau suivant montre le volume du crédit total alloué à chacune des catégories de dépenses ainsi que le montant total par exercice budgétaire.

Tableau 1. Dépenses du gouvernement pouvant être considérées comme allouées au chapitre des achats de biens et services durant les exercices budgétaires 1985-1986 et 1986-1987
 (en milliers de francs cfa)

Genre de dépenses	Exercice Budgétaire	
	1985-1986	1986-1987
Dépenses de fonctionnement et de services	55 629 129	61 738 514
Dépenses d'entretien des immeubles et des infrastructures	7 719 722	2 565 840
Dépenses diverses	12 856 384	11 173 277
Total	76 205 235	75 477 631

Source: Budget de l'exercice 1986-1987.

Ces données, fournies dans le manuel de référence par ministère, ont été regroupées par l'auteur.

1.5 CADRE DE RECHERCHE

Cette recherche a été effectuée à l'intérieur des limites de la grande ville de Yaoundé et de ses faubourgs. Le département du MFOUNDI, dont la capitale est le chef-lieu, couvre à peu près le même territoire. Il ne serait donc pas faux de dire que le cadre de la recherche est l'étendue de ce département. Cependant, pour des raisons de convenance internationale, nous avons retenu le nom le plus connu sous d'autres cieux, c'est-à-dire Yaoundé.

Deux raisons principales ont milité en faveur du choix de ce cadre de recherche. Il s'agit d'une part du taux de concentration des organismes publics, et de l'autre, de la disponibilité des ressources financières.

Le taux de concentration des organismes publics.

Yaoundé est la capitale de la République du Cameroun. En conséquence, c'est le siège de tous les départements ministériels et de la plupart des autres organismes publics. Étant donné l'importance des approvisionnements de ces institutions dans la structure de la recherche, ce cadre est donc tout indiqué.

Les ressources financières

Bien que cette métropole soit le centre nerveux de la vie politique au pays, le Cameroun ne se limite pas à son territoire. La promotion de la PME/PMI est un besoin national et comme tel, les effets des approvisionnements gouvernementaux ne peuvent se limiter dans une seule zone. D'où la nécessité pour une étude de ce genre, de couvrir le plus que possible,

une vaste étendue nationale. Malheureusement nos capacités financières sont si modestes que nous ne pouvons qu'appliquer la politique de nos moyens, déjà fort insuffisants à l'intérieur du cadre de recherche retenu.

CHAPITRE II

PLAN MÉTHODOLOGIQUE

Une des difficultés que le chercheur doit aplanir au moment d'entreprendre une étude dans un système d'activités humaines, est de choisir une méthodologie parmi tant d'autres, qui lui permette non seulement d'obtenir des données pertinentes mais aussi d'atteindre les objectifs préconisés. Dans ce chapitre, nous explorons succinctement quelques approches de diagnostic organisationnel, clarifions certaines caractéristiques du système d'étude, montrons la portée de certaines variables qui influencent le choix de notre approche exploratoire, déterminons le protocole de recherche, nommé dans le contexte cadre éthique, et enfin, présentons les différentes étapes méthodologiques de la recherche.

2.1 QUELQUES APPROCHES DE DIAGNOSTIC DES ORGANISATIONS

Selon les Travaux de HUSE et BOWDITCH,²² l'analyse de la littérature managériale laisse entrevoir que les diverses approches utilisées dans les études des organisations humaines peuvent être regroupées en trois grandes perspectives théoriques. Il s'agit: de l'approche structurelle, de l'approche humaine et de l'approche des flux. Or, sans que les trois approches soient mutuellement exclusives, il s'avère que chacune représente la vision d'une réalité sous un angle différent, à cause des éléments d'analyse sur lesquels l'emphase est mise.

²² HUSE, F. Edgar et BOWDITCH, L. James, Behavior in organisation. A systems approach to managing, 1977, p.6-30.

Ainsi, l'approche structurelle s'appuiera beaucoup sur les tâches, l'autorité et la responsabilité. L'approche humaine se penchera davantage sur la réaction des individus face au milieu de travail, sur les relations interpersonnelles ou intergroupes, ou encore sur l'intégration des objectifs de l'organisation aux besoins de croissance et de participation de l'individu avec le développement du travail. L'approche des flux, comme son nom l'indique, mettra l'accent sur l'ensemble des mouvements qui permettent à l'organisation de réaliser sa mission. Elle examinera les activités, la circulation de l'information et celle des différentes ressources.

Les mêmes études organisationnelles font ressortir que la dynamique qui sous-tend l'action suit une orientation dirigée du haut vers le bas dans la vision structurelle, du bas vers le haut dans la vision humaine et horizontalement dans la vision des flux. La figure suivante illustre les représentations des dynamiques qui orientent l'action dans les trois approches.

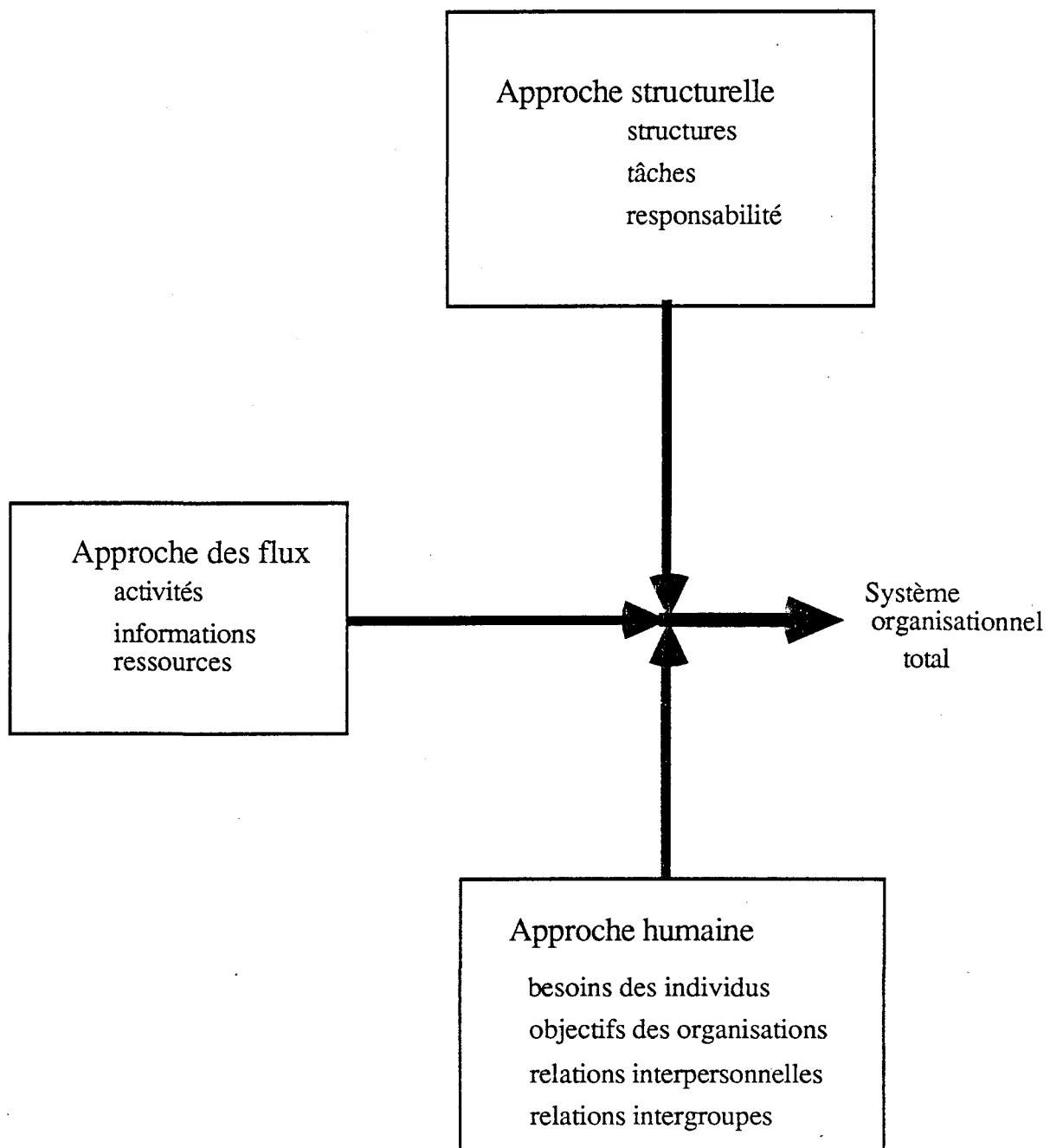


Figure 1 Système intégré des approches d'études organisationnelles

Une analyse des trois approches de diagnostic organisationnel mentionnées ci-dessus, montre en effet que chacune comprend plus ou moins des aspects des deux autres sans en être identique. Elles peuvent cependant être intégrées en une seule perspective d'étude que l'on identifie comme une approche globale ou intégrée. Cette dernière se veut l'ensemble des trois approches d'étude précédentes et non leur somme, car selon la théorie des systèmes, le tout est plus dynamique que la somme à cause de l'effet de la synergie des parties constituantes.

Le choix d'une approche méthodologique d'analyse organisationnelle parmi celles mentionnées ci-dessus, tient beaucoup plus de la capacité de celle-ci, à cerner les réalités intrinsèques du système d'activités humaines à étudier dans son processus dynamique de fonctionnement, des objectifs explicites et implicites que le chercheur souhaite atteindre, ainsi que des variables explicatives retenues.

2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU SYSTÈME ÉTUDIÉ

Dans le cas de cette recherche, le système étudié est une structure réelle, composée en partie d'entités différentes et diverses, mais interdépendantes. Cette structure a le handicap de n'être pas perçue dans la réalité quotidienne par le public comme un système ou un sous-système homogène, d'où la nécessité de présenter ses limites et sa complexité.

2.2.1 Les limites

Les frontières de notre organisme d'étude sont celles des éléments qui la composent, c'est-à-dire, les cellules des approvisionnements des différents services des 10 départements

ministériels qui ont collaboré à cette recherche, et les 35 petites et moyennes entreprises retenues de divers secteurs économiques.

2.2.2 Complexité du système étudié

Non seulement notre milieu d'étude n'est pas perçu par le public comme un système ou un sous-système existant, ses acteurs, qui sont les gestionnaires attitrés de la fonction publique et les cadres des PME, ne le conçoivent pas non plus comme une structure dont il faudrait maintenir et améliorer la dynamique. Les éléments qui le constituent appartiennent à deux groupes d'organisations, différent de par leurs structures, leur mission, leurs objectifs et leur culture organisationnelle.

D'un côté, se retrouvent les services des approvisionnements hiérarchisés, régis par l'approche structurelle, mais handicapés par le fait que la structure officielle n'y est pas toujours la seule qui conditionne l'action. Ce système d'activités humaines s'avère très difficile à contrôler entièrement ou à régler, car les intervenants qui le composent ne peuvent être réduits, individuellement ou collectivement, à des fonctions abstraites et désincarnées²³.

De l'autre, se situent les petites et moyennes entreprises, peu structurées, parfois même pas du tout, excepté dans l'esprit du propriétaire-dirigeant ou de quelques dirigeants, souvent les seuls à connaître les réalités et le niveau des activités de l'entreprise.

²³ CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, 1977, p. 30-54.

ROMELAER, Pierre, Institut d'administration des entreprises, Comprendre et connaître l'organisation réelle, Janvier 1980, pp. 4-7.

Les premiers se réajustent très souvent tardivement aux mutations de l'environnement que leur hyper-système, le gouvernement, s'efforce d'orienter, de façonner, et de contrôler. Les secondes, très sensibles à ces mutations amorcent aussi promptement que possible, les mécanismes de réajustement leur permettant de sauvegarder leur équilibre dans un environnement économique turbulent.

L'ensemble forme en effet un système fort complexe, régi par diverses catégories de ressources humaines dont les motivations et la culture du travail sont difficiles à cerner. C'est dans ces conditions que Huse et Bowditch estiment que: "Behavior in organization can be understood only in context. In other words, human behavior is highly influenced by the design of the organization and the nature and way in which information and work flow through the organization. Therefore behavior in organization can be understood only by also understanding the entire organization as a complex system composed of interrelated subsystems."²⁴

La complexité de l'organisme d'étude nous conduit, dans les circonstances, à identifier les éléments implicites fondamentaux qui sous-tendent notre processus exploratoire dans le cadre de cette recherche.

2.3 L'APPROCHE EXPLORATOIRE

Notre milieu d'étude est mû par une dynamique dont l'observateur externe éprouve bien des fois de la peine à cerner et à comprendre certains mécanismes de fonctionnement.

²⁴ HUSE, F. Edgar et BOWDITCH, L. James, op. cit. p.V.

Comme c'est aussi un milieu ouvert, en interaction avec l'environnement, son processus dynamique est soumis à la règle et à la logique de l'équilibre toujours déséquilibré.

Toute investigation, en son sein, nécessite que le chercheur comprenne son fonctionnement, interprète en structurant les variables qui conditionnent ce fonctionnement, débatte et réfléchisse sur ses constatations avec les acteurs internes dont le concours et l'apport d'opinions enrichissent l'étude des perceptions nouvelles, susceptibles de générer une meilleure compréhension des réalités du milieu, et de favoriser des analyses qui conduisent à la convergence des conclusions des principaux intervenants. Nous identifions cette procédure comme étant un processus d'apprentissage, d'enseignement et de compromis.

2.3.1 Le processus d'apprentissage

Chaque organisation est un cas particulier. Investiguer dans une organisation implique de ce fait apprendre à la connaître. Connaître par exemple sa mission, ses structures, ses ressources, le flot de ses activités, son secteur d'activité, la réglementation qui l'y régit, etc... Étudier un milieu représente donc véritablement un processus d'acquisition de nouvelles connaissances conduisant à l'action. Surtout celles qui font sa particularité.

2.3.2 Le processus éducatif

Une organisation est un système dynamique. Elle puise son énergie dans la meilleure interrelation de ses parties et dans l'interaction avec l'environnement, pour garder l'équilibre tout au long du processus de déséquilibre, dû tant à sa dynamique interne qu'à l'évolution de l'environnement. Ainsi, après que le chercheur ait acquis la compréhension du milieu, il la

soumet aux acteurs internes au moyen d'une logique expressive pouvant leur permettre d'être confrontés à une autre façon de percevoir leurs réalités qui, dans le meilleur des cas, pourrait en être le reflet. D'où le processus éducatif qui s'affinera avec l'effort du compromis.

2.3.3 Le processus de compromis

Deux visions différentes d'une même réalité organisationnelle, provoquent chez leurs auteurs des interrogations sur les causes qui ont conduit à leur divergence de perception ou d'interprétation. Ces interrogations forcent chacun desdits auteurs à clarifier, non seulement aux autres mais aussi à soi-même, les fondements de ses perceptions. Les explications qui en découlent favorisent la convergence des conclusions, du moins des compromis qui renforcent la cohésion du groupe, et engagent les acteurs dans la volonté d'actions communes garantes d'une évolution équilibrée. C'est pourquoi Victor Frankl soutient que: "Man ultimately decides for himself, education must be education toward the ability to decide"²⁵.

Ces éléments clés (le processus: d'apprentissage, éducatif et de compromis) qui sous-tendent notre approche exploratoire sont en effet des objectifs implicites de cette étude. Aussi jouent-ils un rôle très déterminant dans le choix de la perspective théorique nous permettant d'appréhender les réalités de notre milieu d'étude.

En effet, la méthode scientifique traditionnelle repose sur deux principaux piliers: d'une part, sur le concept de réductionnisme qui demande d'isoler le milieu à expliquer, de le désarticuler, de faire connaître le comportement des parties et d'inférer sur l'ensemble les

²⁵ HUSE, F. Edgar et BOWDITCH, L. James, op. cit. p. 487.

observations tirées; d'autre part, sur le concept mécanique qui prétend que tout phénomène est explicable par la relation de cause à effet. Cette approche influence fortement les méthodologies de recherche en milieu organisationnel, parce qu'elle préconise que tout savoir scientifique peut être contrôlé, vérifié et validé.

Cette approche scientifique traditionnelle sous-entend que les objectifs du système à étudier soient clairement identifiables et précisés, que les mesures de performances soient quantifiables, que les comportements soient rationnels et que les activités soient routinières. Ces conditions nous ramènent à des modèles structurels rigides. Et, à propos de l'utilisation de ces modèles rigides dans le domaine des sciences sociales, Katz et Kahn remarquent: "There has been no more pervasive persistant and futile fallacy handicapping the social science than the use of the physical model for the understanding of social structure"²⁶.

Le constat de Katz et Kahn repose sur le fait qu'il y a des situations dites "soft" dans lesquelles les objectifs sont difficiles à définir, les mesures de performance non quantifiables, parfois même pénibles à déterminer. Dans ces situations, les comportements découlent de multiples rationalités non identifiables toutes à priori, et les activités sont plus ou moins routinières. Notre système à étudier rentre dans cette classe des situations dites "soft".

Dans un tel contexte, les objectifs implicites peuvent s'avérer déterminants dans le conditionnement de l'action. Aussi, l'utilisation de la perspective des flux comme approche exploratoire de l'étude, comporte l'avantage de nous permettre de saisir l'ensemble des activités organisationnelles, ainsi que les interrelations entre les éléments du système et leurs interactions avec ceux de l'environnement. Comme résultat de plus d'une dizaine d'années

²⁶ KATZ, Daniel et KAHN, Robert, The social psychology of organisation, 1966, p. 31.

d'interventions dans les organismes du genre non structuré, Peter Checkland,²⁷ en utilisant la perspective des flux dans le cadre de la recherche-action, a développé une méthodologie adaptée aux situations souples, c'est-à-dire celles dites "soft". Elle a été testée sur plusieurs centaines d'études en Angleterre et au Québec. Sa version adaptée au contexte nord américain porte le nom de "DIAGNOSTIC-INTERVENTION". C'est donc cette dernière, le DIAGNOSTIC-INTERVENTION, que nous adaptons aux réalités de notre milieu d'origine, le Cameroun, et utilisons comme perspective d'étude dans notre recherche.

Cependant, avant d'aborder la présentation des différentes étapes méthodologiques de la recherche, il nous apparaît fondamental de mettre en relief une phase du diagnostic-intervention qui, en Amérique du Nord, est souvent beaucoup plus implicite. Dans notre milieu naturel, le cadre éthique en l'occurrence, contrat moral qui réglemente la collaboration entre le chercheur-acteur et les acteurs-chercheurs, nous semble tout indiqué pour représenter la base d'une action dynamique et d'une interaction saine. Dans le cas de notre système à étudier, il se doit d'être explicite, c'est-à-dire clairement formulé.

2.4 LE CADRE ÉTHIQUE

Le plan méthodologique de ce travail vise beaucoup plus l'efficience que l'efficacité. Bien que efficacité et efficience soient souvent des notions complémentaires, il arrive quelquefois qu'elles soient antagonistes. Ainsi, la relation due à l'efficience, entre les objectifs d'une organisation et son environnement, est dans des cas complexes plus forte que celle due à l'efficacité. Cette première contribuerait donc fortement au maintien de l'équilibre dynamique des activités d'une organisation.

²⁷ CHECKLAND, B. Peter, Systems thinking, systems practice. 1981.

L'atteinte de cet objectif dans le cas de notre milieu d'étude nécessite que les règles du jeu soient connues et volontairement acceptées par tous les acteurs, qu'il y ait une équité dans les rapports entre le chercheur-acteur et les différents acteurs-chercheurs afin de dissiper les appréhensions d'une finalité de recherche dont les conséquences négatives pourraient porter préjudice soit à l'organisation, soit à un ou plusieurs acteur(s).

Dans le cadre de cette recherche, grâce à la grande contribution du département qui la co-parrainait sur le terrain, l'auteur, les différentes parties et leurs éléments (Départements ministériels, cellules des approvisionnements, petites et moyennes entreprises) ont convenu sur la réglementation suivante:

- toujours obtenir auprès des autorités compétentes les autorisations (écrites ou verbales) qui donnent accès à la documentation ou qui permettent de s'intégrer dans le processus de certaines activités;
- respecter la structure et la ligne d'autorité dans les sous-systèmes de l'organisation;
- préserver le caractère confidentiel des données recueillies auprès des différentes PME, des diverses directions ministérielles, et la confidentialité des propos des acteurs;
- n'interpréter que globalement les données recueillies;
- informer les collaborateurs de l'interprétation des tendances des données et échanger les opinions;
- n'utiliser les informations et les données recueillies que pour les fins de la scolarité et de la promotion des petites et moyennes entreprises camerounaises;
- remettre le rapport final de la recherche aux organismes gouvernementaux selon les clauses de l'autorisation de recherche.

La présentation des grandes lignes du cadre éthique laisse entrevoir l'importance de l'aspect culturel dans la dynamique de notre milieu d'étude, ce que le lecteur se doit de garder à l'esprit tout au long des pages suivantes.

2.5 LES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES

Notre plan méthodologique comporte cinq étapes dont nous présentons succinctement les grandes lignes ci-dessous.

2.5.1 La représentation de la réalité telle que perçue

Nous abordons notre étude par l'élaboration d'une image riche de notre organisation. Cette représentation est en fait l'expression écrite des réalités, telles que perçues, de notre système d'étude. Elle comprend: la présentation de l'organisation, les descriptions de quelques environnements, des structures, des ressources, du processus et du climat organisationnel.

Elle est le consensus entre la perception du chercheur-acteur et celles des différents groupes d'acteurs-chercheurs. Cette image riche est de ce fait fondamentale parce qu'elle représente la base des éléments à partir desquels le diagnostic s'appuiera. La figure 2 de la page suivante montre le procédé itératif de cette approche.

Les données utilisées dans la représentation de la réalité telle que perçue, proviennent des réponses aux questionnaires² que les dirigeants des entreprises nous ont retournées, des interviews que nous avons effectuées auprès du personnel de ces entreprises et des agents des services publics, des observations que nous avons faites au cours des visites dans ces différents milieux, et de la littérature interne (législation, réglementation et autres) se rapportant au secteur.

² Le questionnaire et le questionnaire d'interviews sont joints en annexe II.

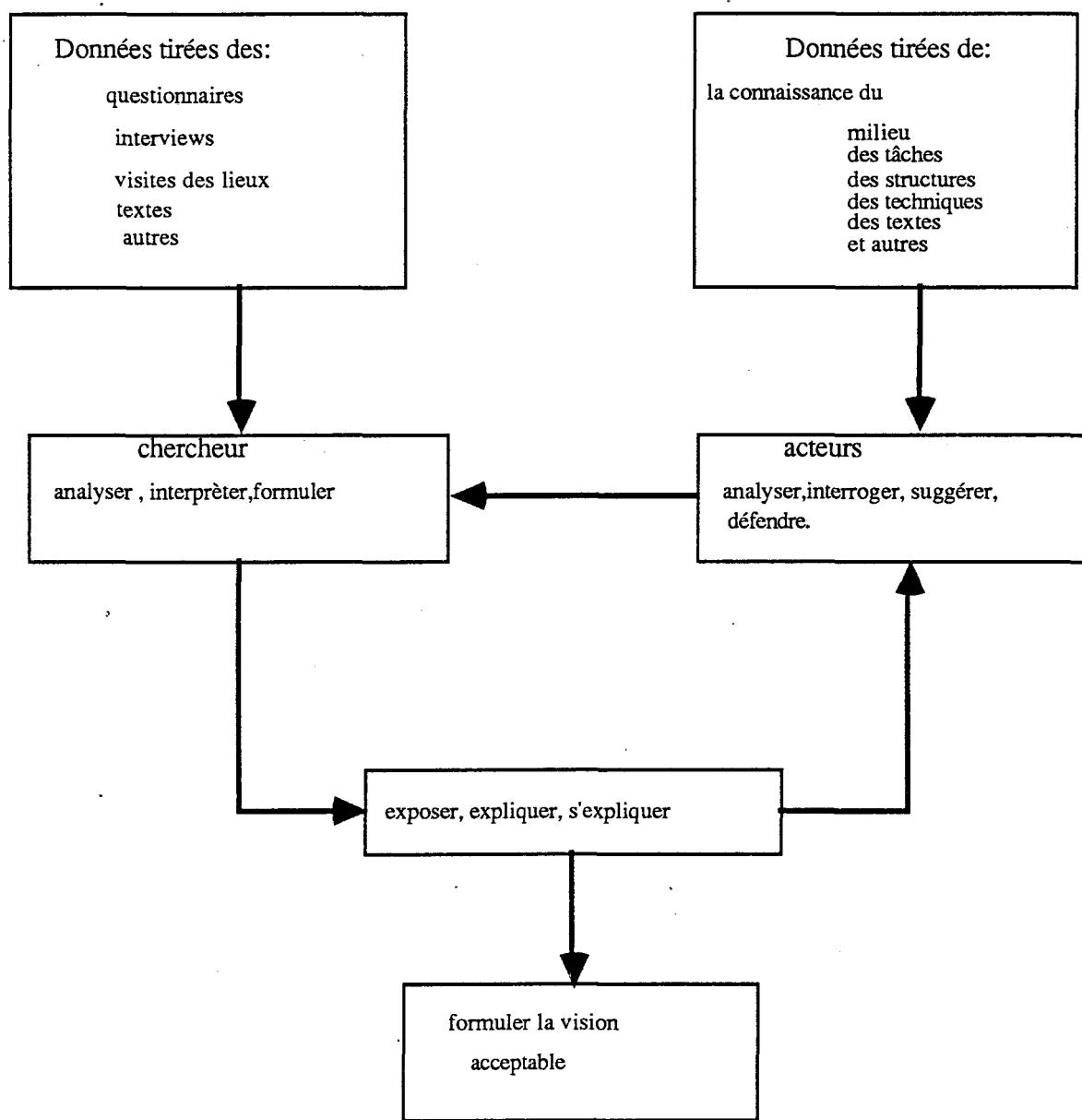


Figure 2. Processus d'élaboration de l'image riche

2.5.2 Détermination du problème à traiter, de sa perspective d'étude et du système d'activités humaines auquel la résolution s'adresse

Le tableau de l'expression écrite de notre milieu d'étude, fait apparaître des zones à problème que nous considérons comme d'éventuels niveaux à améliorer ou comme des candidats au poste de problème à traiter. Dans cette section nous analysons la pertinence de chacun des candidats au poste de problème et, en collaboration avec les principaux intéressés, les acteurs-chercheurs, celui dont la résolution est jugée prioritaire est retenu. Nous déterminons ensuite la perspective d'étude sous laquelle son amélioration sera menée, ainsi que le système d'activités humaines à l'intérieur duquel la structure méliorative pourra s'opérer.

Cette phase, qui consiste à choisir un système pertinent au niveau de la zone à améliorer sélectionnée, à définir ce système pertinent de façon à mentionner explicitement son objectif majeur, et à valider cette définition au sens de la vérification de l'existence des six critères nécessaires et suffisants qui permettent d'identifier un système comme étant celui d'activités humaines, est nommée ancrage dans le langage systémique du diagnostic-intervention.

Cette étape du travail est capitale, d'une part, parce qu'elle positionne l'angle de vision sous laquelle la structure méliorative est abordée dans notre milieu fort complexe, et d'autre part, du fait qu'elle la rend spécifique au problème à résoudre.

2.5.3 Restructuration améliorée de la dynamique des flux du système pertinent d'activités humaines

À ce niveau, en fonction du problème dont il faut élaborer le processus de résolution, de la perspective d'étude de cette résolution, et du système d'activités humaines à laquelle elle s'adresse, nous conceptualisons un modèle dont la structure et les composantes permettront de rencontrer les objectifs de la définition du système pertinent.

Ce modèle conceptuel n'est en réalité qu'une restructuration aussi objective que possible des flux dynamiques du système d'étude, en des séquences présentant une cohérence logique des activités des acteurs, compte tenu bien sûr de l'objectif d'améliorer le processus d'approvisionnement en biens et services des services publics, afin de favoriser le développement de la petite et moyenne entreprise/industrie nationale.

Le modèle conceptuel respecte la cohérence interne vu qu'il permet l'analyse de la réalité perçue et suggère des réajustements nécessaires pour améliorer les performances actuelles. Il respecte aussi: d'une part, la cohérence systémique parce qu'il intègre toutes les caractéristiques d'un système d'activités humaines et, d'autre part, la cohérence théorique du fait que nous nous sommes référés à la littérature existante et disponible dans ce domaine, ainsi qu'aux expériences pertinentes tant des acteurs des départements ministériels camerounais consultés que ceux des gouvernements du Québec, d'Hydro-Québec et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Néanmoins, le modèle conceptuel n'a la prétention d'être ni normatif ni idéalisant. Il n'est pas non plus un cadre général applicable à toutes les situations, même à celles apparemment similaires. C'est pourquoi on parle en recherche-action interprétative, de

solution appropriée à un problème spécifique, au sein d'un milieu donné, à l'intérieur des bornes de l'espace de temps durant lequel les degrés de mutation des flux de l'organisation d'étude et de son environnement restent relativement stables.

Dans ces conditions, on dit que "les modèles conceptuels ne sont pas des modèles explicatifs qui peuvent être validés au sens traditionnel, mais des modèles exploratoires qui peuvent être jugés pertinents, utiles pour éclairer une situation problématique"²⁸.

Le modèle conceptuel nous permettra beaucoup plus de questionner la réalité, afin d'identifier les écarts à partir desquels les correctifs mélioratifs seront apportés. Il est considéré comme un outil d'analyse systématique et non pas une structure à implanter.

2.5.4 Mise en évidence et évaluation des écarts

Dans cette phase de la recherche, nous comparons le modèle conceptuel, cadre de référence théorique bâti, à la réalité perçue, matérialisée par l'image riche élaborée au chapitre trois. Par ce procédé, nous mettons en évidence des écarts qui représentent avec beaucoup plus de précision les zones ou les structures dont les activités poseraient des problèmes et mériteraient qu'on y apporte des améliorations.

Avec la collaboration des acteurs concernés ou avertis des situations à problème dans l'organisation, la pertinence et les effets desdits écarts sont évalués, et les éléments explicatifs explorés plus en profondeur.

²⁸ PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention, une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, 1983, p.52.

Toutefois, afin que les responsables des activités dans lesquelles les écarts sont identifiés ne se culpabilisent pas ou ne se sentent pas indirectement critiqués, cette approche a été faite avec beaucoup de délicatesse, et d'élans projectifs. Le contraire aurait provoqué une inhibition de la participation chez les concernés, ce qui nous aurait privés non seulement d'une collaboration utile, mais plus encore, indispensable.

L'aboutissement majeur de ce processus est qu'il nous a permis d'identifier les changements possibles et nécessaires à apporter dans la situation actuelle. Tout au long de ce processus, nous avons pu appréhender la pertinence et l'importance du constat de Keen et Morton qui disent: "Management is rarely concerned with "elegance", technical virtuosity or tight code. They want "results", which in practice means something they feel is useful (not something the specialist feels right to be useful to them) and which is delivered at the time they need it"²⁹.

Convenir avec cette perspective, c'est aussi implicitement accepter que l'amélioration d'une structure, dans un processus de résolution des problèmes au sein des organisations humaines, est une démarche principalement efficiente et évolutive, puisqu'il s'agit de faire les bonnes choses au moment opportun.

Le succès d'une telle approche de résolution de problème dans un système d'activités humaines dépend, pour une grande part, de la collaboration et de l'implication des acteurs du système qui en sont les premiers bénéficiaires. De ce fait, une solution qui a leur adhésion, sera mieux appliquée qu'une autre qu'ils rejettent, même si théoriquement la dernière est la plus appropriée à la situation.

²⁹ KEEN, P.G.W. et MORTON, M.S.S., Decision support: An organisational perspective, 1978, p. 192 .

2.6 RECOMMANDATIONS

Le système que nous avons étudié n'est en réalité qu'un milieu composite, formé d'éléments de deux sous-ensembles. Le premier sous-ensemble est composé d'éléments appartenant aux services publics; le deuxième est constitué d'éléments du secteur privé.

Une analyse des deux sous-ensembles fait ressortir des différences au niveau des interrelations d'autorité et des opérations entre les composantes de chaque sous-groupe. Il y a des interrelations fortes et marquées entre les éléments des services publics au niveau de l'autorité. Elles sont imperceptibles au niveau des opérations. Par contre le sous-ensemble du secteur privé ne présente apparemment aucune interrelation entre ses composantes, ni au plan de l'autorité ni à celui des opérations.

Ce manque d'unité d'autorité et d'opération de notre milieu d'étude fait que nous n'envisageons pas l'application ou l'implantation des changements sélectionnés comme le stipule la méthodologie du diagnostic-intervention.

Nous nous arrêtons au niveau des recommandations, laissant ainsi aux agents modélisants influents de la société, principalement l'autorité administrative et les promoteurs nationaux, le soin d'utiliser les ressources et les informations à leur disposition.

Pour clore le chapitre portant sur le plan méthodologique, nous synthétisons, dans la figure 3 ci-après, les étapes de notre adaptation de la méthodologie de diagnostic-intervention.

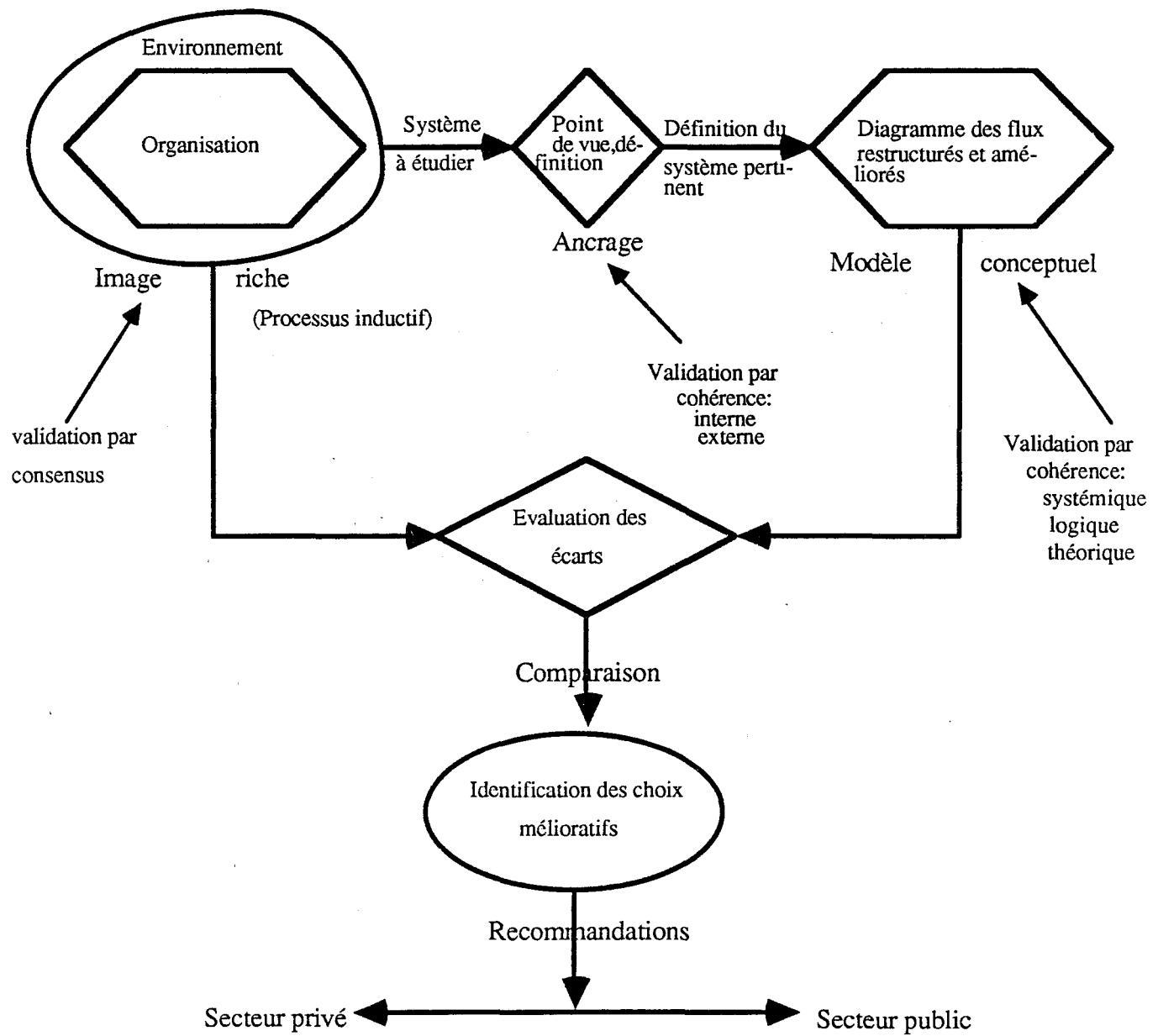


Figure 3. Synthèse de la méthodologie utilisée
une adaptation de la méthodologie systémique de diagnostic organisationnel

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DE LA RÉALITE TELLE QUE PERÇUE

Nous amorçons le diagnostic-intervention du milieu problématique par sa description la plus fidèle que possible. Dans ce chapitre nous n'analysons pas les situations, mais nous nous bornons plutôt à les décrire avec le plus d'attitude de neutralité dont nous en sommes capable. Nous commençons par les généralités, plus ou moins directement reliées au processus des approvisionnements et se rapportant à l'ensemble des services de l'État, comme: la réglementation, les dépenses des deux derniers budgets et l'orientation du VI^e plan quinquennal, en ce qui a trait au développement des PME/PMI. Ensuite, nous présentons l'organisme d'étude, dont la caractéristique d'être composé des services publics et des entreprises privées, nous conduira à avoir un point de mire sur les approvisionnements de l'État et sur les activités du secteur privé à travers la PME en micro plan. De cette représentation du système, découleront nos candidats au poste de problème à traiter.

3.1 APERÇU DE LA RÉGLEMENTATION SUR LES MARCHÉS PUBLICS

L'information sur la réglementation des marchés publics se trouve dans les décrets, les arrêtés, ainsi que dans tout autre document public émanant des autorités compétentes à cet effet. Bien que l'accès à ces documents administratifs ne soit pas toujours facile, nous présentons les éléments obtenus sur la définition, les mesures régissant les approvisionnements des organismes publics, les garanties exigées aux titulaires des marchés publics et les prix homologués des biens.

3.1.1 Définition

Dans l'article 1 de la loi sur les marchés publics, il est dit: "Un marché public est un contrat passé dans les conditions prévues dans le présent décret par lequel une personne de droit public ou de droit privé s'engage envers une collectivité publique ou un établissement public ou un organisme para-public à participation majoritaire des intérêts publics, à réaliser un ouvrage pour leur compte ou sous leur surveillance, ou à leur fournir des biens ou des services moyennant un prix"³⁰.

Le respect de la procédure suivante, échelonnée en fonction du coût total des opérations à réaliser ou de la commande à saisir, est obligatoire.

- Passation de marché public pour toute prestation dont le coût total dépasse 50 millions de francs cfa.
- Établissement d'une lettre-commande, si le coût total de la prestation s'élève au moins à 5 millions et au plus à 50 millions de francs cfa.
- Règlement des prestations ou de la commande sur présentation d'une facture ou d'une note de frais d'honoraires pour tout coût dont le montant total est en deçà de 5 millions de francs cfa.³

Dans le cadre de cette recherche, nous retenons les prestations dont les coûts totaux n'excèdent pas la barre de 50 millions. Celles-ci nous semblent beaucoup plus à la portée des petites et moyennes entreprises camerounaises. D'ailleurs, l'opinion de plusieurs

³⁰ Décret No 86/903 du 13 janvier 1986, portant réglementation des marchés publics. Section 1, article 1, (1).

³ Les cahiers de charges explicitent les conditions et les dispositions dans lesquelles les contrats sont passés et exécutés.

professionnels corrobore l'hypothèse que la majorité des PME qui transigent avec l'État se retrouvent dans cette catégorie.

Une étude menée sous la direction du Département de l'Équipement et dont les résultats des sessions de travail sont regroupés sous le titre Recherche des voies et moyens susceptibles de promouvoir les petites et moyennes entreprises de bâtiments et de travaux publics mentionne à propos des entreprises de ce type: "The finding were based on the existing conglomeration of indigenous contractors who had formed themselves into a union called UNECAM (National Union of Cameroon Contractors). Most of the companies were no doubt small." Elle recommande: "It is absolutely necessary to limit PME to Camerounians only by providing certain work priviledges in addition to the existing one" et mentionne en conclusion: "no matter what we do to the PME if the jobs are not available there is no way he can survive"³¹.

3.1.2 Approvisionnement

Dans les textes, le décret portant réglementation des marchés publics, donne en ce qui concerne les approvisionnements des organismes publics, la priorité à la production locale.

L'article 17 stipule:

Lorsque l'exécution du marché nécessite l'acquisition de matériels et matériaux, préférence est donnée aux produits fabriqués au Cameroun, sous réserve de leur conformité aux normes techniques, et à la condition que leurs prix soient homologués.³²

³¹ BATOKO, A. Emmanuel, Definition of small and medium enterprise (PME).

³² Décret no 86/903, op. cit., Section 8, article 17.

Cette option est renforcée par une mesure beaucoup plus spécifique et ferme rappelant aux ordonnateurs-matières que:

Les commandes de fournitures de bureau à l'extérieur du territoire national sont strictement interdites. Les achats et approvisionnements en ce domaine devront être effectués exclusivement auprès des professionnels réguliers du commerce local, justifiant d'une raison sociale, d'un point de vente et pratiquant des prix contrôlables.³³

Il ressort toutefois de la lecture de plusieurs documents que le chef du Département du Commerce et de l'Industrie peut délivrer une autorisation d'importer les produits normalement distribués au pays, en cas d'une dérogation législative ou réglementaire, ou dans le cadre d'une convention ou d'un accord international.

3.1.3 Garanties exigées aux titulaires des marchés publics.

Toute personne de droit public ou de droit privé titulaire d'un marché public doit faire preuve des garanties assurant une exécution correcte de ses engagements. Ces garanties sont de deux sortes: d'abord "le cautionnement, qui garantit l'exécution intégrale du marché" et "ensuite la retenue de garantie qui assure la bonne qualité des prestations".³⁴

Le montant de chacune des sortes des garanties est un pourcentage du coût total du marché: soit de 2% à 5% pour le cautionnement, et au plus 10% pour la retenue de garantie.³⁵

³³ Circulaire no 00471/MINFI/B, 31 juillet 1986.

³⁴ Décret no 86/903, opp. cit. Section 10, article 19.(2).

³⁵ Décret no 86/903, op. cit. Section 10, article 20.(1) et 21.(1).

Cependant "les petites et moyennes entreprises à capitaux et dirigeants nationaux peuvent produire à la place du cautionnement et de la retenue de garantie, soit une hypothèque légale, soit une caution du Fonds d'Aide et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises (FOGAPE)".³⁶

Il est aussi entendu que: "Les entreprises titulaires des marchés d'un montant au plus égal à cinquante (50) millions de francs cfa peuvent être dispensées de l'obligation de fournir tout ou partie des garanties" citées ci-dessus.

Ainsi se présente la charpente du domaine concernant les garanties et les montants afférents.

3.1.4 Les prix et les marges bénéficiaires

Le chapitre des prix et des marges bénéficiaires polarise tant l'attention des services publics responsables de leur réglementation que les intervenants du secteur privé, industriel et commercial du pays. Le discours des acteurs, à ce sujet, est différent dépendamment du secteur auquel ils appartiennent. Les autorités compétentes accusent les responsables des entreprises de surfacturer leurs prestations. Ces derniers rétorquent qu'étant donné le système mis en place pour gérer les transactions avec les organismes publics, leurs prix sont normaux et leurs marges bénéficiaires finales très faibles. La documentation disponible offre l'information suivante en ce qui a trait aux prix et aux marges bénéficiaires des produits et services usuels.

³⁶ Décret no 86/903, op. cit. Section 10, article 22.(1)

3.1.4.1 Les prix

Dans le domaine des acquisitions des biens, il existe deux catégories de prix: les prix unitaires et les prix forfaitaires.

- Le prix est unitaire lorsqu'il s'applique à une prestation dont les quantités sont bien déterminables mais arrêtées à titre prévisionnel.
- Le prix est forfaitaire lorsqu'il énumère un ensemble de prestations définies, sous la réserve que celles-ci soient déterminées avec précision au moment de la conclusion du marché.

L'article 11 souligne: " la révision du prix n'est pas automatique, le prix du marché doit être convenu ferme et définitif aussi souvent que possible et n'est pas révisable en raison des conditions économiques survenues au cours d'exécution des marchés."

La révision du prix, qu'elles que soient les circonstances, ne s'applique pas au marché de moins de 100 millions de francs cfa, créneau de marché de la plupart des petites et moyennes entreprises qui transigent avec les organismes gouvernementaux.

La mercuriale des prix régit les montants de certaines acquisitions courantes des administrations publiques. Les prix qui y sont indiqués représentent en effet les plafonds à ne pas dépasser, cela pour chaque produit et par maison.³⁷

³⁷ République du Cameroun, Bordereau des prix concernant les acquisitions courantes des administrations publiques.

3.1.4.2. Les marges bénéficiaires

Vers la fin de l'année 1981, les autorités compétentes fixaient les marges bénéficiaires applicables aux produits importés et aux produits fabriqués au Cameroun comme suit:

- la marge industrielle pour tous produits: 12% du prix de revient;
- les marges de distribution, tant pour les produits importés que fabriqués localement, sont classées en deux groupes: le groupe des produits de première nécessité et celui des articles de luxe et à caractère spécial.

Nous présentons ci-après les tableaux 2 et 3 qui donnent une bonne idée sur les marges bénéficiaires de certains items de chacun des deux groupes.

GROUPE 1

Produits de première nécessité

Tableau 2. Marges bénéficiaires de quelques biens de consommation de première nécessité

DESIGNATION	Marge globale (gros +détail) applicable au prix de revient	Marge minimale à consentir aux détaillants
Allumettes	45%	7%
Assiettes ordinaires, aluminium, faience ou plastique	35%	12%
Articles pour habillement, hygiène de bébé	45%	15%
chaussures en plastique, chaussures en caoutchouc, chaussures avec dessus en toile et dessous en caoutchouc	32%	10%
Autres chaussures	45%	15%
Chocolat et produits chocolatés, couscous à base de sémoule, gaz domestique	45%	15%
pièces détachées, huile de cuisine et de table de toute nature	34%	11%
Cyclomoteurs et leurs pièces détachées, engras, scies, tronçonneuses	45%	15%
Livres, fournitures et matériels scolaires	45%	15%
Tissus, vêtements pour enfants	45%	15%
Lait de toute nature	29%	8%

Source: Arrêté no. 59/MINEP/DPPM du 7 décembre 1981

GROUPE 2

Articles de luxe et à caractère spécial

Tableau 3. Marges bénéficiaires de certains produits de consommation de la catégorie articles de luxe et à caractère spécial

DESIGNATION	Marge globale(gros+détail) applicable au prix de revient	Marge minimale à consentir aux détaillants
Pièces détachées automobiles	95%	20%
Appareils de: .. photographie .. cinématographie .. reproduction du son .. phonie et leurs produits	53%	18%
Appareils de: .. climatisation .. ventilation .. mécanographie .. reproduction.	53%	18%
Objets et instruments d'optique Ensembles électroniques Jeux et jouets	53%	18%
Vivres frais	49%	18%

3.2 DÉPENSES DES BUDGETS 1985/1986 et 1986/1987

Cette section de travail donne un aperçu de certaines dépenses de tous les organismes publics au cours des deux derniers exercices budgétaires, c'est-à-dire les exercices 1985-1986 et 1986-1987.

3.2.1 Libellé des dépenses

Les dépenses des organismes de l'État sont regroupées par chapitre ou par ligne de dépenses. Les ordonnateurs-matières des divers services des départements ministériels du gouvernement engagent, selon les besoins de leurs services, des dépenses jusqu'à concurrence du montant de leur allocation. Celles-ci sont libellées en chapitre comme suit:

- . Eau, électricité, téléphone et télex,
- . Fonctionnement de bureau,
- . Entretien des appareils et des véhicules,
- . Carburant et lubrifiants,
- . Frais de déplacement et location,
- . Petit équipement, matériel et mobilier,
- . Médicaments, alimentation, habillement et entretien interne,
- . Achat matières,
- . Fonctionnement divers.⁴

Cette catégorisation de données qui discriminent assez bien les dépenses de ces organismes publics, n'est pas disponibles.

⁴ Budget 1986-1987, rubrique: Libellé des dépenses de l'État par Ministère

3.2.1 Libellé des dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement par département ministériel, ne sont pas regroupées dans le budget tel qu'énumérées précédemment. Elles s'y présentent différemment et apparaissent comme suit:

- . Dépenses de personnel,
- . Autres dépenses de personnel,
- . Dépenses de fonctionnement,
- . Entretien des immeubles et des infrastructures,
- . Bourses,
- . Dépenses diverses.⁵

Cette classification discrimine moins les dépenses des organismes gouvernementaux que la première. Elle donne par contre une très bonne idée sur le volume des dépenses des bourses et du personnel. Ses données sont disponibles.

3.2.3 Les dépenses de consommation

Malgré le fait que les données budgétisées des différents chapitres de dépenses de l'État soient disponibles, il n'est point possible d'en tirer l'information sur le coût total des biens et services consommés par les services de l'État au cours de ces deux exercices budgétaires. À titre indicatif, nous présumons les chapitres: 1) des dépenses de fonctionnement, 2) des dépenses d'entretien des immeubles et des infrastructures , et 3) les dépenses diverses, comme étant les éléments constituant le volume des dépenses totales de fonctionnement.

⁵ Budget 1986-1987, rubrique: Dépenses de fonctionnement des pouvoirs publics.

Le tableau 4 présente les montants engagés, lors des exercices budgétaires 1985-1986 et 1986-1987, au chapitre des dépenses de consommation mentionnées ci-dessus ainsi que leur variation.

Tableau 4. Dépenses du gouvernement pouvant être considérées comme allouées au chapitre des achats de biens et services durant les exercices budgétaires 1985-1986 et 1986-1987.
(en milliers de francs cfa)

Type de dépenses	1985-1986	1986-1987	Variation	
			val.relatives	%
Dépenses de fonctionnement et de services	55 629 129	61 738 514	6 109 385	10,98
Dépenses d'entretien des immeubles et des infrastructures	7 719 722	2 565 840	- 5 153 882	- 66,76
Dépenses diverses	12 856 384	11 17 .277	- 1 683 107	-13,09

Source. Budget de l'exercice 1986-1987.

Ces données, fournies dans le manuel de référence par ministère, ont été regroupées par l'auteur.

3.3 LE BUDGET DE L'EXERCICE 1987-1988

De 1982 à 1987, le budget de fonctionnement de l'État connaît une croissance remarquable. Il passe d'environ 350 milliards de francs cfa à 800 milliards. Mais au début de 1987, la plupart des indicateurs économiques du pays montrent des tendances régressives, donnant ainsi le signal indicateur de l'essoufflement de l'économie camerounaise qui depuis des années échappait aux effets de la crise économique internationale. C'est alors que le gouvernement amorce un train de mesures de réajustement qui se reflètent dans l'élaboration du budget de l'exercice 1987/1988.

3.3.1 Les grandes lignes directrices

Les grandes lignes directrices, qui guident l'action financière du gouvernement pendant l'élaboration du budget 1987-88, compte tenu des effets de la récession économique actuelle engendrée principalement par l'effondrement conjugué du cours du dollar américain et de celui des matières premières du pays dans les marchés internationaux, portent essentiellement sur:

- l'assainissement des finances publiques;
- le renforcement de la rigueur et la prudence dans les estimations;
- la limitation des dépenses improductives et la lutte contre le gaspillage des moyens naturels et humains;
- la rationalisation des choix budgétaires.³⁸

³⁸ Circulaire no 01/CAB/PR du 17 janvier 1987, relative à la préparation du budget de l'État pour l'exercice 1987/1988.

3.3.2 Les effets des directives

La prise en compte de ces directives, lors de l'élaboration du budget de l'exercice en cours, s'est concrétisée par la compression et la restriction des dépenses des services administratifs et celles des organismes subventionnés. Elle a porté plus effectivement sur les dépenses de recrutement, des fournitures de bureau, du mobilier et matériel de bureau, de la masse d'habillement, des véhicules et de location d'immeubles.

3.3.3 Le niveau des recettes et des dépenses

Effectivement, ce train de mesures a permis une diminution de 150 milliards de francs cfa du budget de l'exercice précédent, et d'arrêter celui de l'exercice 1987-1988 en recettes et dépenses à la somme de 650 milliards de francs cfa, avec 400 milliards pour le fonctionnement de l'État et 250 milliards à l'investissement public.

3.4. ORIENTATION DU PROGRAMME DU VIÈ PLAN

Dans le VIè plan quinquennal (1986-1991) de développement économique, social et culturel, l'État camerounais détermine un certain nombre d'objectifs dont la réalisation donnera un élan dynamique à la promotion des petites et moyennes entreprises/industries. Lesdits objectifs sont d'ordre réglementaire et d'ordre structurel.

3.4.1 Objectifs d'ordre réglementaire

Cette catégorie d'objectifs cherche à améliorer la réglementation qui régit le secteur de la petite et moyenne entreprise. Elle vise:

- l'harmonisation des définitions de la PME/PMI;
- l'adoption d'une réglementation spécifique aux PME/PMI;
- l'élaboration d'une stratégie nationale de développement des PME/PMI;

3.4.2 Objectifs de support logistique

Ce groupe d'objectifs a trait à l'implantation des cadres physiques et à l'élaboration des concepts cognitifs susceptibles de favoriser l'essor des entreprises de ce secteur d'activités économiques. Il s'agit de:

- la création d'infrastructures aménagées en faveur des PME/PMI;
- renforcer les centres promotionnels de production artisanale dans chaque chef-lieu de province;
- l'élaboration des systèmes de formation adaptée aux chefs des PME/PMI;
- l'étude sur les conditions d'acquisition par les artisans des matières-premières, de l'outillage et de l'équipement, nécessaires à leurs activités.

3.5. PRÉSENTATION DU MILIEU D'ÉTUDE

Étant donné la non-existence structurelle de notre milieu d'étude comme une réalité homogène, distincte et reconnaissable par le grand public, ou encore comme une entité, ayant une mission et des objectifs clairement identifiables, nous délimitons dans cette section ses bornes et énonçons les principes fondamentaux qui sous-tendent l'action de chacun de ses deux groupes de décideurs.

3.5.1 Délimitation du milieu d'étude

Le système d'étude se compose, d'une part, des sous-systèmes qui gèrent les approvisionnements des biens et services dans chacun des dix départements ministériels retenus dans le cadre de cette recherche et, d'autre part, de 35 petites et moyennes entreprises qui forment l'échantillon, établi à partir de la liste des 380 qui transigent avec lesdits départements ministériels. Quoique les objectifs qui déterminent l'action des principaux acteurs de chacun des deux groupes soient différents, une relation de symbiose est nécessaire entre les deux sous-systèmes pour les fins de la promotion de la petite et moyenne entreprise camerounaise

3.5.2 Fondement de l'action des principaux acteurs

La différence entre les sous-systèmes qui gèrent les approvisionnements dans les divers ministères et ceux qui gèrent les PME/PMI est considérable. Les premiers sont structurés, hiérarchisés et coiffés par un hyper-système auquel incombe la responsabilité de la gestion du patrimoine financier de l'État. Les seconds sont généralement semi-structurés et autonomes.

Aussi les fondements qui sous-tendent l'action des principaux acteurs sont-ils véritablement différents.

3.5.2.1 Les ordonnateurs-matières

Au plan des approvisionnements, les attributions des ordonnateurs-matières consistent à acheter au nom de l'État, aux prix homologués ou du marché, des biens et des services de qualité requise, pour les besoins d'un meilleur fonctionnement des opérations des services sous leur direction. Autant que possible, ils doivent s'approvisionner auprès des promoteurs nationaux, afin d'exercer un soutien effectif à la politique de la promotion de la petite et moyenne entreprise. Acheter ne constitue cependant pas la principale activité de cette classe de fonctionnaires.

3.5.2.2 Les gestionnaires des PME/PMI

L'objectif des dirigeants des entreprises qui transigent avec les organismes gouvernementaux, est de vendre des services et des biens produits localement ou importés aux agents de ce créneau du marché. Les gestionnaires du secteur privé recherchent la clientèle gouvernementale parce qu'elle est fiable, solvable et régulière. Elle assure l'entreprise d'une demande minimale qui permet la survie pour les unes, et le développement de nouvelles stratégies de croissance pour d'autres.

3.6 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT

Le système d'étude est un milieu ouvert. Il n'échappe pas aux influences et aux pressions de ses différents environnements. Nous présentons succinctement le contexte de certains d'entre eux, en l'occurrence: l'environnement économique, l'environnement légal, l'environnement politique et l'environnement social.

3.6.1 Environnement économique

L'économie de la région de Yaoundé est essentiellement basée sur le commerce des biens et des services. Le tissu industriel y est faible et repose principalement sur deux secteurs: le secteur des "boissons et tabac" et celui des "travaux publics". Les deux catégories d'industries représentent à elles seules 75% de la valeur ajoutée totale de la province du Centre dont Yaoundé est le chef-lieu.³⁹

Les denrées alimentaires dans cette zone proviennent en grande partie du département de la Lékié, considéré par l'opinion publique comme étant la mamelle nourricière du département du Mfoundi, zone de la ville de Yaoundé et de ses faubourgs.⁴⁰

De 1982 à 1986, la croissance économique de la région est très forte. Durant cette période, le budget de l'État double pratiquement. Alors les dépenses gouvernementales influencent positivement l'activité économique dans la région, à un point tel que la ville de Yaoundé est transformée en un véritable chantier de construction. En 1987, les facteurs

³⁹ Vè plan quinquennal du développement économique social et culturel du Cameroun, p. 45.

⁴⁰ Cameroun Tribune no 3557, 25 avril 1986.

suivants: la baisse du prix du pétrole, la chute des cours des matières premières que le pays exporte (principalement le cacao, le coton, le bois) et la baisse du cours du dollar américain pour l'ensemble de l'économie mondiale, finissent par affecter durement l'économie camerounaise dans sa totalité. Les activités économiques de la région n'échappent pas à la tendance générale et déclinent nettement .

3.6.2 Environnement légal

Au Cameroun, la promotion de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie, sont une option politique, car elles semblent constituer pour les stratégies gouvernementaux, les meilleurs fondements du futur développement industriel du pays.

Ainsi, en juillet 1984, la loi portant sur le code des investissements camerounais est modifiée afin de stimuler les investissements dans l'économie en général et surtout pour promouvoir le secteur de la petite et moyenne entreprise/industrie en particulier.⁴¹ Cette loi simplifie le processus d'agrément des PME/PMI et leur accorde des avantages tant fiscaux que douaniers.

Aussi, pour permettre aux PME/PMI d'accéder aux marchés publics, un décret portant sur la réglementation des marchés de l'État est signé le 18 juillet 1986.

⁴¹ République du Cameroun, Code des investissements, 1985, p.13.

3.6.3 Environnement politique

La République du Cameroun a un des régimes politiques les plus stables de l'Afrique. Le parti unique est à la base de la vie politique. Depuis les deux dernières années, cette structure se veut beaucoup plus souple et favorise la pluralité des candidatures aux différents postes politiques. C'est ainsi que l'on a pu, pour la première fois depuis plus de 20 ans, élire les responsables des diverses cellules du parti et cela à l'échelon national. Ce processus démocratique à la camerounaise s'est aussi réalisé au niveau des municipalités et, à l'horizon, pointe le tour de l'Assemblée Nationale.

3.6.4 Environnement social

La ville de Yaoundé est la capitale de la République du Cameroun. À ce titre, elle abrite le siège du gouvernement, les représentations étrangères auprès du gouvernement du pays, la plupart des organismes internationaux étrangers, l'Université du Cameroun, les grandes écoles et leur cortège de centres de recherches.

Peuplée d'environ 800 000 âmes, la région de Yaoundé est fortement scolarisée. Les écoles primaires accueillent pratiquement tous les jeunes enfants en âge de scolarité. À ce stade s'arrête cependant l'école pour tous, car le nombre de places disponibles au premier cycle du secondaire chute considérablement par rapport aux effectifs des classes de la dernière année du primaire.

La croissance démographique de la ville est très forte à cause des effets de deux variables que sont le remarquable taux de natalité de la région et l'exode rural. En effet,

Yaoundé est la destination de la masse de jeunes émigrants des régions environnantes qui quittent leur village dans l'espoir d'un mieux-être en ville.

Cette forte poussée démographique de la ville ne va pas sans poser des problèmes sérieux: au niveau de l'habitat (expansion rapide des bidonvilles où règnent l'insalubrité et son lot de maux); au niveau de l'emploi (le chômage des jeunes, une des principales causes de la délinquance juvénile).

3.7 UN POINT DE MIRE SUR LES APPROVISIONNEMENTS DE L'ÉTAT

Les départements ministériels, à l'instar des organismes privés, consomment des biens et des services. Dans cette section, nous définissons le concept "approvisionnement des services publics" tel que considéré dans le contexte, présentons les données recueillies auprès des directions ou des sous-directions de notre échantillon des dix ministères qui ont accepté de collaborer à la réalisation de cette étude et identifions les tâches des acteurs-clés des cellules des approvisionnements.

3.7.1 Définition du concept "approvisionnement des services publics"

Le processus d'approvisionnement pour un gouvernement est une suite d'activités dont les composantes peuvent être regroupées en six étapes comme ci-dessous:

1. La planification de l'approvisionnement
 - les procédures administratives
 - les fonctions conseils et analyses des besoins

2. L'acquisition

- origine des besoins
- mode d'acquisition
- demande des biens
- engagement des fonds

3. Le contrôle de la qualité des biens et/ou des services commandés

4. La gestion des inventaires

5. Les fonctions connexes

- la disposition des biens excédentaires
- les fichiers des fournisseurs
- la gestion des équipements

6. Les fonctions de contrôle

Il est à noter que notre étude ne vise pas l'analyse systématique de tout le processus d'approvisionnement de l'État, ni même celui de certains de ses organismes, mais plutôt le dénombrement des biens et des services consommés par ces derniers et ce, dans le cadre de la réglementation en vigueur, pour les fins d'élaboration des variables de la stratégie de promotion des PME/PMI camerounaises en général et celles de la région de la capitale nationale en particulier.

Dès lors, l'approvisionnement est entendu comme étant l'acquisition des biens et des services, par les différents départements ministériels, pour satisfaire les besoins spécifiques inhérents à la meilleure exécution de leurs tâches.

3.7.2 Les principales tâches des acteurs-clefs

Dans chaque département ministériel, les systèmes qui gèrent le processus des approvisionnements sont principalement coordonnés et influencés par les ressources humaines qui y sont rattachées. Le groupe des acteurs-clefs se compose: des ordonnateurs-matières, aussi appelés gestionnaires de crédit, des contrôleurs financiers et des comptables-matières. Ci-dessous, la description des principales tâches de chacune des catégories de ces intervenants:

– Les ordonnateurs-matières:⁴²

- décider, selon les lois et les règlements, les opérations d'acquisition des biens et services ou d'aliénation des biens;
- prescrire les affectations internes des biens;
- effectuer le contrôle des biens;
- déterminer les modalités d'entretien ainsi que de conservation des biens;
- répondre, dans le cas éventuel, des irrégularités au niveau des prix.

– Les contrôleurs financiers:⁴³

- contrôler et viser tous les actes comptables à incidence financière sur le budget;
- contrôler les accréditations des gestionnaires de crédit;
- contrôler les engagements et le rythme de consommation du crédit;
- contrôler la régularité des décomptes des marchés passés par les services de leur ressort;
- contrôler d'une manière générale l'exécution du budget.

⁴² Circulaire no 00471/MINFI/B, chapitre 1, article 1/D). a).

⁴³ Décret no 41 du 3 février 1977, article 4.

- Les comptables-matières:⁴⁴
 - réceptionner les biens de toute nature;
 - certifier les services faits ou les biens réceptionnés;
 - assurer la surveillance, la garde et la conservation des biens pris en charge;
 - tenir à jour les pièces comptables.

3.7.3 Le niveau des activités

Durant les mois d'avril, mai et juin (1987), périodes pendant lesquelles nous sommes constamment dans les murs des services publics pour les besoins de cette étude, le niveau des activités est à son point culminant dans les cellules des approvisionnements des différents départements.

Les gestionnaires-matières, les contrôleurs financiers et les comptables-matières, qui constituent le groupe des principaux acteurs des unités des services des approvisionnements, sont très occupés. Deux événements expliquent la situation. Premièrement, la date de la mi-mai marque l'arrêt des bons d'engagement en vue de leur règlement par les services du ministère des finances. Il faut alors traiter avant cette échéance et ce, à un rythme accéléré, tous les dossiers en souffrance dans le système. Deuxièmement, la fin du mois de juin indique la fin de l'exercice budgétaire avec tout son cortège d'activités telles que: les inventaires, les contrôles des inspecteurs financiers et les fermetures des livres comptables.

À en juger par la fébrilité des employés de ces services dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes durant cette période, il n'y a aucun doute que leur niveau d'activités est considérable et ne leur laisse aucun répit. Il nous est même bien souvent arrivé d'aller rencontrer, certains de ces fonctionnaires, tard le soir, dans leurs bureaux.

⁴⁴ Circulaire no 00471/MINFI/B, chapitre 1, article 1/D). b).

3.7.4 Les grands secteurs d'activités.

Tous les produits et services achetés (par les départements ministériels) dont les données ont été recueillies au cours de cette recherche, sont classifiables en neuf catégories comme ci-dessous:

- mobilier, matériel et machines de bureau;
- matériel roulant et service d'entretien;
- construction, bâtiments, ponts et chaussées et entretien;
- nettoyage industriel, vidange et jardinage;
- hébergement et connexes;
- confection et connexes;
- matériel de laboratoire et de reportage;
- médicaments et produits chimiques divers;
- manuels de formation et de référence.

3.7.5 Diagramme des flux dans les cellules des approvisionnements

La figure 4 suivante représente l'ensemble des flux d'informations et des produits, tels qu'ils se présentent dans les cellules des acquisitions de biens et services dans l'administration public. La légende qui la précède explique les différents symboles utilisés.

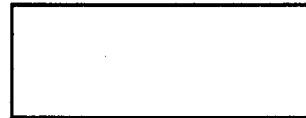
Légende

→ Flux d'informations ou des dossiers que l'on recueille

← Flux d'informations ou des dossiers que l'on donne

— — → Flux d'informations reliant les activités du même responsable ou d'une même équipe

→ Flux des biens ou des services



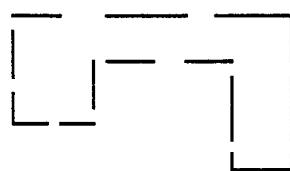
Activités du service des approvisionnements



Activités reliées à un groupe initial



Zones dans lesquelles se situent les candidats au poste de problème à traiter



Frontière des zones où se situent les candidats au poste de problème à traiter

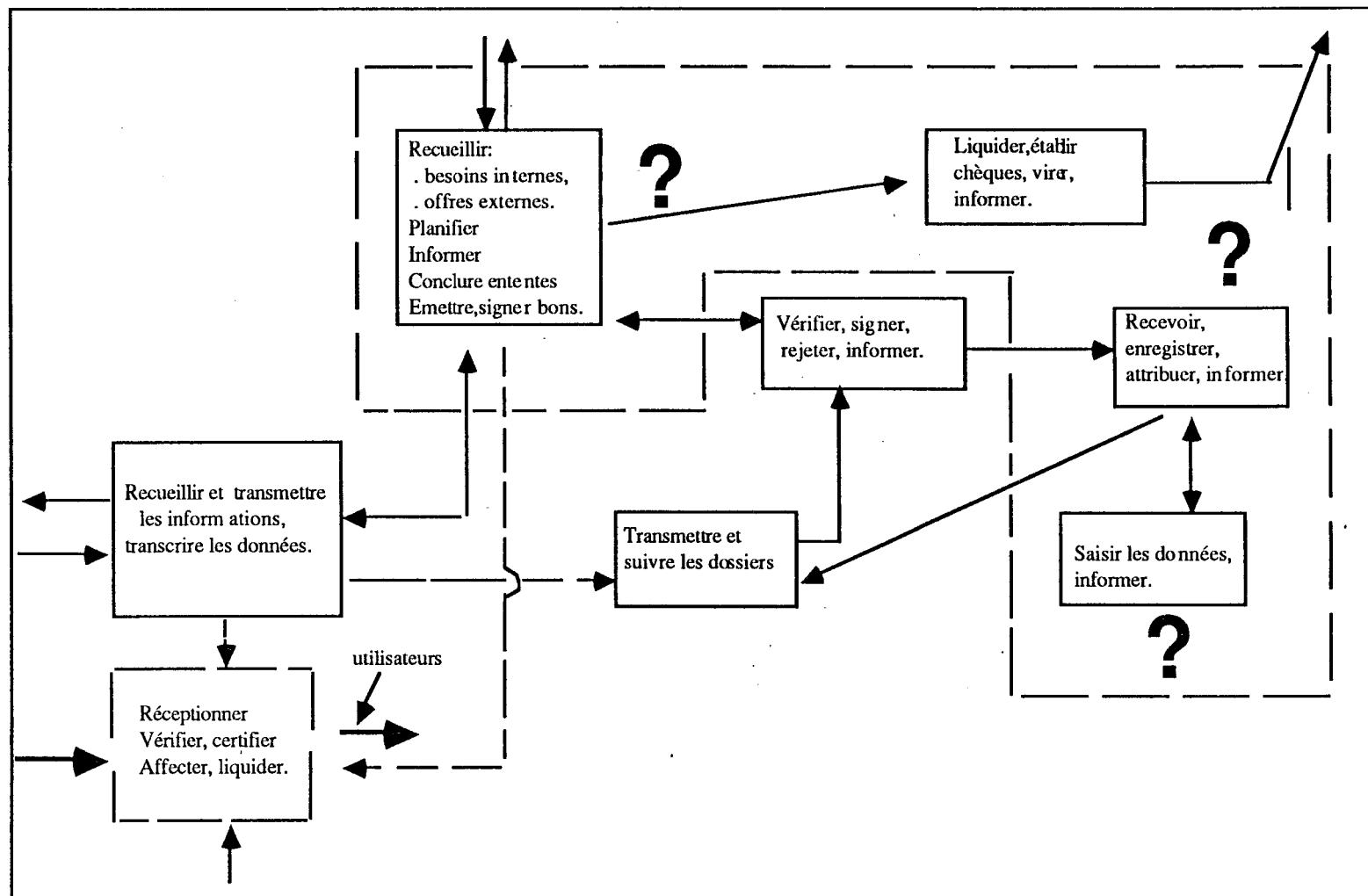


Figure 4. Flux d'informations et des produits dans le processus d'acquisition des biens et services

3.8. LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE/INDUSTRIE EN MICRO PLAN

La promotion de la petite et moyenne entreprise, de même que celle de la petite et moyenne industrie, représentent, dans l'option du gouvernement camerounais, la base fondamentale de la stratégie qui permet l'industrialisation du Cameroun. Les planificateurs de cette orientation estiment qu'elle présente un bon nombre d'avantages⁴⁵ parmi lesquels on souligne:

- le développement de l'entrepreneurship national;
- la revalorisation des matières premières locales;
- la mobilisation de l'épargne nationale pour les fins des investissements nationaux;
- la création des emplois;
- la croissance de la production des biens orientée vers les besoins fondamentaux des consommateurs locaux;
- la formation des cadres et employés semi-spécialisés;
- la rétention des devises nationales.

Compte tenu des objectifs qui motivent, conditionnent, et sous-tendent l'action des planificateurs, nous pouvons croire que la PME/PMI est appelée à jouer un rôle capital dans le processus du développement économique de la nation camerounaise. De ce fait, examinons ce qu'est une PME dans le contexte du milieu d'étude et allons à la découverte des réalités des PME/PMI de l'échantillon déterminé.

⁴⁵ République du Cameroun, Conseil Économique et Social, Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, 1984.

3.8.1 Définition de la PME

Au Cameroun, il y a plusieurs organismes qui oeuvrent pour la promotion de la petite et moyenne entreprise. Cependant, malgré le consensus de leurs différents agents de développement économique sur les variables permettant de définir la PME, il reste qu'ils n'en sont pas encore arrivés à une définition homogène des entreprises de ce secteur. Alors, l'harmonisation des diverses définitions existantes demeure un espoir pour le promoteur camerounais.

3.8.1.1 Aperçu de la situation actuelle

Il existe actuellement presque autant de définitions de la petite et moyenne entreprise que d'organismes publics ou para-publics qui interviennent dans ce secteur. Les différentes définitions se fondent généralement sur les principales variables de l'entreprise comme: la propriété, le chiffre d'affaires, les investissements cumulés et les fonds propres.

Nous mentionnons, dans le cadre de cette étude, les définitions de quatre organismes publics, dont l'influence sur la promotion de la PME/PMI et sur les orientations des politiques gouvernementales vis-à-vis de ce secteur est considérable. Il s'agit du:

- Ministère des Finances qui, dans l'arrêté no 931 sur les conditions de banque, définit les mesures privilégiées du crédit en faveur des petites et moyennes entreprises.
- Ministère du Commerce et de l'Industrie, auteur du code des investissements dans lequel il existe un régime particulier aux petites et moyennes entreprises.

- Fonds de garantie et d'aide à la petite et moyenne entreprise, institution gouvernementale dont le mandat a trait au financement des PME et à leur assistance technique en matière de formation , d'information et de tenue de la comptabilité. (cet organisme est en voie de se constituer en une banque).
- Conseil Économique et Social, organisme consultatif gouvernemental et auteur de la récente étude sur les difficultés de la petite et moyenne entreprise, dont les recommandations ont de fortes chances d'être considérées par le gouvernement.

Définition du Ministère des finances (MINFI): par petite et moyenne entreprise nationale, il faut entendre, pour l'application du taux privilégié, toute entreprise quelle que soit sa forme juridique, dont:

- la majorité du capital des dirigeants est nationale;
- le chiffre d'affaires n'excède pas 250 millions de francs cfa;
- les fonds propres ne dépassent pas 50 millions de francs cfa;
- les encours de crédit de caisse à court terme ne dépassent pas 40 millions de francs cfa .

Toutes ces conditions doivent être remplies simultanément.

Définition du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINCI): est considérée comme petite et moyenne entreprise, toute entreprise nationale:

- dans laquelle la participation des nationaux au capital social est au moins égale à 65%;
- dont le niveau des investissements cumulés est inférieur à 500 millions de francs cfa;

Définition du fonds de garantie et d'aide à la petite et moyenne entreprise (FOGAPE): peut être agréée au régime de la PME, toute entreprise quelle que soit sa forme juridique, dont:

- 51% au moins du capital et de ses dirigeants sont camerounais;
- le chiffre d'affaires est inférieur ou égal à un milliard de francs cfa;
- les investissements cumulés n'excèdent pas 500 millions de francs cfa;
- les encours de crédit de caisse à court terme ne dépassent pas 200 millions de francs cfa.

Définition du Conseil Économique et Social (CES): est reconnue comme PME/PMI, toute entreprise, individuelle ou collective , quelle que soit sa forme juridique, dont:

- la majorité du capital est camerounais;
- la majorité des dirigeants sont des nationaux;
- l'effectif des employés est supérieur à cinq;
- le chiffre d'affaires ne dépasse pas un milliard de francs cfa;
- les fonds propres n'excèdent pas 250 millions de francs cfa.

Le tableau 5 ci-après, résume et synthétise les quatre définitions précédemment mentionnées.

Tableau 5. Récapitulatif des quatre définitions de la PME

organismes critères	MINFI	MINCI	FOGAPE	CES
Fonds propres nationaux	51% et plus	65% et plus	51% et plus	51% et plus
Dirigeants nationaux	-----	-----	-----	majoritaires
Chiffre d'affaires	au plus 250 millions de francs cfa	-----	au plus un milliard de francs cfa	au plus un milliard de francs cfa
Encours de crédit de caisse à court terme	au plus 40 millions de francs cfa	-----	au plus 200 millions de francs cfa	-----
Les fonds propres	n'excèdent pas 50 millions de francs cfa	-----	-----	n'excèdent pas 250 millions de francs cfa
Niveau des investissements cumulés	-----	inférieurs à 500 millions de F cfa	inférieurs à 500 millions de francs cfa	-----
Effectif des employés	-----	-----	-----	plus de cinq employés

3.8.1.2 Perspective d'avenir

Dans le VI^e plan quinquennal de développement économique, social et culturel, au chapitre consacré à la petite et moyenne entreprise, il est mentionné plusieurs objectifs pour les fins de la promotion et du développement de la PME camerounaise. Parmi ceux-ci, se retrouve "l'harmonisation des définitions des PME/PMI". C'est pourquoi le Ministère du Commerce et de l'Industrie, un des départements ministériels les plus concernés par la situation, élabore présentement un projet d'harmonisation des différentes définitions de la petite et moyenne entreprise camerounaise.

3.8.2 Échantillon d'étude

Étant donné les contraintes de temps, de moyens financiers et des ressources humaines auxquelles cette recherche est soumise, nous avons ramener la population d'étude à la dimension de nos ressources, c'est-à-dire à un échantillon.

3.8.2.1 La population

La cueillette de données auprès des comptables-matières des dix départements ministériels retenus dans le cadre de cette étude, nous a permis de dresser la liste de leurs fournisseurs. Nous avons ainsi dénombré un total de près de quatre cents entreprises, soit plus précisément trois cent quatre-vingts, présentes dans ce marché et oeuvrant dans les secteurs d'activités économiques suivants:

- librairie et papeterie;

- commerce général;
- menuiserie, bois et métallique;
- quincaillerie;
- construction, aménagement et entretien des bâtiments publics;
- confection vestimentaire;
- entretien, maintenance des équipements et des installations;
- vente et réparation des véhicules, vente des pièces détachées;
- nettoyage industriel, jardinage et gardiennage;
- formation en bureautique;
- vidange;
- construction et entretien des routes;
- imprimerie et édition.

3.8.2.2 Méthode d'échantillonnage

Nous avons d'abord exclus de la liste de notre population des fournisseurs des biens et services aux organismes de l'État, toutes les entreprises d'État concentrées dans le secteur de la réparation des véhicules, de l'édition et de l'imprimerie ainsi que les grandes sociétés reconnues de la place et exploitant les créneaux des travaux publics ou celui de la vente d'automobiles.

Par la suite, nous avons coté chacune des 380 entreprises recensées, du total du nombre de cellules ou services d'approvisionnement qu'elle dessert, et les avons classées par ordre de cotes décroissantes pour obtenir les 41 petites et moyennes entreprises/industries de notre échantillon. En cas d'égalité de la cote entre plusieurs entreprises, situation observée

parmi les dernières candidates au poste de constituantes de l'échantillon, la priorité a été accordée respectivement: en premier lieu aux entreprises dont le secteur n'était pas encore représenté dans l'échantillon, et en deuxième lieu à celles dont le secteur a le plus petit rapport de représentation (nombre d'entreprises du secteur sur le nombre total d'entreprises retenues) dans l'échantillon.

3.8.2.3 L'échantillon

A partir de cette méthode d'échantillonnage, nous avons obtenu les quarante et une petites et moyennes entreprises qui constituent notre échantillon d'étude. Dans le choix de ces PME/PMI , aucun secteur d'activités économiques n'a été favorisé par rapport aux autres. Le principal critère déterminant et discriminatoire des éléments de la population totale est resté la prépondérance, de chacune des entreprises de l'ensemble de notre population, dans le marché des divers services des dix départements ministériels.

3.8.3 Le repérage spatial des PME/PMI de l'échantillon

Yaoundé, en effet, n'est pas une très grande ville. Cependant, y retrouver certaines PME/PMI demeure une des tâches les plus éprouvantes pour ne pas dire la plus démotivante, car les structures en place ne permettent pas de retracer facilement l'emplacement de ces entreprises.

3.8.3.1 La localisation des entreprises

La localisation des quarante et une entreprises de notre échantillon d'étude à nécessité quatre techniques de recherche. Nous avons utilisé successivement la liste des abonnés de téléphone de la région dans l'annuaire téléphonique, les listes des entreprises de la Direction de l'Industrie de même que celles de la Chambre de Commerce, et finalement les indications des comptables-matières autant que celles de l'homme de la rue, c'est-à dire le passant.

L'annuaire téléphonique et le téléphone

Nous avons amorcé la recherche de la localisation de chacune des entreprises de l'échantillon par la consultation de l'annuaire téléphonique du Cameroun, section zone de Yaoundé. Des quarante et une entreprises de l'échantillon, il n'y a que cinq dont le nom et le numéro de téléphone y sont dûment mentionnés. Finalement, nous n'avons pu rejoindre au téléphone que trois d'entre elles.

Les listes de la Direction de l'Industrie et de la Chambre de Commerce

Face à l'inefficience du support téléphonique, nous nous sommes référés aux données des listes de la Direction de l'Industrie et de la Chambre de Commerce de Yaoundé. Ce deuxième support a permis la localisation de sept autres entreprises.

Les indications des comptables-matières

Les résultats des deux premières approches n'ont pas satisfait nos attentes, aussi nous sommes-nous tournés une fois encore vers certains comptables-matières pour solliciter leur concours au niveau du repérage des entreprises de l'échantillon. La confiance qui s'était établie entre nous aidant, leur collaboration a conduit au repérage de huit entreprises additionnelles.

L'homme de la rue

Apparemment, nous n'avions pas de choix, il a fallu descendre dans la rue, l'emprunter et s'adresser aux passants. Malgré des informations quelquefois contradictoires, la patience et la volonté ont fini par nous mener à rejoindre dix-sept autres entreprises, à constater qu'une des six restantes a fait faillite et à apprendre qu'une autre de notre liste est basée à Douala, métropole économique du pays.

Ce qui surprendrait bien des personnes, c'est de constater que, des trente-cinq entreprises retrouvées, seule une et une seule, ne dispose pas d'un branchement téléphonique. À la question de savoir pourquoi leurs coordonnées ne figurent pas dans l'annuaire téléphonique, nos interlocuteurs trouvent deux explications; la première serait que les listes du bottin téléphonique ne sont pas à jour; la deuxième, que l'enregistrement apparaît sous un autre nom que celui de l'entreprise.

Le tableau ci-après présente la contribution de chacun des supports au repérage des entreprises de l'échantillon d'étude.

Tableau 6. Résultats des méthodes de repérage des PME/PMI de l'échantillon d'étude

Type de support de la méthode de localisation des PME/PMI	Nombre d'entreprises repérées	Pourcentage %
Annuaire et téléphone	3	8,57
Listes Direction de l'Industrie et de la Chambre de Commerce	7	20
Indications des comptables-matières	8	22,86
Homme de la rue	17	48,57
Total	35	100

3.8.4 Dispersion des PME/PMI étudiées dans l'espace

Les entreprises de l'échantillon d'étude ne sont ni toutes implantées dans un parc industriel, ni sur les bords d'un quelconque artère commerciale. Elles se retrouvent éparpillées à travers les différents quartiers de la ville, au gré des circonstances favorables au démarrage de l'entreprise. L'une des circonstances identifiée comme fondamentale, est l'existence d'un lopin accessible aux promoteurs de l'entreprise.

Les distances entre les entreprises de l'échantillon d'étude, sises au centre-ville, sont inférieures à un rayon de deux kilomètres. Par contre, la plus longue distance entre les établissements implantés dans les quartiers périphériques avoisine les quinze kilomètres.

Les zones suivantes abritent au moins une entreprise de notre échantillon d'étude.

- . Briqueterie
- . Centre-ville
- . Elig-Essono
- . Emana
- . Essos
- . Melen
- . Messa
- . Mimbo man
- . Mokolo
- . Mvog-Ada
- . Nlongkak
- . Omnisport
- . Mvog-Mbi

Le tableau 7 qui suit illustre la répartition des entreprises étudiées selon les zones de résidence et leur représentativité dans l'effectif total de l'échantillon.

Tableau 7. Localisation des entreprises selon les quartiers

Zone	Nombre d'entreprises	%
Briqueterie	3	8,57
Centre-ville	9	25,71
Elig-Essono	2	5,71
Emana	1	2,86
Essos	4	11,43
Melen	2	5,71
Messa	2	5,71
Mimboman	1	2,86
Mokolo	1	2,86
Mvog-Ada	2	5,71
Mvog-Mbi	2	5,71
Nlongkak	4	11,43
Omnisport	2	5,71

3.8.5 Les secteurs d'activités

Des quarante et une PME/PMI de l'échantillon d'étude, seulement trente-cinq ont effectivement été localisées et étudiées. Vingt et une de ces entreprises exercent dans le secteur du commerce des biens, neuf dans le secteur du commerce des services et cinq dans le domaine de la production manufacturière.

Les activités de toutes ces petites et moyennes entreprises concernent les créneaux économiques ci-dessous:

- formation en bureautique et maintenance des micro-ordinateurs;
- commerce général;
- construction, aménagement et réfection immobilière;
- librairie et papeterie;
- menuiserie et gravure;
- nettoyage industriel, jardinage et gardiennage;
- quincaillerie;
- entretien et maintenance des équipements de bureau;
- vidange.

Tous les domaines d'activités économiques mentionnés ci-dessus ne sont pas également représentés dans notre échantillon d'étude, au sein duquel les établissements de commerce général se taillent une grande part. Le tableau 8 suivant présente la répartition de ces entreprises par domaine d'activités économiques.

Tableau 8. Répartition des entreprises selon les secteurs d'activités économiques

Domaine d'activités économiques	Nombre d'entreprises	%
Formation en bureautique et maintenance des micro-ordinateurs	1	2,85
Commerce général	14	40,00
Construction, aménagement et réfection immobilière	3	8,57
Librairie et Papeterie	4	11,42
Menuiserie et gravure	5	14,29
Nettoyage industriel, jardinage et gardiennage	1	2,85
Quincaillerie	3	8,57
Entretien et maintenance des équipements de bureaux	2	5,71
Vidange	2	5,71

3.8.6 Aménagement physique des lieux

La fonction d'une entreprise et le secteur économique dans lequel elle exerce ses activités, conditionnent effectivement l'aménagement physique de son lieu d'implantation et de ses locaux. Examinons, selon la classification de ces établissements en secteur de commerce de biens, commerce des services et manufacturier, les cadres physiques de ces trois groupes d'entreprises de l'échantillon.

3.8.6.1 Secteur du commerce des biens

Les entreprises de ce secteur se localisent généralement dans les zones stratégiques où le niveau d'achalandage est considérable et l'accès des lieux relativement facile.

Les locaux

Les locaux qu'occupent généralement les entreprises de ce secteur sont, dans la plupart des cas, situés dans les immeubles anciens mais rénovés, que partagent plusieurs établissements de commerce. Le rez-de-chaussée est l'emplacement préféré de 95% de ces établissements. Les dimensions des locaux varient entre quinze mètres sur dix et vingt-cinq mètres sur quinze. Dans certains cas, ce sont des maisons d'habitation unifamiliale qui ont été transformées en établissements de commerce. L'espace de stationnement y est bien souvent très limité et parfois même réduit aux abords de la chaussée.

Les postes de travail

La subdivision de l'espace disponible dans ces locaux est fonction de deux groupes de priorités: les besoins en espace d'exposition ou d'étalage et ceux des espaces de bureaux. L'espace d'exposition ou d'étalage occupe souvent au moins les deux tiers de l'espace disponible dans les locaux centraux. La superficie restante est allouée au bureau du Directeur (qui n'a souvent rien à envier à ceux des directeurs des grandes entreprises), au secrétariat et aux bureaux des autres cadres quand l'entreprise en compte plus d'un. L'entrepôt, quand il existe, n'est généralement pas situé dans le local principal de l'entreprise.

3.8.6.2 Le secteur des services

Les entreprises du secteur des services, à l'instar de leurs homologues du secteur de commerce des biens, sont sises dans des emplacements stratégiques, achalandés et d'accès facile.

Les locaux

Les bureaux des entreprises du secteur des services sont, eux aussi, situés dans des immeubles. Dans leur cas cependant, les édifices occupés sont de construction beaucoup plus récente. Les locaux des entreprises de services, contrairement à ceux des entreprises de commerce des biens, ne se situent pas majoritairement au rez-de-chaussée, 95% des bureaux des entreprises de ce secteur occupent des niveaux supérieurs au rez-de- chaussée. Ces immeubles, quoique de construction récente, n'offrent pas plus d'espace de stationnement que les immeubles vétustes car les uns comme les autres bordent bien souvent les mêmes artères ou les mêmes rues.

Les postes de travail

Les locaux des établissements de services sont généralement compartimentés entre quatre et six pièces. Dans ce contexte, le secrétariat, qui sert aussi de salle de réception et d'attente, occupe la plus grande superficie. Le bureau du Directeur est toujours plus somptueux que ceux de ses collaborateurs. Dans les locaux de ces établissements, le confort et le luxe sont de règle et les conditions de travail semblent fort agréables.

3.8.6.3 Le secteur manufacturier

Les entreprises de l'échantillon d'étude, dont les champs d'activités sont dans le secteur manufacturier, ont une localisation différente des PME des secteurs du commerce général des biens et des services.

Les locaux

Les entreprises étudiées de ce secteur ne sont ni implantées au centre-ville, ni dans un parc industriel. Elles se retrouvent dans les quartiers périphériques du centre-ville et leurs locaux, quelquefois, bordent des rues secondaires non bitumées. Les bâties de fortune, qui abritent certaines de ces entreprises, sont marquées par les intempéries, et leurs formes témoignent des extensions qu'elles ont connues. Les superficies occupées par ce genre d'entreprises sont beaucoup plus considérables que celles du groupe des PME du secteur du commerce de biens et des services. On remarque cependant que certaines de ces entreprises, particulièrement les menuiseries, manquent d'espace, car les murs des locaux bordent aussi les limites du lopin disponible.

Les postes de travail

Dans ce groupe d'entreprises, l'aménagement des postes de travail tient beaucoup plus de l'ancienneté de l'implantation des machines que des flux successifs des produits en cours de fabrication. Les distances entre les postes de travail sont très réduites et cette structure engendre un encombrement qui gêne le transport des produits autant que le déplacement des employés. À cause du nombre élevé des activités qui s'y effectuent, de l'effectif considérable d'employés qui y travaillent et de la disposition moins sécuritaire de certaines machines, ces locaux ne présentent pas des conditions suffisantes de sécurité au travail.

Dans ces entreprises, l'espace est rationnellement utilisé. Cette recherche d'espace libre fait que tout bureau, même celui du Directeur, peut servir dans certaines circonstances d'entrepôt. La voie publique n'échappe d'ailleurs pas à cette exploitation.

Les entreprises de ce secteur ne disposent pas d'un grand nombre de bureaux, d'autant que le nombre de gestionnaires y est réduit au minimum et que l'administration n'y tient pas une place prépondérante.

Au niveau des trois groupes d'ensembles d'activités économiques que sont le secteur du commerce des biens, le secteur du commerce des services et le secteur manufacturier, l'aménagement des postes de travail influence énormément la productivité des employés. Cet avis est partagé par 62,85% des répondants de l'ensemble des employés qui ont collaboré à cette étude.

Les entreprises de ces trois secteurs sont à divers degrés plus ou moins confrontées au problème d'entreposage, du fait que les volumes des stocks des produits achetés, en cours de fabrication ou en vente, varient d'une entreprise à l'autre. Le tableau 9 ci-dessous donne les niveaux des stocks des produits achetés de même que celui des produits en vente au moment de cette recherche.

Tableau 9. Niveaux des stocks des produits achetés et des produits en vente dans les PME/PMI étudiées.

Niveau des stocks Produits	Inexistant	Faible	Moyen	Elévé
Produits achetés	5,71%	8,58%	40%	25,71%
Produits en vente	17,14%	5,71%	40%	17,14 %

3.8.7 Le profil des ressources humaines

Le secteur de la petite et moyenne entreprise, à l'instar des autres secteurs économiques, est pourvoyeur d'emplois. À ce titre, il utilise une main-d'oeuvre dont les caractéristiques sont aussi diversifiées que les secteurs d'activités des entreprises qu'elle dessert. Examinons au sein des entreprises de notre échantillon d'étude, les effectifs et les niveaux de formation de cette main-d'oeuvre.

3.8.7.1 Les effectifs des employés

L'effectif total des employés des trente-cinq petites et moyennes entreprises étudiées s'élève à quatre cents (400), soit une moyenne de 11,42 employés par entreprise, que nous traduisons en entiers naturels par onze ou douze employés. Seize pour cent (16%) de l'ensemble de cette main-d'oeuvre est constitué de femmes. Trois entreprises manufacturières comptent à elles seules quatre-vingts employés (80), utilisant ainsi le un cinquième de la main-d'oeuvre totale, c'est-à -dire 20%.

Dans ces établissements, le nombre des employés cadres varie entre un et trois. L'ensemble des entreprises qui ont collaboré à cette recherche compte soixantequinze cadres, parmi eux, une femme. Les dénominations des postes de travail des cadres s'y énumèrent comme ci-dessous:

- . le Directeur général (DG),
- . le Directeur administratif et financier (DAF),
- . le Directeur Commercial (DC),
- . le Directeur technique (DT),
- . le Gérant.

Deux systèmes développent les habiletés qui permettent d'accéder à ces postes de cadre. Il s'agit, d'une part, de la formation sur le tas et, de l'autre, de la formation scolaire. Le premier est répandu dans les entreprises manufacturières en ce qui concerne le poste de Directeur Technique et le second l'est dans les entreprises de commerce des biens ainsi que dans celles de commerce des services.

3.8.7.2 Les niveaux de formation

Le niveau de formation dans les petites et moyennes entreprises de l'échantillon d'étude est sensiblement en corrélation avec la complexité de la tâche ou des opérations à effectuer. Ainsi, les cadres, responsables des activités stratégiques ou de la gestion, possèdent une expérience très solide du monde des affaires ou une scolarité appréciable. Les autres employés, auxquels incombe la responsabilité des tâches mécaniques ou routinières, ont une scolarité moins poussée mais détiennent des habiletés pratiques considérables.

3.8.7.2.1 La scolarité des cadres

Les niveaux de formation des soixante-quinze cadres des entreprises de notre échantillon d'étude se regroupent comme suit:

Niveau cycle primaire

Les 15% de l'ensemble des cadres ont mis un terme à leur scolarité à la fin du cycle primaire, soit un total de 11 cadres.

Niveau premier cycle du secondaire

Une proportion de 20% des cadres des entreprises de l'échantillon a une scolarité du premier cycle du secondaire, les options enseignement général et enseignement technique confondues, ce qui donne un total de 15 cadres.

Niveau second cycle du secondaire

Au total 29% des cadres ont suivi les divers programmes du second cycle du secondaire, soit dans les moules de l'enseignement technique ou ceux de l'enseignement général. Un total de 22 cadres.

Niveau premier cycle universitaire et grandes écoles

Les 36% des cadres de ces PME/PMI ont suivi les cours au premier cycle universitaire y compris les grandes écoles, soit un un total de 27 cadres.

3.8.7.2.2 Le niveau moyen d'études des cadres

Les résultats, mentionnés ci-dessus, permettent de déduire le niveau moyen de la scolarité des cadres des entreprises étudiées tel que le reflète le tableau 10 suivant.

Tableau 10. Nombre moyen d'années de scolarité des cadres

Nombre de cadres	Nombre d'années d'études par cadre	Nombre total d'années d'études des cadres
11	6	66
15	10	150
22	13	286
27	16	432
Total 75	---	934

Posons \bar{X} = au niveau moyen d'étude de tous les cadres

nous aurons:

$$\bar{X} = \frac{934}{75}$$

$$= 12.45$$

soit 12 années et 6 mois environ *

* Le calcul en nombres complexes est effectué en annexe 3

Cette moyenne d'environ 12 années et 6 mois se rapproche de la durée nécessaire pour effectuer les études jusqu'à la fin du second cycle du secondaire, soit 13 années. Vu qu'il n'y a pas de demi-année d'étude dans les programmes d'enseignement au pays, nous considérons 12 années comme la moyenne dans le scénario pessimiste, et 13 années dans le scénario optimiste.

Ces résultats corroborent, effectivement, ceux d'une enquête réalisée en 1985 par le Bureau International de Travail (BIT) en collaboration avec le Centre d'Aide à la Petite et Moyenne Entreprise (CAPME) auprès de 360 entreprises du pays et dont une des conclusions était que: dans 94% des cas, les propriétaires dirigeants créateurs des PME ont en général un niveau de scolarité au dessus de 10 ans.⁴⁶

3.8.7.3 Le niveau de scolarité des autres employés

Le niveau de formation des autres employés oscille entre les dernières années du cours primaire et les deux premières années du premier cycle du secondaire. La majorité des employés de ce groupe doivent leur apprentissage du métier au "learning by doing". Ils symbolisent la présence de l'enseignement informel. Dans ce groupe se rencontre : les menuisiers, les maçons, les ébénistes, les électriciens, les jardiniers, les gardiens et les vendeurs, pour ne citer que ceux-là.

⁴⁶ LEKOA, R. Liboire, Du suivi des PME: Cas du FOGAPE, 1985, p.20

3.8.8 Structures et gestion des activités

La programmation et la gestion des activités incombent aux cadres dans chacune des entreprises. Ces activités sont cependant dépendantes des impératifs et des aléas d'une demande dont le volume n'est connu que sporadiquement. Nous prenons connaissance, dans cette section, des structures et des activités du système à travers la description des tâches, des organigrammes et du niveau des activités.

3.8.8.1 La description des tâches

La description des tâches, dans le contexte des PME/PMI camerounaises, ne représente qu'une indication des activités les plus fréquentes et non la limite de l'action d'intervention de l'employé. Selon que le poste de travail appartient au groupe des postes des cadres ou à celui des postes des opérations simples et routinières, la description des tâches est de moins en moins spécifique.

Description des tâches des postes des cadres

- Le Directeur général:
 - s'occuper des affaires générales;
 - superviser les achats;
 - négocier les contrats;
 - vérifier et veiller sur les finances;
 - planifier le travail des employés.
- Le Directeur administratif et financier:
 - négocier les marchés;
 - veiller sur l'exercice de recouvrement;
 - vérifier les comptes;
 - préparer les états financiers prévisionnels.

- Le Directeur commercial:

- entretenir les relations extérieures avec le milieu;
- exercer les recouvrements;
- émettre les commandes;
- veiller sur la qualité des produits et le meilleur service après vente.

- Le Directeur technique:

- planifier et contrôler les opérations techniques;
- analyser les qualités des produits;
- proposer de nouveaux procédés et processus.

- Le gérant:

- gérer l'entreprise;
- rencontrer et entretenir les bonnes relations avec les gros clients;
- s'occuper des relations publiques avec le milieu;
- surveiller et gérer les comptes.

Il est remarquable de constater que 48,57% des cadres de ces entreprises consacrent plus de 20% de leur temps quotidien de travail à l'accomplissement d'autres activités nécessaires au fonctionnement efficient de l'entreprise en plus de ceux de leurs tâches de gestion. Les 51.43% restants disent s'en tenir uniquement à leurs obligations de gestionnaire.

Les postes des opérations

Que ce soit dans le secteur de commerce des biens, dans le secteur de commerce des services ou celui de la production manufacturière, les tâches des proposés des opérations sont directement fonction de leur expertise dans le domaine ou de leurs potentialités évidentes à

leur accomplissement. Dans les métiers de: maçonnerie, menuiserie, plomberie, jardinage ou de vente, pour ne citer que ceux-là, les tâches sont spécifiques et requièrent, aux employés qui les effectuent, des habiletés bien déterminées pour leur bonne exécution.

3.8.8.2 Les organigrammes

L'organigramme est la représentation schématique et hiérarchisée des tâches et des responsabilités dans le regroupement des postes de travail au sein d'un système d'activités humaines. Il indique la ligne d'autorité qui régit les activités du personnel. Sa structure est fonction de la taille de l'entreprise et du niveau des opérations qui s'y déroulent. Dans notre milieu d'étude, on rencontre deux types d'organigramme: celui des services publics et celui des entreprises privées.

3.8.8.2.1 Type d'organigramme dans les cellules des approvisionnements

La comptabilité-matières est un service du ministère des finances, détaché auprès des gestionnaires-matières des départements ministériels du gouvernement. De ce fait, le comptable-matières reçoit: des directives provenant du ou des gestionnaire(s)-matières auprès desquels il est détaché, de même que des instructions de certains chefs hiérarchiques du ministère des finances. Cette structure est matricielle. Réduite à la dimension de nos travaux, elle se présente comme l'illustre la la figure 5 ci-après.

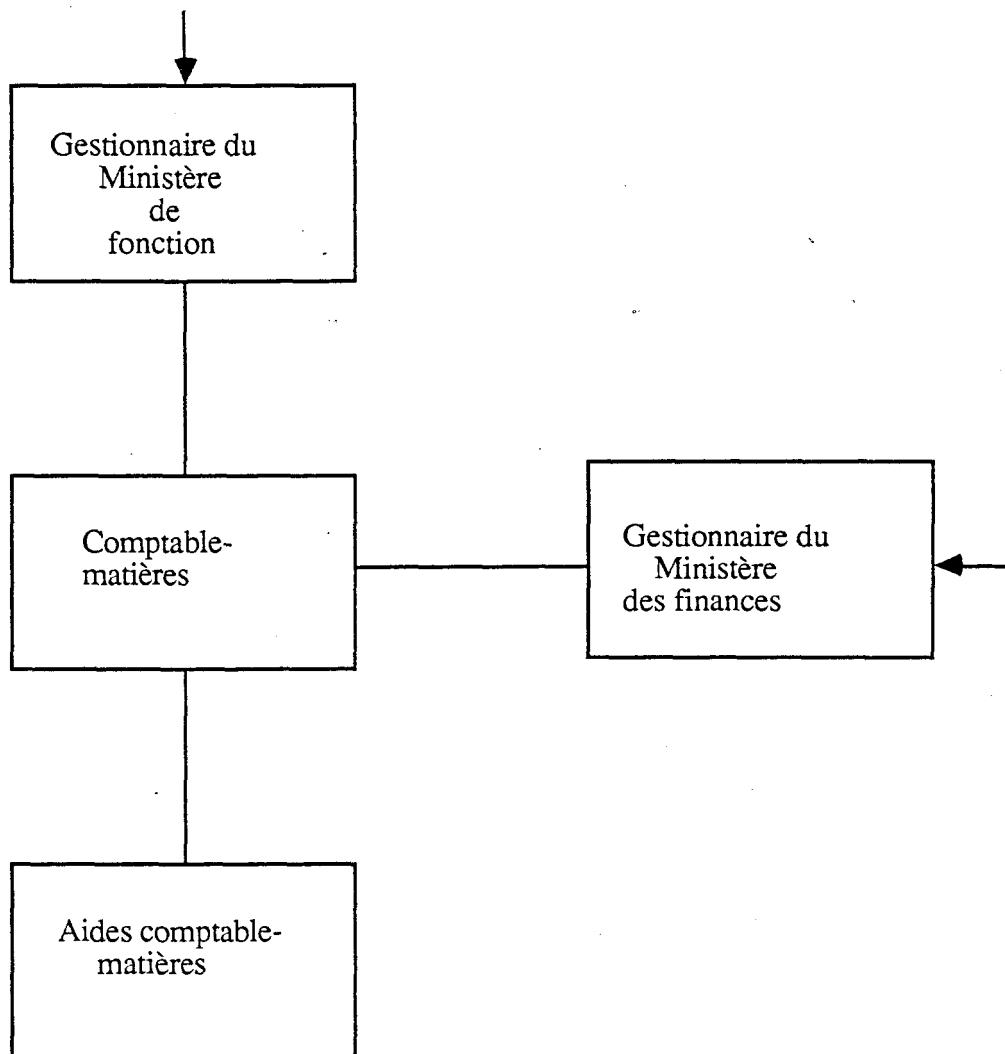


Figure 5. Organigramme du service des approvisionnement des différentes Directions ou Sous-Directions.

3.8.8.2.2 Type d'organigramme dans les PME/PMI

Dans les PME/PMI, le nombre de postes des cadres varie entre un et trois. Cette différence se reflète ainsi dans la diversité des structures d'organigrammes de ces entreprises. De ce fait, il s'avère réaliste de parler des types d'organigrammes dans ce contexte. Une

analyse plus approfondie montre que la plupart de ces entreprises ne possèdent pas un organigramme formel en tant que tel. Elle indique que bien souvent, l'entreprise et le dirigeant font une seule et même entité, que ce dernier possède un droit de regard absolu sur les activités de l'organisation et exerce une forte autorité sur tout le personnel au niveau de l'exercice de leurs tâches.

Il n'est donc pas rare que le patron fasse, au jour le jour, l'attribution quotidienne des tâches aux employés de l'entreprise. Ce procédé laisse à penser qu'il y a un manque de planification des activités d'exploitation. L'expérience vécue dans certaines des entreprises où règne cette situation nous a permis de constater que l'opinion de la non-planification de ces activités par le patron n'est pas établie. Cette approche semble plutôt faire partie des stratégies managériales locales.

3.8.8.3 Le niveau des activités

Pour maintenir la dynamique qui stabilise l'équilibre et favorise l'atteinte de leurs objectifs, les petites et moyennes entreprises se doivent de réaliser un nombre donné d'activités. Examinons le niveau de ces activités dans notre échantillon d'entreprises durant la période de la présente recherche.

Alors que le niveau des activités est au point culminant dans les services de gestion des approvisionnements de l'administration publique, il oscille au plus bas niveau dans les petites et moyennes entreprises qui transigent avec lesdits services de l'administration publique. Les cadres comme les employés des opérations de ces entreprises affirment dès lors traverser la période creuse annuelle des activités d'exploitation.

La raison explicative de cette situation est, qu'après l'arrêt des engagements des bons des fournisseurs par les gestionnaires-matières, il faut attendre: premièrement, la fin de l'exercice budgétaire en cours, avec tout ce qu'il comporte en termes: d'arrêt d'inventaire, de contrôle financier et de fermeture des livres comptables; ensuite la mise en exécution du budget de l'exercice suivant, pour reprendre les transactions d'approvisionnements des biens et services.

Ce phénomène est la manifestation probante que les approvisionnements des services gouvernementaux exercent un impact considérable sur le rythme des activités économiques de la région, donc sur l'économie tout court. Il montre le degré de dépendance des activités de certaines PME/PMI vis-à-vis des contrats des services publics. Cette constatation est d'autant plus frappante qu'elle s'observe dans les trois secteurs que sont, le commerce des biens, le commerce des services et la production manufacturière.

3.8.9 Les autres ressources

Les petites et moyennes entreprises ont besoin de plus que des ressources humaines pour faire fonctionner les structures qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs cibles. Parmi celles qui leur sont indispensables, figurent les ressources financières et les ressources technologiques.

3.8.9.1 Les ressources financières

Le domaine des ressources financières représente un point névralgique sur lequel les gestionnaires de ces PME/PMI ne sont ni ouverts à la discussion ni disposés à donner toute

l'information pertinente. Il ressort des propos des dirigeants concernés, et ce, d'une façon unanime, que toutes ces entreprises éprouvent de sérieuses difficultés financières au niveau de leur trésorerie. Ils évoquent le fait que l'État leur doit des sommes d'argent considérables, impayées depuis plusieurs mois. Ces gestionnaires de la PME/PMI se plaignent davantage du fait que les banques du pays refusent quasiment de financer le fonds de roulement de cette catégorie d'entreprises.

Il ressort des résultats de nos recherches que le niveau de participation du Directeur au capital de financement de l'entreprise est assez élevé. Sur les trente-cinq entreprises de notre échantillon, soixante-deux pour cent (62,86%) de ces dirigeants d'entreprises ont un taux de participation compris entre 51% et 100%. En somme, la majeure partie d'entre eux est presque propriétaire-dirigeant.

Le tableau 11 suivant illustre la situation telle qu'elle se présente dans les petites et moyennes entreprises/industries qui ont collaboré à nos travaux de recherche.

Tableau.11. Niveau de participation des directeurs dans le capital des entreprises qu'ils dirigent.

Taux de participation du directeur dans le capital de l'entreprise	Nombre d'entreprises	Pourcentage par rapport au total	% cumulatif
0-5%	0	---	----
6-25%	1	2,86	2,86
26-50%	3	8,57	11,43
51-75%	1	2,86	14,29
76-95%	5	14,29	28,58
96-100%	16	45,71	74,29
N'ont pas répondu à cette question	9	25,71	100
Total	35	100	100

Le fait que les propriétaires de ces entreprises en soient aussi les dirigeants peut possiblement expliquer le très faible niveau de réinvestissement des bénéfices d'exploitations. Ces revenus permettraient plutôt aux propriétaires- dirigeants de financer leurs multiples engagements sociaux n'ayant pas de rapport direct avec les opérations d'exploitation de l'entreprise.

3.8.9.2 Les ressources technologiques

De nos jours, les produits ou les services des entreprises doivent constamment s'améliorer en qualité, ou du moins en apparence, afin de pouvoir rester concurrentiel dans la plupart des créneaux du marché. Les entreprises atteignent cet objectif grâce au développement technologique qui révolutionne les procédés et les processus de fabrication dans les manufactures, les procédés et les processus de vente des biens et des services dans le secteur du commerce. Nous présentons succinctement la situation dans les PME/PMI de l'échantillon, à travers les technologies qui y sont utilisées et le niveau de recherche et développement qui s'y effectue.

Technologie utilisée

En général, la technologie utilisée actuellement, et ce beaucoup plus dans le secteur manufacturier que dans le secteur de commerce, est, selon les avis des propriétaires et des utilisateurs, vieille et rudimentaire.

Au niveau des entreprises manufacturières, l'équipement utilisé dans les ateliers de menuiserie, de fabriques de certains préfabriqués pour la construction domiciliaire et dans

l'industrie des enseignes et des sceaux est très simple et nécessite beaucoup de dépense d'énergie humaine, eu égard à la dimension artistique qui ressort du travail des employés et qui semble les valoriser. Dans ce secteur, tout bris de l'équipement, même quelquefois celui d'une toute petite pièce de rechange, occasionne des retards notables dans la chaîne de production, car le marché local manque souvent de distributeur des pièces de rechange de certaines machines. La tendance actuelle de quelques maisons, de vendre des ensembles (blocs) et non plus des pièces, n'est pas sans impact majeur sur les coûts d'exploitation de ces entreprises. Nous avons pu ainsi examiner quelques outils abandonnés à cause des défectuosités mineures. Par exemple, des mèches pratiquement neuves étaient abandonnées pour un défaut du circuit électrique. De l'avis de mon Directeur de recherche⁷, plusieurs des pannes qui ont été à l'origine de l'abandon de ces pièces, auraient pu être réparées en substituant certaines mécaniques

Au niveau des entreprises de services du genre: vidange, nettoyage industriel, jardinage et gardiennage, la technologie utilisée est simple et rudimentaire. L'énergie humaine demeure la principale force motrice. La tâche des employés est quelquefois éprouvante, et même rebutante.

Recherche et développement

La recherche et développement est une réalité complètement absente dans le milieu de l'étude. Non seulement les structures de support à la matérialisation de ce concept n'existent pas dans les entreprises, les propriétaires-dirigeants estiment que leur entreprise n'a ni les

⁷ Monsieur BERGERON, G. Gilles est professeur du Département des Sciences Économiques et Administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, ingénieur en génie civil de son Etat.

moyens ni la disponibilité pour lui accorder une importance quelconque. Cependant, ils n'hésiteraient pas à apporter des améliorations structurelles qui permettraient la croissance de leurs résultats d'exploitation .

3.8.10. Le climat organisationnel

Nous abordons dans cette section, une caractéristique dont l'aspect influence énormément la dynamique et l'équilibre de notre milieu d'étude. Le climat organisationnel "se réfère à la concordance entre les structures d'une organisation, ses activités effectives, ses stratégies et sa philosophie⁴⁷ ". Nous le présentons sous l'angle des relations de travail et celui des rapports avec les organismes publics.

3.8.10.1 Relations de travail dans les PME/PMI

Dans les petites et moyennes entreprises de notre échantillon d'étude, les relations entre les structures et les activités semblent, si non harmonieuses, du moins ne pas présenter de handicap à la réalisation des objectifs de chacune d'entre elles. Nous pouvons classer les relations entre les divers employés de ces entreprises en deux catégories: les cordiales et les mitigées. Elles sont cordiales au niveau des ouvriers qui sont très solidaires et forment une "famille". Elles sont mitigées entre les cadres et les ouvriers. Sans vivre à l'écart des ouvriers, le cadre maintient une distance qui varie selon sa personnalité et son style de direction. Il n'est cependant pas rare d'observer un type de rapports autocratiques de la part de certains cadres vis-à-vis des employés subalternes, et une soumission de ces derniers à l'endroit des chefs hiérarchiques. Cette structure "ligne" autocratique est certes le reflet d'un

⁴⁷ PREVOST, Paul, op. cit. p.44

mélange de style de direction paternaliste, dans lequel alternent la récompense et le châtiment, et le style de direction hérité du colonialisme, basé sur le mépris des ouvriers.

Dans le contexte d'une telle approche managériale des dirigeants de la plupart des entreprises, les employés semblent n'avoir qu'un but précis, gagner le pain quotidien pour faire vivre la famille, en s'acquittant au mieux des tâches qui leur sont attribuées. C'est pourquoi tout relâchement des activités de l'entreprise leur fait vivre bien des angoisses, car ils l'interprètent plus souvent comme la manifestation d'un présage annonçant de futures compressions de personnel.

3.8.10.2 Relations avec les organismes publics

Les rapports entre les PME/PMI et les services gouvernementaux sont régis par les textes réglementant les marchés ou les contrats avec l'État. Quoique ces textes couvrent plusieurs domaines en fonction du coût total des acquisitions, les dirigeants des PME/PMI se plaignent de n'être pas suffisamment informés sur les besoins des services publics, et soulignent l'impact des multiples obligations du gestionnaire de crédit sur sa disponibilité. Ces promoteurs des petites et moyennes entreprises déplorent que les mesures réglementaires ne soient effectives que dans le sens des devoirs envers les services publics (en termes de taxes, patentés, impôts, etc...) et rarement dans celui des droits (soutien effectif, encadrement, subventions). Si les gestionnaires de la petite et moyenne entreprise ne trouvent pas leurs rapports avec les services publics de mauvaise qualité, ils estiment cependant, que leur amélioration constante est nécessaire.

3.8.11 Diagramme des flux dans la PME/PMI

L'étude et l'analyse des 35 entreprises de la PME en micro-plan, permettent de représenter les flux de ce sous-ensemble de notre système d'étude, sous forme d'un schéma nommé diagramme des flux. Ce diagramme de flux est la synthèse de toutes les activités de gestion et de transformation du sous-système, interreliées par les flux d'information, de personnel et de matières. Il s'illustre, d'après la légende ci-dessous, comme ci-après.

Légende

-  Flux d'informations ou des dossiers que l'on recueille
-  Flux d'informations ou des dossiers que l'on donne
-  Flux d'informations reliant les activités du même responsable ou d'une même équipe
-  Flux des biens ou des services
-  Activités du service des approvisionnements
-  Activités reliées à un groupe initial
-  Zones dans lesquelles se situent les candidats au poste de problème à traiter
-  Frontière des zones où se situent les candidats au poste de problème à traiter

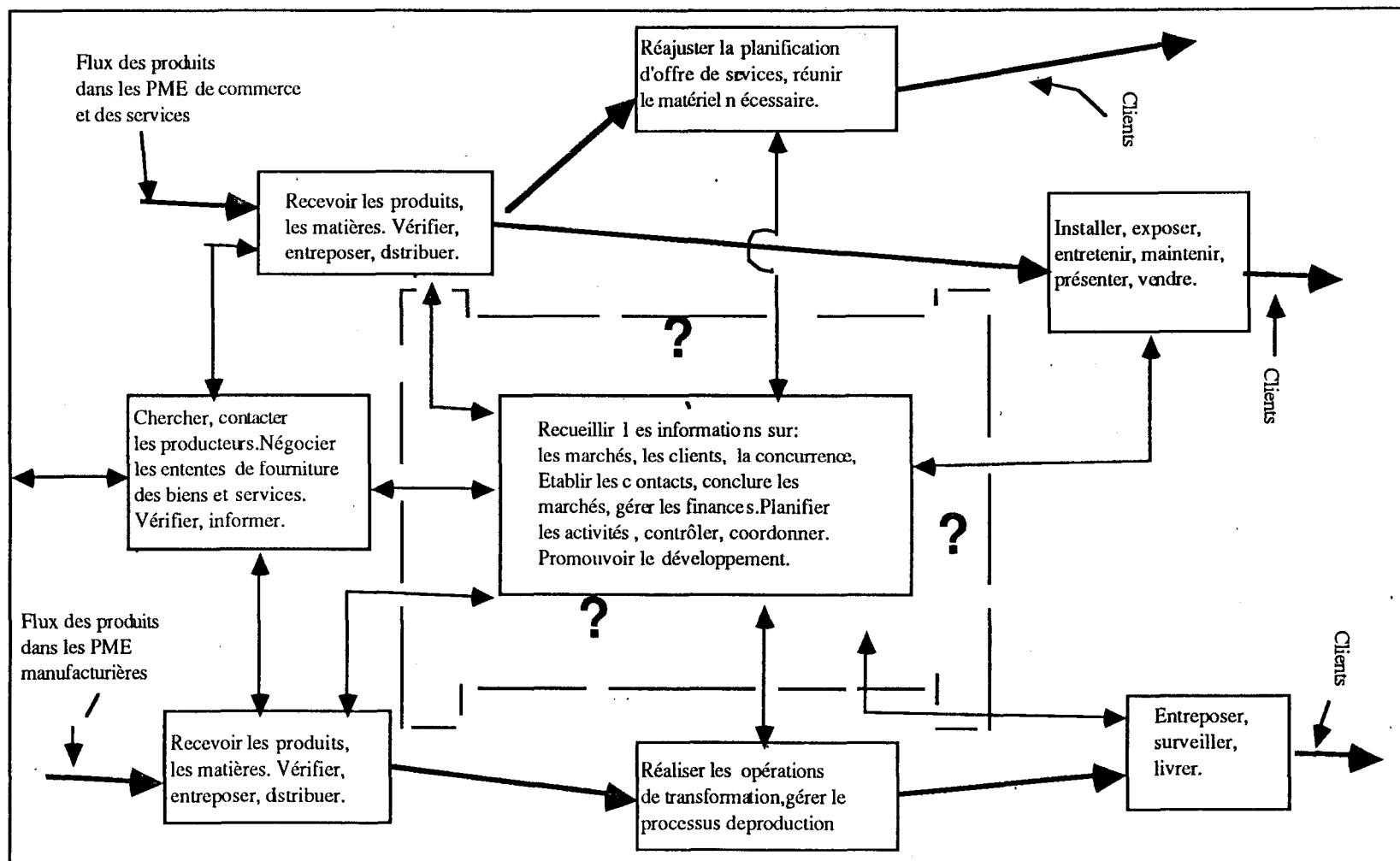


Figure 6 Flux d'informations et des produits dans les petites et moyennes entreprises

3.9 LES CANDIDATS AU POSTE DE PROBLÈME

Le tableau de la représentation de notre système d'étude, tel que le perçoivent le chercheur-acteur et les principaux acteurs-chercheurs et comme l'illustrent les figures 4 et 6, fait ressortir ses forces et ses faiblesses. La plupart des faiblesses qui le caractérisent, se situent au niveau des activités de gestion, comme le reflètent les deux figures ou diagrammes de flux. Dans chacun de ces deux diagrammes, la zone de problème est symbolisée par les points d'interrogation qui signalent la présence des niveaux d'activités auxquels il faudrait apporter des réaménagements. Parmi les situations qui peuvent nécessiter des améliorations, nous avons, en recueillant individuellement le point de vue des différents intervenants sur leur pertinence, retenu les huit principales listées ci-dessous:

1. La lenteur de traitement et de paiement des factures des fournisseurs.
2. L'absence des critères formels et transparents d'attribution des marchés de faible valeur monétaire.
3. La non-diffusion des besoins planifiés de chaque département auprès des promoteurs et dirigeants des entreprises.
4. Le manque d'information sur les besoins regroupés des différents départements ministériels.
5. Absence, dans les petites et moyennes entreprises, de modèle rationnel de prévision des ventes des biens et services .
6. Le non-reinvestissement dans l'entreprise, des bénéfices nets générés par son exploitation.
7. La sous-utilisation de la main-d'œuvre productrice dans les PME/PMI.
8. Le manque ou l'indisponibilité de travaux de recherche basés sur la petite et moyenne entreprise du milieu.

CHAPITRE IV

DÉTERMINATION DU PROBLÈME À TRAITER , PERSPECTIVE D'ÉTUDE ET SYSTÈME D'ACTIVITÉS HUMAINES AUQUEL LA SOLUTION PRECONISÉE INCOMBE

Dans le chapitre trois, nous avons décrit les réalités du système étudié, telles que les différents acteurs et le chercheur impliqués dans l'étude ont convenu de les percevoir et de les interpréter. Nous circonscrivons dans la présente section: la zone d'étranglement sur lequel porte notre intervention, le système d'activités humaines responsable de la promotion, de la structuration et de l'implantation des recommandations de l'étude, de même que la perspective de notre approche de recherche de solution méliorative permettant une utilisation plus judicieuse des approvisionnements des services gouvernementaux aux fins de la promotion et du développement de la PME/PMI camerounaise.

4.1 DÉTERMINATION DU PROBLÈME À TRAITER

La représentation de la réalité perçue de notre système étudié a mis en relief certaines situations problématiques que plusieurs acteurs, individuellement ou en petit groupe, ont considérées très pertinentes. Ces dernières constituent l'ensemble de nos candidats au poste de problème à traiter. Comme la sélection de ce goulot d'étranglement requiert, dans la méthodologie de diagnostic-intervention, l'assentiment des intervenants du système⁴⁸, nous avons organisé une rencontre à laquelle tous les gestionnaires des entreprises de l'échantillon

⁴⁸ PREVOST, Paul, op. cit. p.45.

d'étude ainsi que deux professionnels du département auquel incombe la promotion des PME/PMI ont été conviés.

Lors de cette rencontre à laquelle dix-huit représentants des trente-cinq entreprises de l'échantillon d'étude ont pris part, nous avons présenté l'image riche du système d'étude, ainsi que les principaux candidats au poste de problème (situations qui nécessitent des améliorations). Nous avons aussi coordonné la réflexion de l'assistance afin de permettre aux intervenants présents d'arriver à un "consensus définitif sur l'exactitude de la description de la problématique, et de sélectionner le goulot d'étranglement à traiter."

Ce processus de vérification des différentes données recueillies par le biais de la confrontation des perceptions et des interprétations de l'ensemble des intervenants qui ont collaboré à l'étude, est une validation des travaux de la recherche par consensus. Il présente l'avantage d'impliquer plus étroitement ces intervenants dans le diagnostic des situations problématiques, après qu'ils aient visualisé le système dans lequel ils exercent. La figure 7 suivante illustre la procédure appliquée.

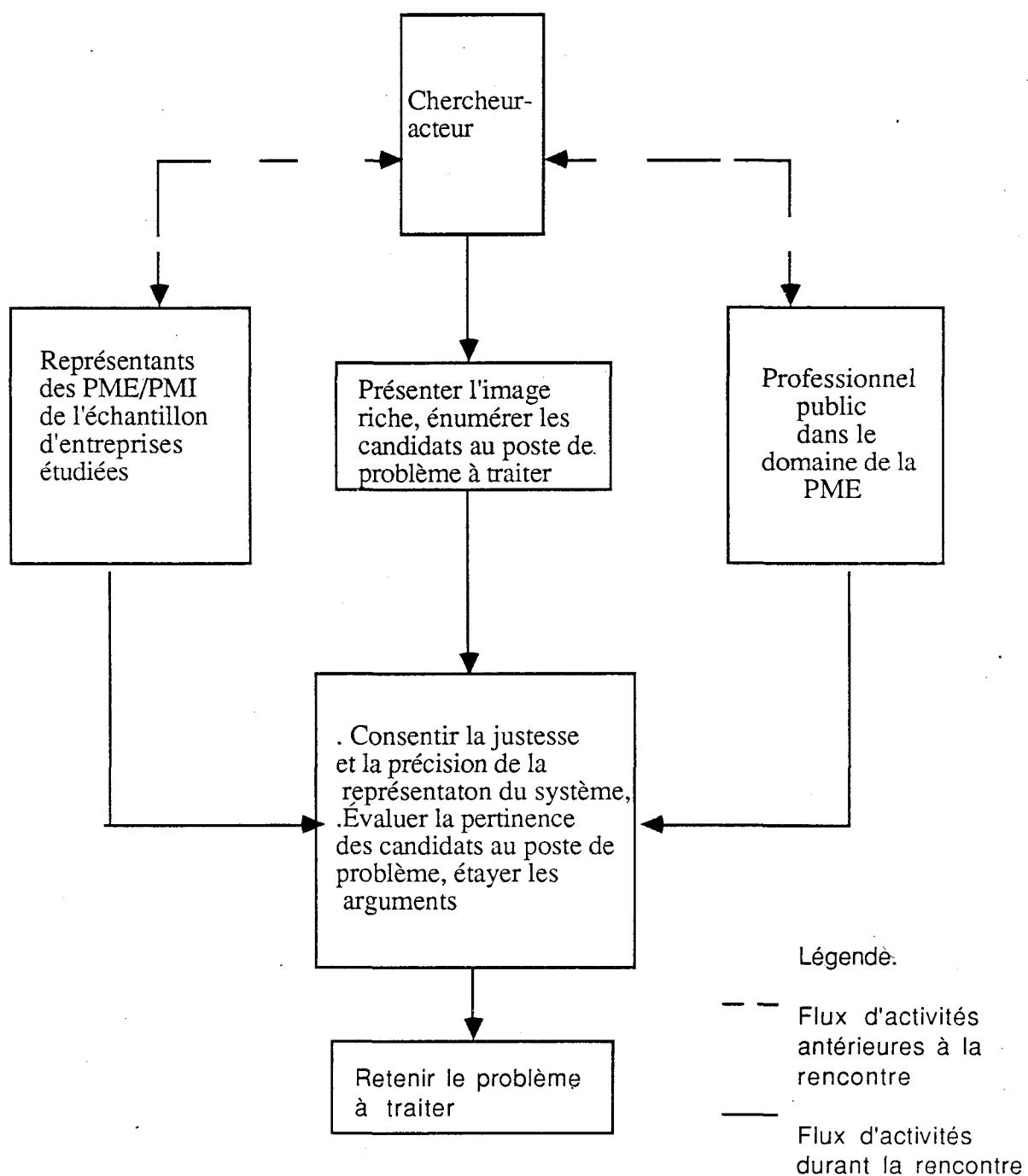


Figure 7. Validation par consensus de la représentation du système étudié et choix du candidat au poste de problème pertinent à traiter

4.1.1 Analyse des différents candidats au poste de problème

Les différents candidats retenus au poste de problème à traiter se présentent comme suit.

1. La lenteur de traitement et de paiement des factures

Tous les dirigeants que nous avons rencontrés et dont les PME/PMI transigent avec les services gouvernementaux, trouvent que les services publics prennent énormément de temps pour s'acquitter du paiement des factures de leurs fournisseurs. Ces longs délais de recouvrement engendrent un effet pervers que subissent leur entreprise. Ainsi les PME/PMI qui manquent de liquidité, qui contractent des prêts et ce, difficilement, auprès du secteur financier formel (les institutions bancaires) ou auprès du secteur financier informel (les tontines⁷), se retrouvent en train de financer certains achats gouvernementaux. Cependant, les gestionnaires des cellules des approvisionnements de l'administration publique ne partagent pas cette allégation. Selon eux, les traitement des dossiers de paiement suivent le cours normal des opérations, compte tenu des mesures mises en place pour contrecarrer les transactions frauduleuses.

Illustrons cette situation par un exemple.

Une entreprise transigeant avec les organismes publics a cinq factures de 500 000 francs c.f.a. chacune, impayées. Depuis un peu plus de six mois qu'elle a

⁷ Pour de plus amples informations sur le système financier informel "les tontines" au Cameroun, consulter: La problématique du financement des PME au cameroun... Vers une intégration efficace des tontines dans le processus de financement, de MBENDA BEHALAL Georges. Thèse de maîtrise en gestion des P.M.O.

honoré ses engagements à l'égard de cette clientèle en livrant les produits ou en effectuant les services commandés, chaque semaine, un de ses responsables consacre au moins trois heures au recouvrement de ce dû de l'entreprise, ce en terme d'activités de suivi des dossiers auprès des différents fonctionnaires attitrés.

En considérant les hypothèses de base suivantes :

- le taux d'intérêt de la dette contractée par l'entreprise auprès des institutions financières formelles ou informelles est de 11,50%;
- le salaire horaire, y compris tous les avantages sociaux du dirigeant chargé du suivi des dossiers de recouvrement de la PME/PMI auprès des différents fonctionnaires attitrés, est de 2000 francs c.f.a;
- les charges de frais généraux occasionnés par les déplacements du dirigeant, s'élèvent à 10% du salaire du mandataire de l'entreprise;
- dans une période de six mois il y a vingt-cinq semaines ouvrables.

Avec ces données, estimons pour l'entreprise le coût du retard de paiement du montant total de ses cinq factures. Signalons, que ce coût est considéré par les dirigeants d'entreprises comme leur contribution au financement des approvisionnements desdits organismes publics.

Intérêt sur la créance pour les six mois

$$((500\ 000 * 5) * 11,50\%)/2 = \dots \quad 143\ 750$$

Perte d'opportunités d'affaires due à l'indisponibilité du dirigeant

Frais généraux de l'entreprise occasionné par les déplacements

308 750

Nous pouvons estimer que le retard de paiement de la créance de l'entreprise lui aurait causé un manque à gagner de 308 750 francs c.f.a. en valeur absolue. Soit les 12,35% du montant total.

Les promoteurs des PME/PMI considèrent que ce scénario représente plutôt la borne inférieure des coûts réels. Malgré l'acuité de cette situation, tous les promoteurs espèrent qu'elle ne perdurera pas, car il n'y pas longtemps, les délais de paiement de ces factures étaient de l'ordre de deux à cinq semaines au maximum. Plus encore, les autorités gouvernementales, conscientes des préjudices que subissent ces entreprises, étudient les mesures qui permettront, sinon de pallier ce handicap, du moins de l'atténuer.

Ce candidat au poste de problème semble une difficulté circonstancielle, attribuable aux effets de la crise économique qui ont déséquilibré le chapitre des recettes gouvernementales. Les promoteurs d'entreprises entretiennent l'espoir que le gouvernement prendra des mesures

stabilisatrices, susceptibles d'apporter dans un proche avenir des correctifs à cette situation et un réajustement à ce phénomène.

2. Absence des critères formels et transparents d'attribution des marchés de faible valeur monétaire

Ce constat s'observe au niveau des petits contrats dont le coût est inférieur à cinq millions de francs c.f.a., voire à 500 000 francs. Bien que ces transactions soient considérées comme de faible valeur monétaire, la loi du nombre aidant, leur total finit par devenir considérable. C'est pour cette raison que les promoteurs leur accordent de l'importance.

En ce qui a trait aux critères d'attribution de ces marchés, les opinions des gestionnaires de crédit et ceux des promoteurs des petites et moyennes entreprises ou industries divergent. Les premiers considèrent que les règles et le processus sont clairement définis et qu'ils les appliquent avec toute la conscience professionnelle nécessaire, dans le respect des directives gouvernementales et de la déontologie de leur fonction. Les seconds remarquent l'existence d'un écart entre l'idéal que représente le cadre théorique des directives et la réalité vécue dans leurs applications. La divergence des propos des gestionnaires des deux groupes est évidente, et laisse apparaître la nécessité d'un certain réajustement au niveau de ces transactions.

3. La non-diffusion des besoins planifiés de chaque département auprès des promoteurs et dirigeants des entreprises

Au cours des recherches au sein des départements ministériels retenus dans le cadre de nos travaux, nous avons constaté qu'il n'existe aucun document de référence qui informe les

promoteurs sur la natures et la quantité des biens et services qui y sont consommés. Bien que ces données existent, elles restent consignées dans les dossiers internes des gestionnaires-matières et des comptables-matières. Ainsi, plusieurs opportunités d'affaires demeurent inconnues aux agents du marché de l'offre.

Les cellules des approvisionnements des biens et services des différents départements jouissent d'une autonomie au chapitre des marchés de faible valeur monétaire. Dans chacune d'elles, le principal coordonnateur est le gestionnaire-matières dont l'essentiel de la tâche n'est pas la gestion des achats. Cette structure fait, qu'il n'est point facile de retrouver des statistiques globales d'un département ministériel se rapportant à ce type d'acquisitions.

Deux services disposent pourtant des atouts nécessaires pour collecter, traiter et diffuser cette information. Il s'agit d'une part, du service central à la comptabilité matières, et d'autre part, du service du budget. Chaque année toutefois, le dernier service mentionné publie le budget de l'exercice en cours dans lequel les dépenses publiques sont regroupées par catégories. Malheureusement, cette discrimination des dépenses ne permet pas de distinguer, de façon évidente, les opportunités d'affaires que les diverses demandes de l'administration publique représentent. Dès lors, les promoteurs des PME/PMI actifs dans ce créneau, sont obligés de sillonnailler les différents services administratifs, de rencontrer les multiples gestionnaires-matières, pour recueillir les données relatives aux demandes spécifiques de ces services. Le temps et l'énergie que les dirigeants des entreprises consacrent à ce type de démarches seraient considérablement réduits s'ils avaient l'information nécessaire à la planification de leurs activités de vente dans ce segment de marché. Ce temps et cette énergie pourraient être impartis à d'autres activités opérationnelles de l'exploitation de l'entreprise. Ce qui contribueraient à améliorer la productivité de ces PME/PMI.

Ce candidat au poste de problème représente un goulot d'étranglement réel. Sa restructuration méliorative est susceptible d'influencer positivement la productivité de ces entreprises, et d'aider par le fait même à la réalisation d'un des objectifs de la politique gouvernementale de promotion de ce secteur d'activités économiques.

4. Le manque d'information sur les besoins regroupés des différents départements ministériels.

Le quatrième candidat au poste de problème intègre en réalité le troisième. Il représente un autre niveau de perception globalisant la même situation, dont l'amélioration ou la résolution rendra plus considérable le volume total par produit ou par gamme de produits. En effet, la théorie économique préconise qu'en contexte de libre marché (libéralisme communautaire, au Cameroun), toute expression manifeste et considérable de la demande catalyse la mise en place des mécanismes visant à la satisfaire.

L'évidence des conséquences positives des fondements de ce concept des sciences économiques fait que, dans la province du Québec par exemple, il y a de plus en plus d'organismes autonomes qui se dotent des politiques communes des achats de certains produits spécifiques, afin de contribuer à la promotion des entreprises de quelques secteurs de leur milieu économique. Ainsi le regroupement des gestionnaires des achats des Universités québécoises eut l'idée de participer au Salon d'Affaires de Montréal en Septembre 1987 et remarqua agréablement: "...faire un Salon du Monde des Affaires à l'inverse était une idée géniale..... présenter des produits consommés et non des produits vendus était une innovation". Il souligne: " des dizaines de visiteurs se sont arrêtés devant notre stand pour constater qu'une université ne fait pas qu'enseigner. Des sommes considérables sont investies dans l'achat des fournitures, des biens et services. La documentation sur place

illustrait bien, d'ailleurs, les montants dépensés dans les différent domaines. Plusieurs gestionnaires d'entreprises ont, d'autre part, laissé leurs coordonnées, étant visiblement intéressés à discuter des possibilités d'offrir leurs services⁴⁹.

La réactualisation de ce concept des sciences économiques ne pourrait être le propre des seuls promoteurs de développement des pays occidentaux. L'ensemble des organismes publics qui ont collaboré à nos travaux de recherche représente une puissance d'achat pour le secteur des PME/PMI. Sans toutefois être un monopsonie⁵⁰ (situation dans laquelle plusieurs fournisseurs ont un seul acheteur) cette puissance d'achat de l'ensemble des organismes publics détermine pour une grande partie le niveau des activités dans les entreprises de notre échantillon d'étude. Le fait que la plupart de ces entreprises subissent toujours une période morte entre la fin des engagements de l'ancien exercice budgétaire et le début de ceux du nouveau n'est que le reflet de la forte corrélation entre les achats de ces organismes et le niveau de certaines activités dans ces PME/PMI.

L'utilisation efficace et dirigée de cette dimension, par le biais d'une structuration et d'une diffusion efficientes de l'information qui la véhicule, ne peut qu'apporter un appui supplémentaire au processus de promotion et de développement de la petite et moyenne entreprise. Elle est susceptible d'exercer des pressions au niveau de la concurrence entre les entreprises locales, de favoriser l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits et services desdites entreprises, et même de susciter leur croissance interne, certaines fusions horizontales ou verticales. Dans le cadre de l'option de libéralisme communautaire de

⁴⁹ CHARON, Jean, Acheteur à l'Université de Montréal, Bulletin d'information, gestionnaires des achats des Universités québécoises, vol.9, no 3, décembre 1987, p.2..

⁵⁰ Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), Puissance d'achat, le pouvoir économique exercé par les acheteurs ayant une position dominante, 1981, pp. 30-51..

l'économie camerounaise, rien ne laisse entrevoir que cette puissance d'achat des organismes publics puisse, ni perturber les prix du marché à la hausse (ce qui porterait préjudice aux autres consommateurs), ni affaiblir l'industrie des fournitures.

5. Absence de modèle rationnel de prévision des ventes des biens et services

S'il est vrai que gérer une entreprise représente une aventure, ce à cause de la part d'incertitude qui entoure la réalisation des événements en fonction desquels les décisions ou les orientations sont basées, on reconnaît heureusement, que les gestionnaires de chaque entreprise utilisent ou développent inlassablement des modèles qui permettent de réduire le niveau d'incertitude entourant l'occurrence des événements espérés favorables au développement de l'organisation. Gérer l'incertitude des éventualités possibles, afin d'anticiper, au moyen de bonnes prévisions, le cours des événements futurs auxquels l'entreprise aura à faire face, est le défi des dirigeants.

Le volume des ventes des biens ou des services figure, en première place, parmi les événements probables qui conditionnent les niveaux d'exploitation des firmes. De meilleures anticipations de cet élément sont indispensables pour l'entreprise, car toute planification de ses activités d'exploitation nécessite que le dirigeant ait une bonne idée des revenus espérés, pour pouvoir mieux budgétiser les dépenses à encourir. Engager des dépenses supérieures aux revenus potentiels comporte le risque de rendre l'entreprise incapable d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses débiteurs. Cette situation est souvent la genèse de maintes crises au sein de l'organisation.

Nos recherches nous ont permis de constater que la quasi totalité des dirigeants des entreprises de notre échantillon n'utilise pas de modèle rationnel⁸ de prévisions des ventes. Ce constat est valable, tant pour le court que le moyen terme. Les planificateurs de ces entreprises se basent sur leurs expériences précédentes et leur intuition des affaires. Ils entretiennent au mieux les relations avec les gestionnaires de crédit susceptibles de leur offrir des opportunités d'affaires. Cette approche, qui tend vers le modèle DELPHI, semble leur originalité, parce qu'elle représente une barrière contre des intrus qui voudraient cerner le marché de l'entreprise. C'est probablement une des raisons qui expliquent le fait que ces dirigeants soient peu loquaces sur ce sujet.

Tout au long de notre terrain, nous avons mené une campagne de sensibilisation sur ce point spécifique, auprès des promoteurs d'entreprises qui nous ont offert leur collaboration. Le consensus s'est fait autour du constat, que la plus grande faiblesse de ce "modèle" d'établissement des prévisions des ventes est sa courte période d'anticipation prévisionnelle: d'une semaine à deux mois dans la majorité des cas. En outre, il crée et favorise une très grande dépendance des opérations de l'entreprise vis-à-vis les données des informateurs. Il personnalise la gestion de l'entreprise au niveau du dirigeant qui a le monopole du réseau d'information.

Quoique les variables qui régissent certains mécanismes du marché dans le contexte de l'économie du milieu soient difficiles à cerner, il apparaît primordial que les gestionnaires de ces entreprises apportent des réajustements mélioratifs à ce niveau de leurs activités. Ce candidat au poste de problème tient une place importante dans le processus de recherche des

⁸ Un modèle est dit rationnel, quand il se conforme à une certaine logique jugée compréhensive et rigoureuse.

modèles dynamiques comportant des variables caractéristiques adaptées à la gestion de la petite et moyenne entreprise du milieu.

6. Le non ré-investissement, dans l'entreprise, des bénéfices nets générés par son exploitation.

Un constat, des plus frappants, que nos travaux ont clairement établi, est le non ré-investissement des bénéfices générés par l'exploitation de l'entreprise dans son développement. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, la plupart des dirigeants des PME/PMI de notre échantillon sont aussi des actionnaires. Étant donné que la démarcation entre les biens de l'entreprise et ceux du dirigeant ou des propriétaires n'est pas souvent évidente, les revenus d'exploitation de l'entreprise servent quelquefois beaucoup plus à financer d'autres dépenses n'ayant pas de rapport direct avec ses activités.

Ainsi des entreprises qui, jadis, étaient presque des chefs de file de leur secteur, sont aujourd'hui menacées de faillite. Le fait que, pendant des années, leur équipement de même que leurs structures de production n'aient pas été changés ou améliorés, les rend actuellement incapables de soutenir la concurrence de nouvelles entreprises qui ont pénétré le secteur, parce qu'elles sont plus dynamiques et mieux équipées.

Comme on peut le constater, ce candidat au poste de problème revêt aussi une importance pour le développement futur de la petite et moyenne entreprise. Il mérite alors l'attention des gestionnaires, qui tout en reconnaissant son impact sur la survie de l'entreprise, disent utiliser leurs capitaux au mieux des circonstances de la vie et des opportunités des affaires. Tout au long de nos travaux sur le terrain, le débat sur ce point n'a pas connu l'adhésion des promoteurs comme nous l'aurions souhaitée. Nos interlocuteurs

des PME/PMI nationales aiment bien évoquer les difficultés de financement auxquelles ils sont confrontés, ils n'apprécient et n'acceptent guère les discussions portant sur l'utilisation de leurs fonds.

7. La sous utilisation de la main-d'oeuvre productrice dans les PME/PMI

Nos recherches auprès des entreprises de notre échantillon nous ont permis de constater que la main-d'oeuvre de ces établissements est, dans la majeure partie des cas, sous-utilisée et même parfois carrément inutilisée. La conséquence immédiate de cette situation est que l'entreprise se retrouve dans l'obligation de défrayer des coûts, en salaires et avantages sociaux, sur une partie de son personnel dont l'apport au rendement des opérations d'exploitation est nul. Ce gonflement des coûts réels ne favorise ni l'obtention de bons résultats d'exploitation, ni le développement de l'entreprise, dans la mesure où il déséquilibre négativement le rapport des revenus d'exploitation sur les dépenses afférentes.

Les gestionnaires de ces PME/PMI justifient ce handicap par la présence de trois paramètres. Les deux premiers sont circonstanciels. Il s'agit, d'une part, du fait que la période de juin à juillet soit la basse saison des activités dans leurs entreprises, due à la phase transitoire entre deux budgets dans les services publics et, d'autre part, de la crise économique qui frappe durement l'économie du pays et qui a provoqué une baisse brutale de l'ensemble des activités économiques. Le troisième paramètre a trait à la réglementation régissant la main-d'oeuvre en fonction. Cette réglementation, dans le but de protéger les employés contre les compressions abusives du personnel de la part des employeurs, demande que tout licenciement se justifiant par l'état de la dépression économique, soit approuvé par les autorités compétentes du Ministère du travail. Vu que le traitement des dossiers de cette

nature ne s'effectue pas promptement dans les services du ministère, les gestionnaires des petites et moyennes entreprises/industries ne peuvent donc pas facilement user des mécanismes d'ajustement des effectifs des employés par rapport au niveau d'activités des établissements qu'ils dirigent. Ce candidat au poste de problème est fort intéressant, à cause de toutes les interrelations entre les objectifs de la fonction productive de l'entreprise et ses responsabilités dans le maintien de l'harmonie sociale.

8. Le manque ou l'indisponibilité des travaux de recherche basés sur la PME/PMI du milieu

La mention de ce candidat au poste de problème a d'abord surpris la plupart des dirigeants d'entreprises qui percevaient difficilement le rapport entre le manque ou l'indisponibilité des travaux de recherche sur leur secteur d'activités économiques et l'exploitation de leur firme. Cependant, une consultation au cours de laquelle l'opportunité nous a été offerte d'alimenter et d'approfondir la réflexion sur ce constat, a permis à l'assistance de conclure que cette lacune est surtout préjudiciable au secteur de la PME/PMI sur deux plans.

D'une part, le manque ou l'indisponibilité des travaux de recherche portant sur les PME/PMI du milieu prive les promoteurs de ce secteur de disposer des analyses et des résultats susceptibles de leur permettre d'avoir une vision globale de certains paramètres qui favorisent ou défavorisent leurs activités. Il les prive aussi des informations qui pourraient représenter des critères à partir desquels ils (ces dirigeants) s'auto-évaluerait, émettraient éventuellement leurs opinions, infirmant ou confirmant les résultats des analyses faites. Il enlève aux promoteurs l'opportunité d'alimenter et d'enrichir le débat sur la PME/PMI, de leur vison des forces et faiblesses de ce secteur d'activités économiques.

D'autre part, ledit manque des travaux de recherche prive les planificateurs économiques gouvernementaux des données qui soient le résultat d'une autre façon de percevoir, d'analyser et d'interpréter les mêmes réalités économiques. C'est certainement pour tenir compte de l'apport positif d'une telle diversité d'opinions que le gouvernement a sollicité le Conseil Économique et Social (CES), organisme consultatif gouvernemental, à réaliser une étude consacrée aux difficultés de la PME/PMI nationale.

Ce candidat au poste de problème fait ressortir le constat que le secteur des PME/PMI ne dispose pas toujours d'une information pertinente, à partir de laquelle ses promoteurs peuvent se baser pour exprimer des opinions convergentes ou divergentes de celles des planificateurs gouvernementaux et, ainsi alimenter la dynamique de la réflexion et de la conception des initiatives de développement économique.

4.1.2 Choix du problème pertinent

Tous les huit candidats au poste de problème représentent les principales zones de difficultés de l'organisme d'étude. La résolution de chacune d'elle ou de l'ensemble, ne peut que contribuer à apporter plus de dynamisme à la gestion des activités d'exploitation des PME/PMI, et de ce fait même, appuyer les efforts gouvernementaux de promotion du secteur de la petite et moyenne entreprise. Dans ce contexte, il nous aurait fallu considérer tous les candidats au poste de problème à traiter dans le cadre de notre recherche. Malheureusement, cette alternative est impossible en pratique à cause des contraintes des ressources et des délais qui limitent notre action. Tenant compte de toutes ces variables, en considérant le "timing" des nécessités actuelles de ces entreprises, les promoteurs d'entreprises et nous sommes

arrivés au compromis que le manque d'information regroupée sur les besoins en biens et services des différents départements ministériels représente le problème le plus immédiat sur lequel nous devons investir nos ressources et nos énergies. Il s'avère que la recherche de solutions visant à améliorer ce niveau de goulot d'étranglement, présente un intérêt pour chaque groupe constituant les deux sous-systèmes de notre organisation d'étude. Les gestionnaires de crédit des services publics y voient une approche pratique, permettant de soutenir, à leur niveau, le choix et les directives politiques qui stipulent que les PME/PMI constituent les bases les plus solides de l'industrialisation future du pays et, qui les invitent à contribuer efficacement au développement de ce secteur.

Les promoteurs et les dirigeants de la petite et moyenne entreprise, quant-à eux, trouvent que l'amélioration de cette situation leur permettra de mieux connaître les besoins des services publics. Ils pourront alors faire une meilleure planification de leurs ventes dans ce créneau de marché , de même qu'anticiper avec plus de certitude les opérations d'exploitation de leurs entreprises.

4.2 DÉTERMINATION DU SYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES

Les services qui constituent le système pertinent d'activités humaines du problème à traiter, appartiennent à deux départements ministériels: le Ministère des Finances et le Ministère du Commerce et de l'Industrie. Le Ministère des Finances est présent, auprès de tous les gestionnaires-matières de tous les autres départements ministériels et des organismes d'État, à travers ses services de contrôle financier et de la comptabilité-matières. En plus il disposer d'un service du budget. Ses différents comptables-matières sont, au niveau des cellules des approvisionnements, les plus proches collaborateurs des gestionnaires de crédit.

Ils détiennent des données relatives aux acquisitions de leurs services respectifs. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie est le principal responsable de la promotion de la petite et moyenne entreprise. Il dispose d'un département de l'industrie qui coordonne la gestion des PME/PMI. La Sous-direction à la comptabilité-matières, la Direction du budget du ministère des Finances et La Direction de l'Industrie (à travers le Service de la PME) du Ministère du Commerce et de l'Industrie peuvent renforcer leur collaboration au niveau de la gestion de l'information sur les biens et services consommés par les organismes d'État. Elles pourront alors structurer, gérer, et diffuser cette information aux agents économiques, en conformité avec la loi et les directives gouvernementales et la déontologie de leur fonction.

4.3 VALIDATION DU SYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES.

Du fait que les systèmes d'activités humaines se distinguent des autres systèmes comme: les systèmes naturels, les systèmes physiques artificiels et les systèmes abstraits artificiels, ils doivent posséder un nombre de caractéristiques permanentes qui les identifient, les distinguent, et permettent de les évaluer. Plusieurs auteurs ont proposé des grilles⁵¹ pour cette fin. Peter B. Checkland, s'inspirant de ces auteurs, a par souci de pragmatisme, réduit ces grilles à l'essentiel. Nous utilisons les caractéristiques de la grille de Checkland pour valider le système pertinent d'activités humaines du problème à traiter.

Selon la grille⁵² de Checkland, tout système d'activités humaines doit respecter les huit caractéristiques suivantes que nous justifions directement dans le contexte.

⁵¹ PREVOST, Paul, op. cit. p. 16

⁵² CHECKLAND, B. Peter, "Towards a systems-based methodology for real word problems solving," Journal of systems engineering, vol.3, no 2, 1972, pp.106-108 .

1. Le système a une mission:
 - Satisfaire la demande de biens et services de l'administration publique, dans la mesure du possible, à même l'offre de l'économie nationale.
2. Le système a des mesures de performance:
 - Au début de chaque exercice budgétaire, des directives administratives fixent les objectifs cibles. A la fin de l'exercice, une analyse des résultats est faite et les écarts entre les objectifs budgétisés et les résultats réels sont justifiés.
3. Le système a des composantes, elles-mêmes systèmes avec toutes les caractéristiques appropriées:
 - Le présent système est composé de plusieurs services et de nombreux bureaux. Ces services et ces bureaux sont eux-mêmes des systèmes d'activités humaines.
4. Les composantes du système ont un certain degré d'interrelation permettant à un effet de permuter dans tout le système:
 - Les composantes du système sont interreliées par des flux d'informations. De niveau en niveau, ils se regroupent en une même unité décisionnelle.
5. Le système est un système ouvert . Il existe dans un système plus large ou/et à un environnement avec lequel il échange. Les frontières d'un système sont définies par les limites du champ d'action des preneurs de décision impliqués:
 - L'ensemble des composantes du système est intégré dans un hyper-système, le gouvernement, qui élabore leurs politiques et formule leurs directives.

6. Le système a des ressources physiques et humaines:
 - Chacune des composantes du système occupe un espace physique, possède des bureaux, un mobilier, des équipements et utilise des ressources humaines (les employés).
7. Le système a des preneurs de décision et un processus de prise de décision:
 - Le système pertinent d'activités est hiérarchisé en bureaux, en services, etc... À chacun de ces niveaux, il y a un preneur de décision qui agit selon sa fonction et ses responsabilités.
8. Le système a une certaine garantie de continuité, il n'est pas éphémère et récupérera après une crise:
 - Le gouvernement est l'institution qui planifie, oriente et coordonne le développement culturel, social et économique du pays . Tant que notre société existera, elle sera dirigée par un gouvernement disposant d'un système des approvisionnements et des structures pour promouvoir l'initiative privée.

Le système pertinent d'activités satisfait donc pleinement les conditions qui déterminent un système d'activités humaines, telles que les conçoivent les différents auteurs de l'approche d'analyse systémique des organisations.

4.4 LA PERSPECTIVE D'ÉTUDE.

L'élaboration d'une approche de résolution de problème ou d'une amélioration des structures de fonctionnement d'une organisation, est étroitement liée à la vision de ses auteurs. Dans le contexte de cette étude, compte tenu de la grande implication des

gestionnaires des services public et des dirigeants d'entreprises dans le processus, dans la définition, le terme auteurs inclut aussi bien ces principaux acteurs que le chercheur. Comme la vision des auteurs transporte toujours plus ou moins une charge idéologique implicite ou explicite, nous énonçons une base qui contienne notre philosophie, dans ce domaine, et exprime en terme de processus une représentation condensée du système. Cet énoncé est appelé, dans la théorie du diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, définition du système pertinent. Parce que cette définition doit comporter un certain nombre de caractéristiques spécifiques aux systèmes d'activités humaines, nous la validons.

4.4.1 Définition du système pertinent

Le système d'information du réseau des cellules des approvisionnements des différents départements ministériels de l'administration publique est une suite d'activités effectuées par les fonctionnaires attitrés, qui permet de:

- déterminer et exprimer l'information sur les besoins de biens et services des différents usagers;
- colliger et regrouper les données par produit, par genre de services ou par gamme de produits et services;
- recueillir l'information sur les capacités des agents économiques du milieu, à offrir ces produits ou ces services;
- structurer, en collaboration avec le Services de la PME, le support et le mode de diffusion de ces données;

afin de mettre à la disposition de toutes les catégories de gestionnaires de crédit, les renseignements, les spécifications et les détails nécessaires à l'obtention des produits et services de qualités, à de meilleures conditions de prix, et d'offrir aux promoteurs et aux dirigeants des petites et moyennes entreprises, l'occasion de:

- discerner les opportunités d'affaires de ce segment de marché,
- disposer des données pertinentes sur les demandes de ces biens et services,

et de contribuer, de façon notable par le canal, à la consolidation ou à l'établissement des fondements et des éléments essentiels de base susceptibles de donner de la dynamique à l'option nationale de la promotion de la petite et moyenne entreprise.

4.4.2 Validation de la définition

L'approche de diagnostic-intervention recommande que la définition du système pertinent soit validée. Cette validation n'a cependant pas la prétention d'être scientifique au sens traditionnel. Elle assure, par contre, que la définition respecte la cohérence de l'approche systémique et qu'elle soutient l'action. Les auteurs SMITH et CHECKLAND⁵³ proposent six critères à cet effet. Ils estiment qu'une bonne définition indique le ou les propriétaire(s) du système d'activités humaines, son environnement, ses clients, ses activités de transformation, ses acteurs, et enfin, qu'elle mentionne ou reflète le point de vue sous lequel l'action est orientée dans le domaine. Ces six critères s'identifient dans la définition du système pertinent comme ci-dessous.

⁵³ SMITH, D.S. et CHECKLAND, B.P., "Using a systems approach. The structures of root definition, Journal of applied systems analysis, vol.5 no 1, 1976, pp.75-88.

1. Le propriétaire

Les propriétaires, dans le contexte de la définition, sont les diverses cellules des approvisionnements des différents départements de l'administration publique. Il est à noter que ces cellules ne détiennent qu'un pouvoir d'exécution au sein des balises établies par la loi, les règlements et les diverses directives gouvernementales.

2. L'environnement

L'environnement est représenté explicitement au premier niveau, par les autres services de chacun desdits départements, au second niveau, par la structure gouvernementale toute entière. Le troisième niveau, implicite dans la définition, est constitué des autres structures économiques du milieu.

3. Les clients du système

Dans le vocabulaire du diagnostic-intervention, le terme clients du système désigne les premiers utilisateurs ou les premiers bénéficiaires. Comme les gestionnaires attitrés sont les ressources humaines qui gèrent ces services, ils sont donc les premiers utilisateurs.

4. Les activités de transformation

Les activités de transformation du système pertinent sont exprimées, dans la définition, au moyen des verbes à l'infinitif ci-dessous:

- . exprimer
- . colliger
- . recueillir
- . regrouper
- . structurer

- . mettre
- . offrir
- . diffuser.

5. Les acteurs du système

Les acteurs du système sont tous les fonctionnaires attribués et toutes les catégories de gestionnaires de crédit.

6. Le point de vue

Le point de vue qui n'est pas très explicite, consiste à mieux traiter et organiser l'information entourant les transactions de faible valeur monétaire d'un client fiable et solvable (l'État) pour les besoins de développement et de promotion de la petite et moyenne entreprise nationale.

CHAPITRE V

RESTRUCTURATION DYNAMIQUE DES FLUX DU SYSTÈME PERTINENT D'ACTIVITÉS HUMAINES

Après que nous ayons déterminé le problème pertinent à traiter ainsi que la perspective d'étude, nous élaborons dans ce chapitre le modèle conceptuel qui servira d'outil fondamental pour l'analyse de la situation diagnostiquée et retenue. Cet outil n'est ni un modèle idéalisant, ni un modèle normatif parce qu'il ne représente pas un cadre général. Cependant, son importance réside dans le fait qu'il nous permet d'identifier les activités du système d'activités humaines que nous avons défini dans l'ancrage (chapitre quatre), et nous servira par la suite de cadre de référence ou de point de comparaison avec le contexte présenté dans la représentation de la réalité telle que perçue au chapitre trois.

Pour atteindre efficacement cet objectif, nous avons effectué une revue de la littérature se rapportant aux approvisionnements ou aux achats des systèmes d'activités humaines en général, des gouvernements et des entreprises en particulier. Ce afin de consulter les modèles existants dans la matière et de nous en inspirer. Cette recherche approfondie des modèles utilisés dans ce type de système, nous a conduit à approcher, dans la Province du Québec, trois systèmes d'activités humaines dont les expériences nous apparaissent pertinentes à cause de la contribution de leurs achats ou de leurs acquisitions au développement économique de leur milieu.

5.1 APERÇU DE LA LITTÉRATURE ET DES EXPÉRIENCES PERTINENTES

Le thème des approvisionnements dont le processus d'achat est une étape, est abondamment traité dans la littérature. Plusieurs auteurs s'accordent à énumérer les différentes phases comme suit: la planification, les acquisitions, la gestion des inventaires, le contrôle de la qualité des biens et services, les fonctions connexes, et le contrôle. Du fait que le service des approvisionnements gère des acquisitions dont les coûts ont un impact considérable sur les opérations d'un système, des auteurs comme Danty-Lafrance et Bernaténé⁵⁴ soutiennent qu'il représente une fonction originale dans le système. À ce titre, il devrait être sous la direction d'un employé spécialisé en la matière, et susceptible de maximiser la valeur des sommes investies. Dans le cas des services publics, ce responsable tiendrait prioritairement compte de l'intérêt général des contribuables, et dans celui de l'entreprise privée, de l'objectif d'améliorer la position concurrentielle des produits.

La recherche ne couvre qu'une seule phase du processus des approvisionnements, Elle porte sur les acquisitions des biens et services de l'administration publique dont le coût est inférieur à 50 millions de francs cfa. La valeur de la plupart des transactions de cette catégorie ne dépasse pas 500 000 de francs. Dans les services gouvernementaux camerounais, la majeure partie de ces marchés ne sont pas attribués après une procédure de soumission publique. Dans le contexte du gouvernement fédéral du Canada, cette classe d'achat, dénommée "achat à faible valeur monétaire (FVM)", constitue 90% des transactions, et représente 20% du coût total des acquisitions de l'exercice. En considérant le volume et l'importance des achats de FVM du gouvernement fédéral, un groupe d'étude a recommandé, récemment, de mettre sur pied une base de données à partir de laquelle une politique relative à l'octroi de ces marchés aux PME⁵⁵ sera élaborée. Bien antérieurement, le Gouvernement

⁵⁴ DANTY-LAFRANCE, j., Stratégie et politique d'approvisionnement, 1970, pp.29-32 BERNATENE, Henri, Pratique de ... L'achat, 1963, pp.11-15 .

⁵⁵ Gouvernement Fédéral du Canada, Programme d'acquisitions du gouvernement: "Mieux dépenser," Rapport du groupe d'étude au groupe de travail chargé de l'examen des programmes, 1986, pp. 41 et 167.

provincial du Québec s'était penché sur cette question. Il avait arrêté des mesures préconisant que l'acte d'acquérir des biens ou des services doit être considéré, par ses fonctionnaires, comme un outil de développement économique qui permet aussi d'augmenter la capacité de production de l'industrie provinciale.⁵⁶

Il se dégage des textes des Gouvernements fédéral et provincial, en cette matière, que l'objectif de l'ensemble des règles et directives régissant l'acte d'acheter ou d'acquérir les biens et services de faible coût monétaire doit transcender le niveau de la maximisation de la valeur dépensée, et viser celui du renforcement de la production, génératrice des ressources financières dans la société.

5.1.1 Le processus d'acquisition

Le processus d'acquisition ou d'achat commence avec la reconnaissance d'un besoin et s'achève avec la livraison des produits ou l'exécution du service demandé. Jean Claude Tarondeau conceptualise cette procédure en mettant en relief six phases qui s'identifient comme ci-dessous.

1. La reconnaissance d'un besoin.
2. La spécification des caractéristiques du besoin et de la quantité requise.
3. La recherche des fournisseurs potentiels.
4. L'analyse et l'évaluation des propositions.
5. Les négociations et le choix d'un fournisseur.

À ces cinq étapes s'ajoute celle de la rétroaction qui permet au processus de s'autोévaluer par le biais de l'analyse de ses performances, de même que d'amorcer, si nécessaire, des mécanismes de réajustement en vue d'améliorer le degré d'atteinte des objectifs

⁵⁶ Gouvernement du Québec, Secrétariat de la commission permanente et interministérielle des achats, Vers une politique d'achat mieux comprise et plus efficace, 1983, p.9.

préconisés. L'ensemble de ce processus d'acquisition de biens et services de toute valeur marchande, se modélisent comme l'illustre la figure 8 ci-après.

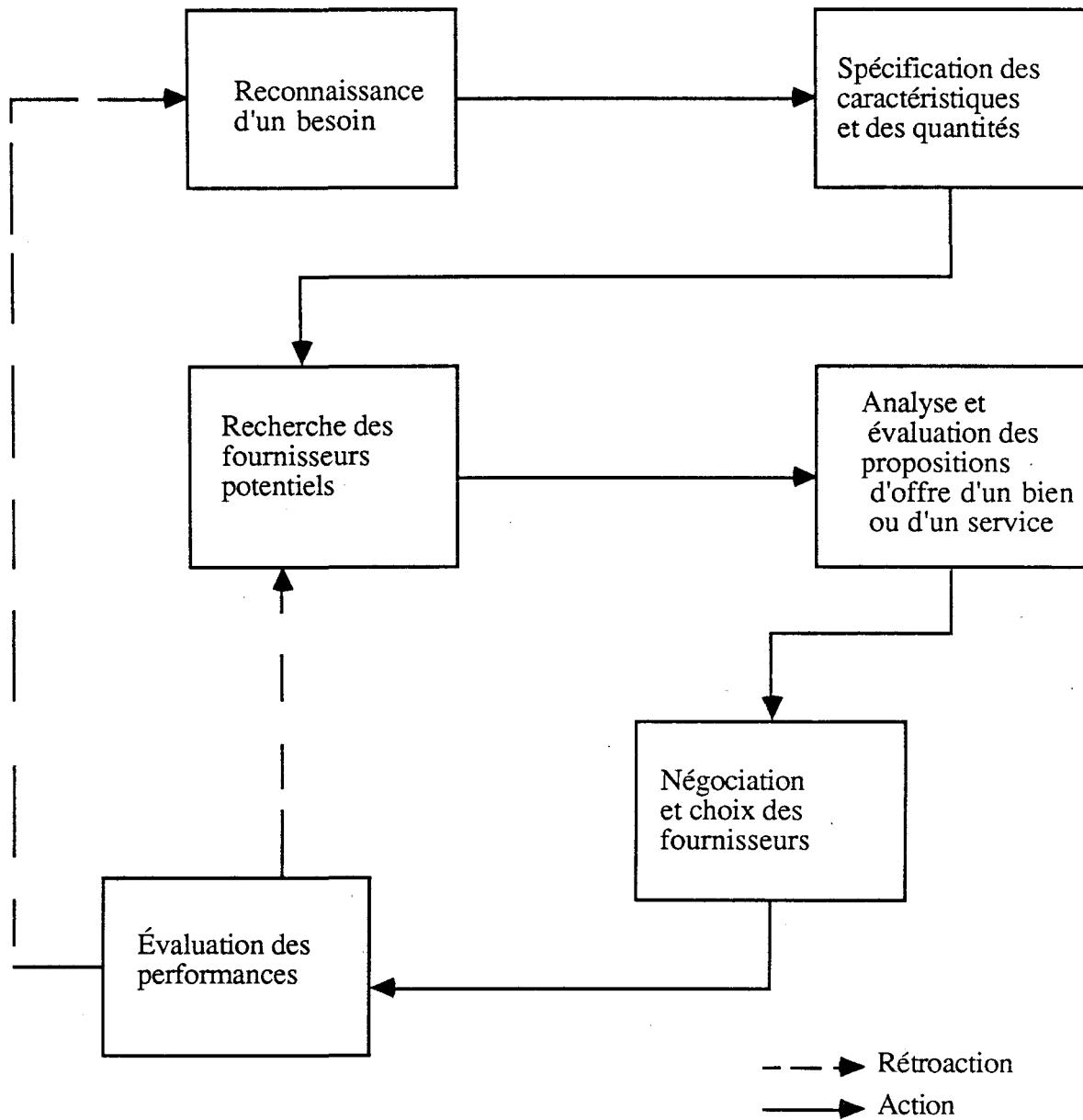


Figure 8. Description du processus d'acquisition d'un bien ou d'un service dans un système d'activités humaines

Le manque d'informations, relatives à la demande des biens et services des différents services gouvernementaux, a été identifié comme étant le problème pertinent à traiter dans le système d'activités humaines étudié. Les données qui constituent l'information recherchée par les dirigeants et les promoteurs de la PME/PMI, s'élaborent dans les étapes de reconnaissance, de spécification et de quantification des besoins.

Alors, malgré que les étapes suivantes: la recherche des fournisseurs potentiels, l'analyse et l'évaluation des propositions d'offre des produits ou des services, la négociation et le choix d'un ou des fournisseur(s), et la rétroaction soient importantes dans le processus des acquisitions des biens et services de l'administration publique, elles ne sont pas retenues dans l'élaboration du modèle conceptuel qui nous permettra de questionner la réalité de la situation problématique à traiter. Nous considérons que leur mise à l'écart est sans impact sur la résolution du problème pertinent.

Cependant, nous joignons en annexe 4, pour les lecteurs intéressés par l'intégralité du processus des acquisitions des biens et services, un modèle d'analyse développé par Gerald William Stiles⁵⁷. Ce modèle permet, aux acheteurs des industries, d'améliorer l'analyse de leur processus d'acquisition des produits. Il peut facilement être adapté et utilisé, selon les besoins, par les acteurs-acheteurs des autres systèmes d'activités humaines. L'auteur y indique, dans leur séquence logique, les principales questions que l'acheteur doit se poser tout au long de l'analyse du processus des acquisitions. Les réponses à ces questions permettent de cerner et de clarifier la situation de l'offre du marché, et favorisent les déductions pertinentes et utiles qui sous-tendent une bonne évaluation des propositions

⁵⁷ STILES, W. Gerald, An informational processing model of industrial buyer behavior, Thèse de PhD, 1972, pp.15-17

d'offre des fournisseurs. Comparativement au modèle du genre établi par Webster et Wind,⁵⁸ le modèle de Stiles favorise une étude plus approfondie de l'offre et des fournisseurs potentiels. Néanmoins, cette analyse ne sert qu'à éclairer la prise de décision du gestionnaire-matières à qui incombe, dans le cadre de la répartition des tâches des agents de l'État en contexte camerounais, la responsabilité de négocier et de choisir ce type de fournisseurs.

5.1.1.1 Reconnaissance d'un besoin

En ce qui a trait à la reconnaissance et à la spécification des besoins, England et Leenders⁵⁹ montrent dans leurs travaux, que la plupart des requérants expriment leurs besoins sous forme de demande d'un type de produit, au lieu de celle d'une fonction à remplir. Cette approche semble une façon étroite d'exprimer un besoin. Elle conduit à ne satisfaire que la requête immédiate d'un utilisateur, cela bien souvent hors du cadre plus vaste de celles des autres. En plus, cette approche réduit énormément le potentiel des fournisseurs concurrents susceptibles de satisfaire l'offre. Par exemple, exprimer un besoin sous forme d'une machine à écrire de marque IBM, c'est éliminer d'office tous les autres fournisseurs dont les marques de machines à écrire peuvent présenter des avantages comparatifs appréciables en terme de qualité et des performances ou encore, offrir un meilleur rapport qualité/prix. L'expression d'un besoin à satifaire, sous forme d'une fonction à remplir, favorise l'exploration de toutes les possibilités d'offre existantes dans le marché.

⁵⁸ WEBSTER, E. Frederick et WIND, Yoram, Organisational buyer behavior, 1972, p.26

⁵⁹ ENGLAND, B. Wilbur et LEENDERS, R. Micheal, Purchasing and materials management, 1975, p286

Les systèmes d'activités humaines expriment leurs demandes des biens et services quand ils doivent restaurer un stock en épuisement ou épuisé, remplacer ou implanter un équipement, ou encore faire exécuter un service.

Selon les auteurs England et Leenders, la reconnaissance des besoins est généralement réalisée par les ressources humaines très en contact ou alors très au fait de la fonction que remplira le bien ou le service sollicité. Parmi ces ressources humaines on note: l'utilisateur du bien ou le bénéficiaire du service requis, les concepteurs ou les coordinateurs qui définissent la nature des tâches à accomplir et par conséquent, déterminent la nature des biens et services nécessaires. Les concepteurs peuvent être des ressources humaines internes du système (gestionnaires de crédit, employés du service de recherche et développement, ingénieurs des méthodes et planification); ou des ressources humaines externes au système (experts-conseils, agents des sociétés d'ingénierie).

Pour satisfaire adéquatement le ou les besoin(s) reconnus, il est indispensable de déterminer rigoureusement et clairement leurs caractéristiques. Ce qui explique l'importance de la phase de la spécification.

5.1.1.2 Spécification d'un besoin

La spécification d'un besoin consiste à le définir le plus clairement que possible, à énoncer le niveau de performance et de qualité espérée et à élaborer les procédures de leur vérification. Elle comporte un aspect inavoué qui force le fournisseur à respecter les engagements, donc à offrir un service de qualité à la clientèle. Outre ce contexte, des

auteurs comme Jean-Claude Tarondeau⁶⁰ estiment que l'acheteur doit se sentir responsable de la qualité économique du bien ou du service requis. La qualité économique étant considérée comme le quotient de la convenance du produit à satisfaire le besoin par le coût et la sécurité d'approvisionnement.

La spécification de la nature d'un besoin comprend la description des dimensions, de la composition (de la composition chimique dans le cas de certains biens), des propriétés physiques et esthétiques et des caractéristiques types. Les biens et services d'usage courant peuvent être spécifiés au moyen d'une unité standard.

La spécification de la qualité d'un besoin porte sur la description des performances minimales nécessaires, garantissant la satisfaction du besoin exprimé. Ainsi, Stuart Heinritz suggère: "mesurées et définies, les principales d'entre elles doivent l'être en effet afin que l'acheteur sache ce qu'il doit demander à son fournisseur et ce qu'il en reçoit"⁶¹. L'auteur mentionné ci-dessus conseille avec insistance de définir et même de mesurer les principales performances espérées dans le processus d'acquisition d'un bien. Il ne faut, cependant pas négliger les performances secondaires dont les défaillances sont à mesure d'affecter, à un moment donné, la performance globale du système. Il s'avère donc utile de déterminer les écarts acceptables sur toutes les caractéristiques de chacune des performances souhaitées dans l'usage d'un bien.

Les ressources humaines du système, susceptibles de définir les spécifications des différents besoins, sont comme déjà mentionnées, les utilisateurs, les gestionnaires de crédit

⁶⁰ TARONDEAU, Jean-Claude, L'acte d'acheter et la politique d'approvisionnement, 1979, p.40

⁶¹ STUART, Heinritz, L'approvisionnement dans l'entreprise, 1963; p.68

et les concepteurs. Il leur appartient, lors de l'acquisition d'un bien ou d'un service, de procéder ou de faire procéder à la vérification et aux tests des performances attendues ou des qualités requises.

5.1.1.3 Détermination de la quantité à approvisionner

L'étape de la reconnaissance, sous forme d'une fonction à remplir, et celle de l'identification des spécifications représentent la phase de la définition qualitative d'un besoin. Pour le matérialiser, nous adjoignons à la phase précédente, celle de la définition quantitative. Naguère, les gestionnaires des approvisionnements considéraient que les produits à acquérir étaient regroupables en deux catégories: celle des produits à niveau de stock et celle des produits achetés au fur et à mesure de l'expression d'un besoin. Cependant, l'avènement du modèle japonais d'approvisionnement des entreprises (le KABAN, Just In Time en anglais),⁶² qui préconise la livraison des biens au moment de leur utilisation, a considérablement réduit l'écart différentiel entre les deux catégories des produits.

En plus, l'approvisionnement en biens et services des différentes structures de l'administration publique est basé sur des besoins planifiés. Ainsi, quelle que soit la catégorie à laquelle appartient le produit ou le service qui satisfait le besoin, il doit d'être anticipé ou identifié d'avance, pour faire partie de la budgétisation des dépenses de l'exercice courant de chacun des services publics. La quantité requise pour satisfaire un type donné de besoin, d'un service, est alors établie à partir du nombre total de toutes les réquisitions s'y rapportant. On doit estimer trois sortes de quantités dans ces services. La quantité brute qui représente le volume total des biens et services requis pour satisfaire un type de besoin exprimé, la quantité nette exprimée (différence entre la quantité brute exprimée et la quantité satisfaite au moyen des unités disponibles en magasin) et la quantité à approvisionner qui est fonction du

⁶² BUFFA, S. Elwood, Meeting the competitive challenge, 1984, pp. 123-136 ,SCHONBERGER, J. Richard, Japanese Manufacturing Techniques, Nine Hidden Lessons in Simplicity, 1982, pp.157-180.

crédit disponible, des considérations propres au service et de la stratégie du gestionnaire de crédit. Dans le processus de gestion des approvisionnements du modèle conceptuel, une très grande importance est attachée aux quantités à approvisionner . La figure 9 ci-après illustre le processus de quantification d'un bien en fonction des variables: reconnaissance d'un besoin, spécification d'un besoin, et détermination des différentes quantités.

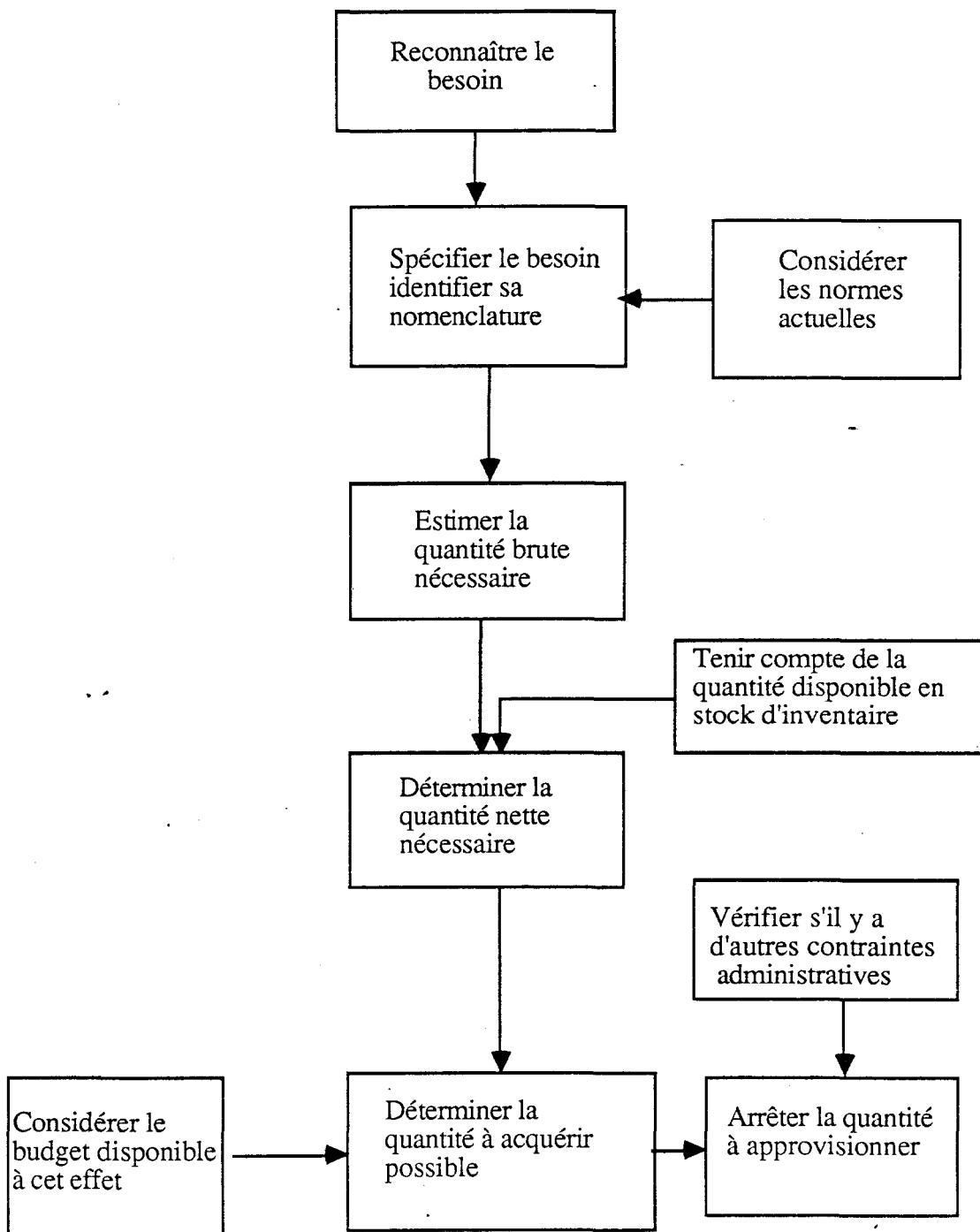


Figure 9. Détermination de la quantité d'un bien à approvisionner

Le fait de reconnaître les besoins, de les spécifier et de les quantifier fournit au système une l'information pertinente sur les quantités à acquérir. Cependant, ces données sont insuffisantes pour permettre au système de bien interagir avec les agents économiques détenteurs de l'offre des acquisitions.

5.1.1.4 Information sur l'offre des agents économiques

La littérature sur les approvisionnements des systèmes d'activités humaines montre que, la possession des données permettant au système de choisir le ou les fournisseur(s) susceptible(s) de bien satisfaire sa demande est très importante. Cette information améliore la connaissance des conditions qui prévalent dans l'offre du marché. Les agents des différentes cellules des approvisionnements des services publics se doivent de recueillir et de classer toute l'information afférente à l'offre du marché et aux fournisseurs. Les multiples canaux que sont: les listes des fournisseurs agréés, les revues techniques diffusant des renseignements sur les nouveaux produits et procédés, les dépliants publicitaires livrés par les démarcheurs lors de leurs visites, véhiculent les données de cette nature. Alors les responsables des achats doivent rester curieux afin de s'informer des nouveaux développements technologiques.

Dans ses travaux, Jean Jardin⁶³ propose une liste des critères à partir desquels les acheteurs peuvent amorcer l'analyse de l'offre des fournisseurs potentiels dans le secteur manufacturier. Ces critères s'énumèrent comme suit.

⁶³ JARDIN, Jean, Technique de l'achat industriel, 1974, pp.85-90

- Capacité de production
- Qualité du produit basée sur
 - la conformité aux spécifications
 - la constance dans les lots
 - la fiabilité
 - le contrôle de qualité
- Les délais et le respect des délais
- Les prix comparés à ceux des concurrents et la possibilité d'examiner la décomposition du prix
- le service sous les différents aspects
 - service après vente
 - fourniture de rechange
 - garanties
 - stocks disponibles

De son côté, Gary W. Dickson a expérimentalement établi, à partir des expériences des acheteurs, une liste hiérarchisée des critères d'évaluation de l'offre des fournisseurs potentiels. Ces critères se présentent comme l'illustre le tableau 12 ci-après.

Tableau 12. Pondération de certains critères d'évaluation de l'offre potentielle des fournisseurs

Critères de l'offre	Pondération	Importance moyenne	Evaluation
Qualité -----	3,508		Importance extrême
Délai de livraison-----	3,417		
Performances passées-----	2,998		Grande importance
Politiques de garantie-----	2,849		
Moyens et capacité de production-----	2,775		
Prix-----	2,758		
Compétences techniques-----	2,545		Importance moyenne
Situation financière-----	2,514		
Souplesse des procédures-----	2,488		
Système de communication-----	2,426		
Réputation dans l'industrie----	2,412		

Source: Jean-Claude Tarondeau, "L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement" 1974, p.54

L'analyse des deux méthodes d'évaluation de l'offre des fournisseurs potentiels, établies, d'une part théoriquement par Jardin, et d'autre part expérimentalement par Dickson, montre que la pratique des acheteurs (liste de Dickson) ne diffère pas de la théorie élaborée par différents auteurs (liste de Jardin). Cependant, on remarque l'aspect plus dynamique des critères établis par Dickson, du fait qu'ils tiennent compte de la compétence technique, de la situation financière et de la réputation du fournisseur. Ce constat nous a conduit à examiner l'expérience pertinente de trois systèmes d'activités humaines en matière des acquisitionss des biens et services.

5.1.2 Expériences pertinentes de trois systèmes d'activités humaines

Nous avons étudié les processus de gestion des acquisitions des biens et services des systèmes d'activités humaines suivants: le Gouvernement du Québec, la société d'état Hydro-Québec, et l'Université du Québec à Chicoutimi. Notre analyse a porté essentiellement sur les étapes de la reconnaissance, de la spécification, de la détermination des quantités à approvisionner et du système d'information sur l'offre potentielle du marché. Elle nous a permis de relever aussi bien les ressemblances que les différences.

5.1.2.1 Ressemblances dans la gestion des acquisitions

L'objectif fondamental de la politique d'acquisitions des biens et services des trois systèmes d'organisation humaine est similaire. Il consiste à effectuer des achats à meilleur prix, tout en contribuant consciemment au développement de l'industrie québécoise.⁶⁴

⁶⁴ Gouvernement du Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Politiques d'achat et résumé des procédures, Septembre 1987, p.2.

. Université du Québec à Chicoutimi, Administration et finance, Ligne de conduite en matière d'achats,p.2

L'importance de cet objectif fait que le service des approvisionnements, dans chacun des trois systèmes d'organisation, est une fonction distincte des autres. La reconnaissance, les spécifications et la détermination des quantités des besoins, s'effectuent de façon identique dans leurs services des approvisionnements. Au niveau des produits d'usage courant, la reconnaissance des besoins s'opère directement par le biais des fiches de réquisition et la spécification au moyen des normes standards des types de produits dont le degré de satisfaction est reconnu et apprécié par les utilisateurs ou les concepteurs internes.

En ce qui concerne la mise au point d'un système d'information sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels, les services des achats desdits systèmes d'activités humaines utilisent fréquemment les critères déterminés dans les travaux de Dickson, pour tenir régulièrement à jour les listes des fournisseurs susceptibles de satisfaire la demande effective ou potentielle.

5.1.2.2 Différences dans la gestion des acquisitions

Les différences, qui se dégagent au niveau de la gestion des acquisitions des trois systèmes d'organisation humaine, ne se situent pas sur le plan théorique du processus élaboré à la section 5.1.1 du présent chapitre. Elles portent plutôt sur la délimitation des bornes d'actions, à l'intérieur desquelles la minimisation des coûts inhérents aux activités de gestion des acquisitions de l'organisation est effective. Ainsi, le service des achats de l'Université du Québec à Chicoutimi ne traite pas les acquisitions non courantes dont le coût est inférieur à 100 dollars, tout comme celles se rapportant aux livres. Celui de la société Hydro-Québec n'effectue pas les acquisitions non courantes de moins de 1000 dollars et le service des

approvisionnements du Gouvernement du Québec ne s'occupent pas de celles non courantes de moins de 2000 dollars. Dans le cas du Gouvernement du Québec, il existent d'autres catégories d'exceptions distinctement identifiées par la loi,⁶⁵ ce pour les fins d'une bonne gestion et d'une garantie d'efficacité de chacune des structures de l'administration publique.

Les activités de gestion des acquisitions des trois systèmes d'organisation humaine ne présentent aucune différence notable au niveau des processus: de la reconnaissance, de la spécification et de la quantification des besoins; de même qu'à celui du système de cueillette de l'information relative à l'offre du marché et des fournisseurs potentiels. On constate plutôt, dans ce domaine, que la théorie trouve une application dynamique dans l'exercice des activités pratiques des services des approvisionnements.

⁶⁵ Gouvernement du Québec, op. cit. p.15

5.2 ÉLABORATION DU MODÈLE CONCEPTUEL SYSTÉMIQUE

Le modèle conceptuel systémique est composé de quatre sous-systèmes fondamentaux et complémentaires, qui forment un tout cohérent et dynamique. Chacun des sous-systèmes suivants: 1) la quantification de la demande de besoins par cellule des approvisionnements; 2) la détermination des caractéristiques de la demande d'un besoin; 3) la quantification de la demande totale d'un besoin donné et 4) la diffusion, auprès des promoteurs de PME/ PMI, de l'information sur les demandes identifiées, représente une étape du processus de collecte de données sur les besoins des services gouvernementaux. L'objectif de ce processus, qui en réalité vise la rencontre de la définition du système pertinent,⁹ consiste à permettre aux différentes cellules des approvisionnements des services publics d'effectuer des achats à meilleur prix, tout en contribuant consciemment au développement de la petite et moyenne entreprise nationale. La figure 10 ci-après représente l'ensemble du processus, en trois blocs.

⁹ La définition du sysytème pertinent a été élaborée à la section 4.4.1 du chapitre 4

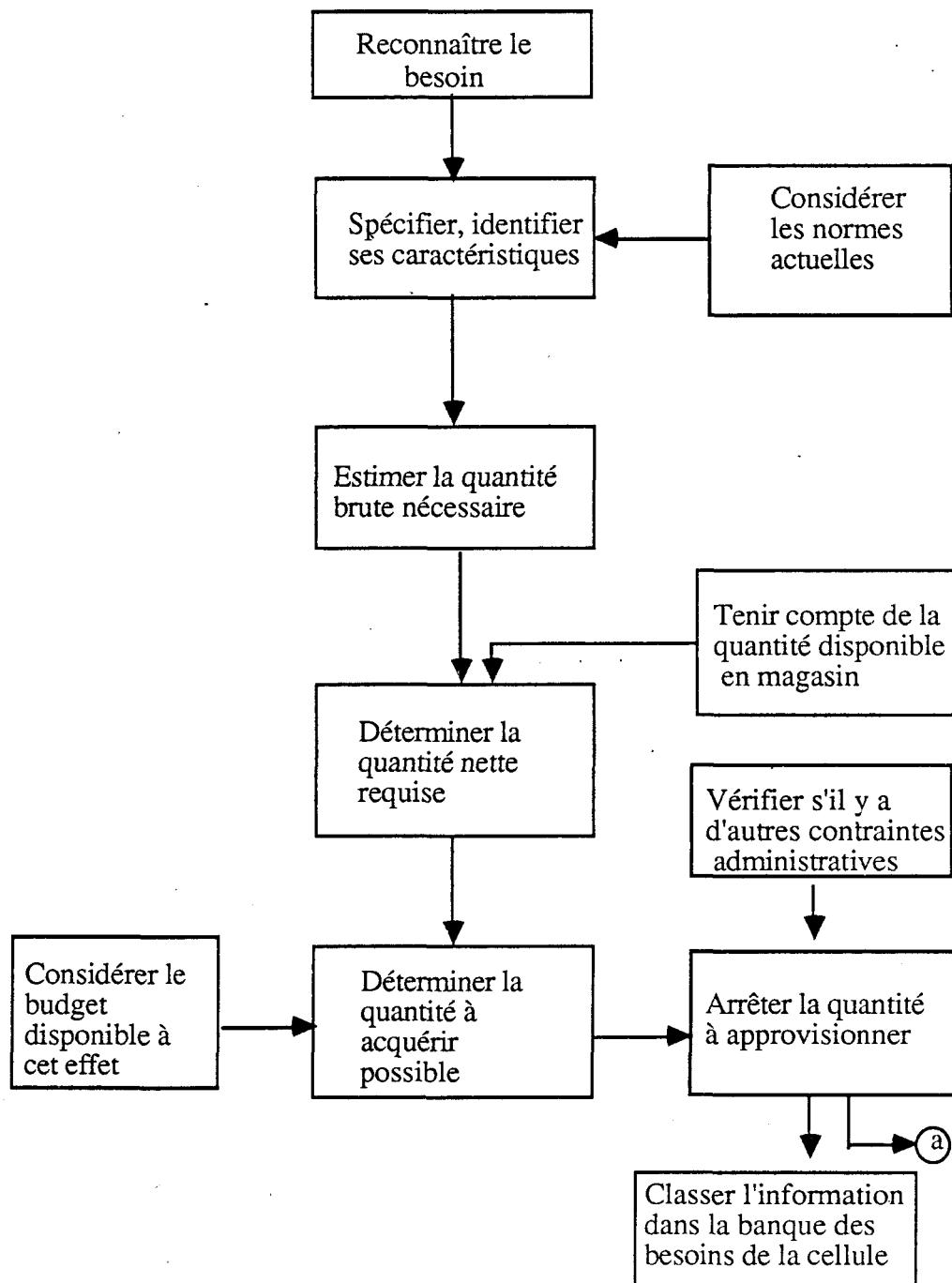


Figure 10.1. Processus de détermination de la quantité d'un bien ou d'un service à approvisionner

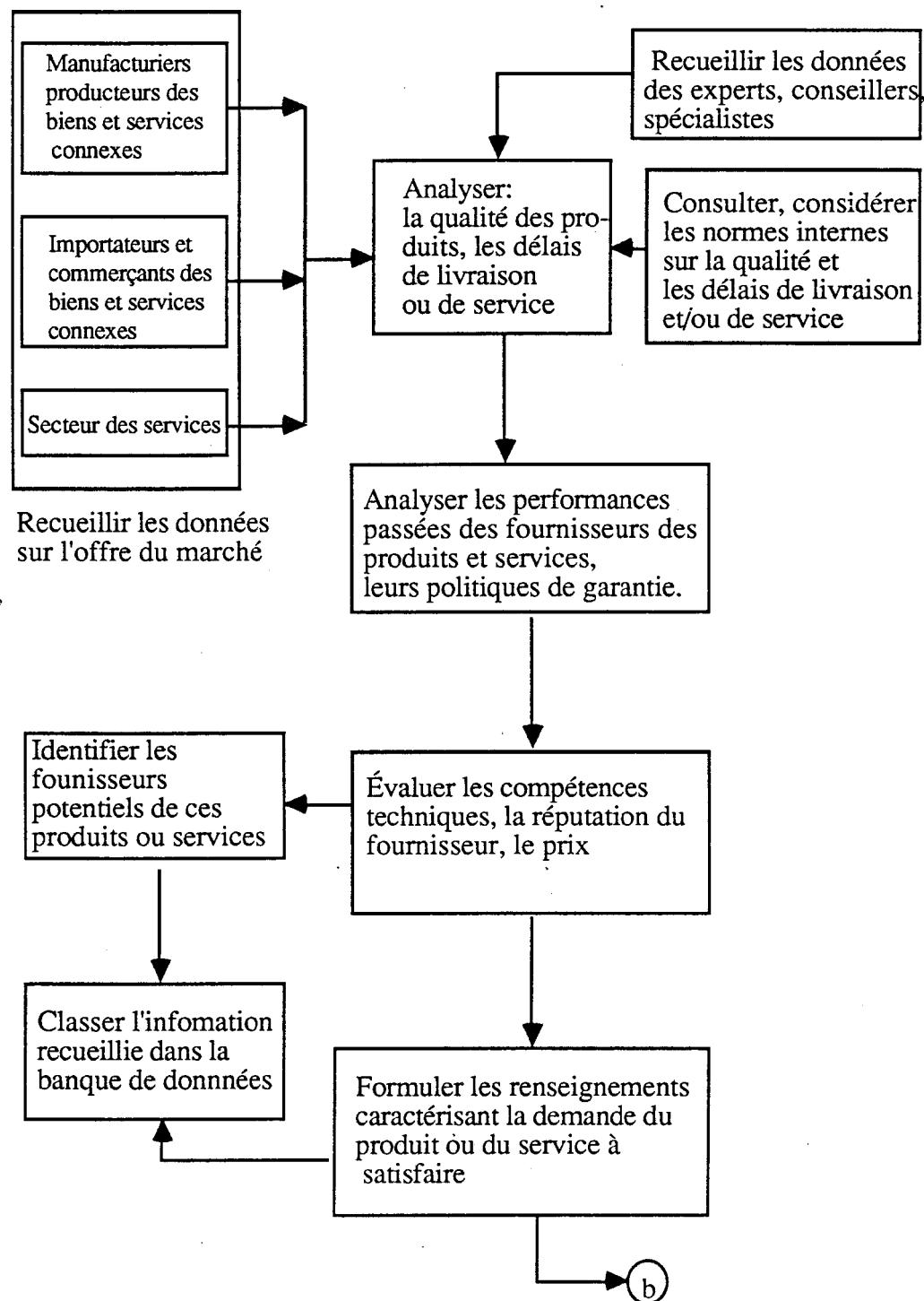


Figure 10.2. Processus: de cueillette de l'information sur l'offre du marché et de la spécification des besoins des biens ou des services à satisfaire.

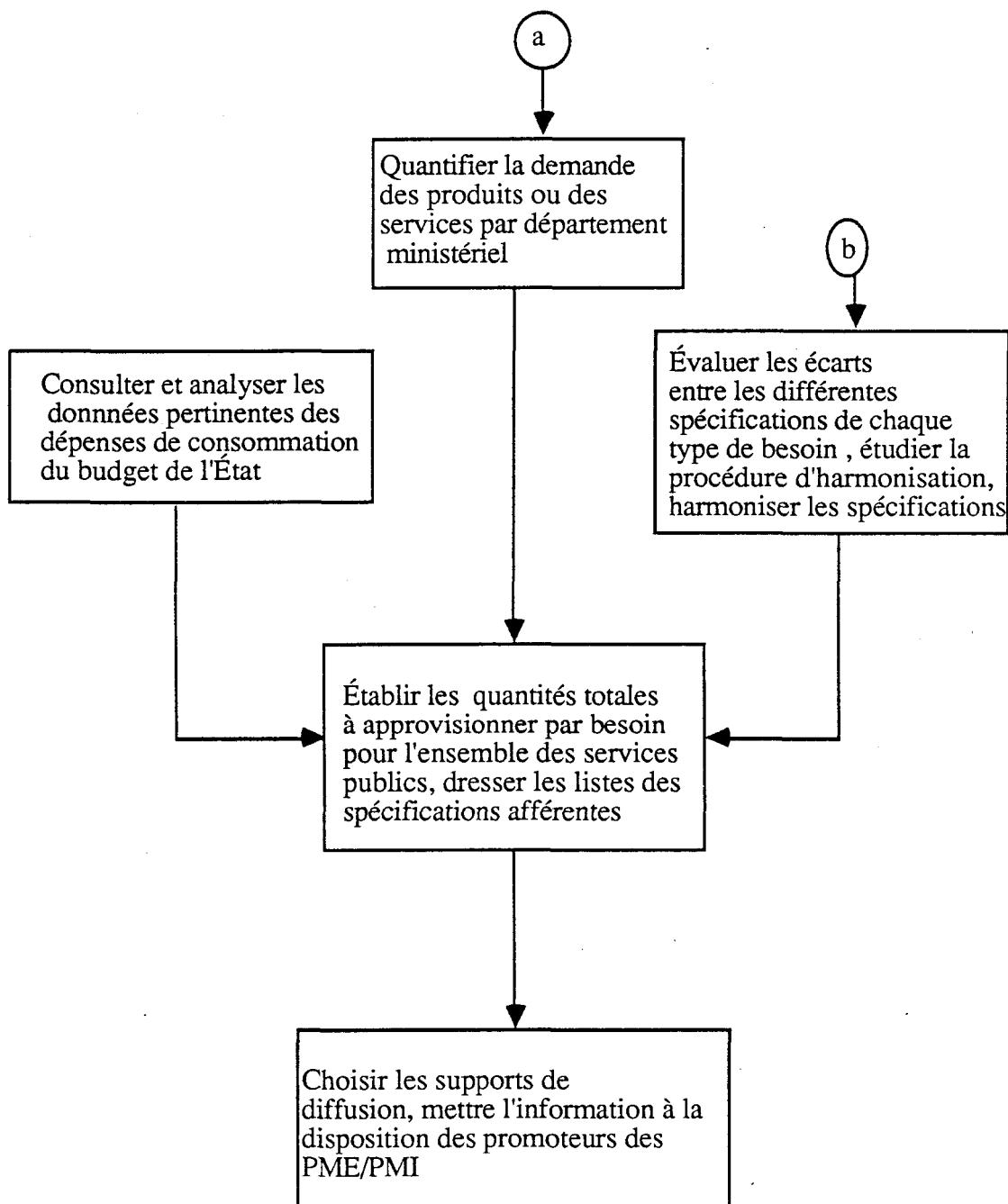


Figure 10.3. Processus de quantification des demandes totales des services publics et d'information des promoteurs des PME/PMI

5.2.1 Quantification de la demande d'un besoin

Dans le modèle conceptuel, le processus de quantification de la demande des biens et services d'une cellule des approvisionnements comporte les étapes suivantes: 1) reconnaissance et spécification du besoin, 2) estimation de la quantité requise, 3) détermination de la quantité nette à acquérir et 4) arrêt de la quantité à approvisionner. Voici exactement comment se présente chacune d'elles.

5.2.1.1 Reconnaissance et spécification du besoin

Dans les services publics, la reconnaissance des besoins est généralement effectuée, d'une part, par l'utilisateur (ou les utilisateurs) des produits à acquérir. Dans le contexte d'un requérant, il manifeste ou exprime le besoin au moyen d'une émission de demande de réquisition qu'il dépose, bien souvent, auprès du comptable-matières ou du gestionnaire de crédit. Il arrive d'autre part, que la reconnaissance d'un besoin soit effectuée, soit par le dirigeant (responsable auprès de l'autorité hiérarchique, du bon fonctionnement du service), soit par le ou les concepteur(s), le ou les planificateur(s) (en charge de réorganiser certaines activités, de même que de déterminer les ressources logistiques nécessaires). Cependant, quelle que soit la ressource humaine habilitée à reconnaître le ou les besoin(s) à satisfaire dans un service public, il est indispensable de canaliser l'information dans la cellule des approvisionnements, afin que le comptable-matières puisse constituer et maintenir à jour le registre des besoins reconnus au niveau du service concerné.

La spécification d'un besoin commence avec la description des caractéristiques, identifiées par l'utilisateur comme permettant: d'exécuter plus adéquatement une tâche, de favoriser l'amélioration de la productivité ou de la qualité de vie au travail. Cette information

est ensuite complétée successivement par le comptable-matières et le gestionnaire de crédit. Dans certains cas, l'avis d'un expert interne ou externe au service, possédant une connaissance ou une expérience pertinente du besoin exprimé ou de l'offre du marché, peut s'avérer indispensable. La spécification d'un besoin doit nécessairement contenir les descriptions des points suivants: les dimensions, la qualité, les degrés des performances, le délai de livraison, les services, les garanties et les procédures de vérification des performances et de la qualité exigée. Toutes les données de la spécification doivent être consignées dans le registre des besoins reconnus du service afin d'éviter les déperditions.

5.2.1.2 Estimation de la quantité requise

Après que le besoin ait été reconnu et spécifié, le comptable-matières commence l'estimation logique de la quantité requise. Il dénombre les quantités exprimées dans les différentes réquisitions d'un produit. L'information obtenue complète la description interne d'un quelconque type de besoin exprimé dans un service. Le comptable-matières transcrit dans le registre des besoins reconnus du service, toutes les quantités requises résultantes de la sommation des réquisitions. Ce processus d'estimation des acquisitions doit s'effectuer dans chacune des cellules des approvisionnements des services publics, en conformité avec les lois et règlements administratifs régissant les flux d'informations en la matière.

5.2.1.3 Détermination de la quantité nette requise

Cette étape se rapporte uniquement à la détermination des quantités des biens. Dans le cas d'un besoin de service, nous prions le lecteur d'enchaîner directement avec la section 5.2.1.4. du présent chapitre. Après avoir calculé et enregistré la quantité requise, le

comptable-matières vérifie, dans le registre des inventaires, le nombre d'unités en réserve dans l'entrepôt. Ensuite, il s'assure, au moyen d'une vérification effective, du nombre d'unités réellement disponibles. Dans la mesure où les deux comptes balancent et si la quantité d'unités requises est supérieure à celle des unités disponibles, il soustrait le solde de la quantité des unités disponibles de celui de la quantité des unités requises et obtient le solde réajusté de la quantité requise.

Advenant que le compte du registre d'unités en inventaire ne balance pas avec le nombre effectif d'unités en magasin, le comptable-matières procède à la régularisation des écritures afin de mettre à jour le registre d'inventaire. Ensuite il détermine la quantité nette requise. Toute l'information portant sur les différentes opérations effectuées, doit être soigneusement consignée dans les divers livres comptables tels que: le registre des besoins reconnus du service pour la demande nette requise; le livre journal pour les opérations de régularisation; et le grand livre pour le solde d'inventaire.

5.2.1.4 Arrêt de la quantité à approvisionner

Une fois l'étape de la détermination de la demande nette requise effectuée en conformité avec les textes en vigueur⁶⁶, la liste des besoins quantifiés est transmise au gestionnaire de crédit qui est habilité à décider des biens et services à acquérir. En fonction des objectifs qui sont assignés à son service, de l'ordre de priorité qu'il accorde aux diverses activités qu'il coordonne et de la disponibilité du budget qui lui est alloué , le gestionnaire-matières arrête les quantités à approvisionner. La liste de toutes les quantités ainsi déterminées, par le gestionnaire-matières, est adressée au contrôleur financier (s'il en existe un rattaché au

⁶⁶ Circulaire no 0471/MINFI/B 1986, p. 6

service) afin qu'il y exerce le contrôle qui lui incombe⁶⁷. Une fois toutes ces opérations exécutées par le gestionnaire de crédit et le contrôleur financier, le gestionnaire de crédit transmet la liste quantifiée définitive au comptable-matières qui classe l'infomation dans la section des besoins reconnus à approvisionner du registre.

5.2.2 Détermination des caractéristiques d'une demande de besoin

Pour qu'un utilisateur ou un concepteur soit à mesure de mieux déterminer les caractéristiques de la demande d'un besoin, il est indispensable qu'il possède un minimum de connaissances des différentes possibilités de satisfaire ledit besoin. C'est pourquoi il est utile de recueillir le maximum d'informations sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels, d'analyser les données recueillies et, en fonction du genre de besoin à satisfaire, d'en tirer les éléments qui permettent d'amorcer l'indentification des caractéristiques de la demande. Ce processus comporte trois étapes qui s'identifient comme suit: 1) la collecte de l'information sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels, 2) l'analyse de l'information recueillie et 3) l'identification des caractéristiques de la demande exprimée ou potentielle.

5.2.2.1 Collecte de l'information sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels

A travers le canal des sources directes ou indirectes, chaque cellule des approvisionnements des services publics collecte l'information sur l'offre du marché et les fournisseurs potentiels. À ce niveau, même les informations relatives aux besoins ne faisant pas l'objet des demandes immédiates sont recueillies. Nous considérons, comme

⁶⁷ Décret no 41 du 3 février 1977, article 4-A.

renseignements de sources directes, les données tirées des présentations de divers démarcheurs, les messages et les annonces publicitaires (principalement celles des journaux et des magazines), le contenu des dépliants publicitaires distribués par les agents des entreprises. Tout les renseignements, recueillis en dehors des sources mentionnées ci-dessus, sont considérés provenir des sources indirectes.

Toutefois, peu importe que les données proviennent des sources directes ou indirectes, le comptable-matières se doit toujours de les recueillir, dès qu'elles sont à la portée de la cellule des approvisionnements, ce à concurrence d'au moins trois fournisseurs par type de besoin. Il doit les classer par secteur d'activités dans le registre de l'offre du marché et des fournisseurs potentiels. Les données supplémentaires pourraient être acquises au moyen des visites rendues aux fournisseurs dans leur entreprise. Le comptable-matières associera à chaque type de besoin à satisfaire les différentes caractéristiques spécifiques telles que: le lieu de fabrication (cas des produits), la qualité, le prix, le délai de livraison ou d'exécution, les moyens de production ou d'exécution du service de l'entreprise, la compétence technique, et le système de communication. L'importance de ces données réside dans le fait qu'elles rendent possible l'amorce de la seconde étape qui consiste à analyser l'information recueillie.

5.2.2.2 Analyse de l'information recueillie

A partir des données accumulées, le comptable-matières et son équipe procèdent à l'analyse des offres et des fournisseurs potentiels, susceptibles de satisfaire aux normes internes exigées et établies en fonction des spécifications déterminées. Cette tâche nécessite que les agents des cellules des approvisionnements soient au fait des développements technologiques et s'intéressent plus qu'aux besoins de l'heure. Ils doivent aussi repertorier

les ressources humaines compétentes (techniciens spécialisés, experts des domaines spécifiques) à consulter aux fins d'avis et conseils sur les caractéristiques de certains biens et services.

Pour une bonne analyse de l'information relative à l'offre du marché et des fournisseurs potentiels, nous suggérons aux agents des cellules des approvisionnements des services publics, d'utiliser les variables suivantes que nous avons adaptées au contexte du milieu. Nous laissons, par contre, à chaque gestionnaire-matières, le soin d'établir la pondération appropriée à leurs différents types de transactions.

- . Qualité du produit et/ou du service
- . Délai de livraison ou d'exécution
- . Performances passées (ancien fourrnisseur)
- . Politiques de garantie
- . Moyens et capacité de production
- . Compétences techniques
- . Situation financière
- . Souplesse des procédures
- . Système de communication
- . Réputation de l'entreprise
- . Lieu de fabrication

Au niveau de la qualité des produits et/ou de services, en plus des normes internes aux services publics, il importe de porter une attention particulière aux moyens de production du bien ou d'exécution du service, aux méthodes internes de contrôle de qualité de l'entreprise,

à l'examen des produits vendus ou des services rendus à d'autres clients, et dans le cas de certains produits, au cycle de vie dans le marché. Bien des auteurs en stratégie de marketing affirment qu'il y a un risque de l'acheteur relié au cycle de vie de tout produit. Durant la phase d'introduction dans le marché, le produit présente le risque: d'interruption de la production; que le consommateur serve de terrain d'expérimentation; que les prix augmentent rapidement ou que les délais de livraison s'allongent. Pendant la phase de pénétration du marché, les prix et les délais de livraison sont moins satisfaisants pour l'utilisateur. Certains produits deviennent très chers au cours de leur phase de maturité et, pendant celle de déclin, peuvent d'un jour à l'autre disparaître du marché⁶⁸.

Au niveau du prix à payer pour un bien ou un service, Dickson estime qu'il ne soit déterminant, qu'après avoir considéré les critères de qualité, de délai de livraison ou d'exécution, des performances passées, et de la politique de garantie. Le prix étant le point d'équilibre entre l'offre et la demande, il est supposé représenter le consensus raisonnable de satisfaction de l'acheteur et du vendeur. Il s'avère de ce fait utile que les agents des cellules des approvisionnements sachent de quoi les prix des fournisseurs sont constitués, afin de mieux les évaluer.

Le prix raisonnable est généralement estimé comme étant le coût du produit ou du service y compris tous les frais afférents, majoré de la marge bénéficiaire. Il se formule comme ci-dessous.

$$\text{Prix} = \text{coût} + \text{marge bénéficiaire}$$

⁶⁸ DARMON, Y. René, LAROCHE, Michel, PETROF, V. John, Le marketing: Fondements et applications, 1978, pp. 217-228. KOTLER, Philip, McDougall, H.G. Gordon, PICARD, L.Jacques, Principes de marketing, 1985, 347-353.

Autant que possible, le prix devrait représenter le meilleur niveau d'efficacité de toutes les activités dont les dépenses en ont été imputées, afin d'éviter, que les deniers publics ne servent à rémunérer l'inefficacité et l'improductivité. La marge bénéficiaire dans le contexte est le profit légal. Dans le secteur manufacturier les éléments suivants constituent la base du coût total.

- les coûts de développement, de mise au point, de préparation
- les coûts de fabrication⁶⁹
 - matières premières
 - main-d'œuvre directe
 - frais généraux de fabrication
 - frais généraux divers

Malgré le fait que certains fournisseurs acceptent difficilement de livrer ces éléments de coûts, il importe de les rechercher assidûment car les renseignements qui en découlent permettent aux acheteurs de juger l'efficacité des activités des différents fournisseurs.

5.2.2.3 Identification des caractéristiques de la demande

Après avoir analysé chacun des critères se rapportant à l'offre du marché, le comptable-matières dresse leur liste par ordre d'importance et retient spécifiquement les dix principaux associés à chaque type de demande d'un besoin. Cette information est l'aboutissement du processus de détermination des caractéristiques de la demande. Elle complète la série des renseignements utiles, se rapportant aux approvisionnements des services publics.

⁶⁹ CROTEAU, Omer, OUELLETTE, Léo-Paul, FELIX, Vernet, BOIVERT, Hugues, Prix de revient - Planification, contrôle et analyse des coûts, 1981, pp. 10-13.

5.2.3 Quantification de la demande totale et diffusion des données auprès des promoteurs des PME/PMI nationales

Si pendant longtemps, les promoteurs des affaires ont axé leurs efforts sur la mise en marché des produits, c'est-a-dire sur l'offre, il se développe de plus en plus de nos jours, sous l'initiative des utilisateurs, un courant innovateur qui préconise la promotion des produits et services consommés, donc de la demande, afin de contribuer au développement de la petite et moyenne entreprise. Notre modèle conceptuel systémique se range sous cette perspective, aussi comporte-t-il: le processus de quantification des différentes demandes totales et le processus de la diffusion de l'information auprès des promoteurs d'entreprises.

5.2.3.1 Quantification de la demande totale

Afin de permettre aux départements ministériels de quantifier aisément leurs différentes demandes, chaque comptable-matières doit transmettre l'information relative aux prévisions des acquisitions de sa cellule des approvisionnements au cabinet du ministre. Ensuite, le comptable-matières du cabinet collige, à l'aide des deux types de fiches⁹ suivantes que nous lui suggérons, les différentes données reçues. Dans les fiches des quantités, il enregistre les nom de la cellule des approvisionnements requérante, celui ou ceux des produits ou des services et le quantités estimées. Dans les fiches des spécifications il reporte les principales caractéristiques de chaque type de demande. Une copie du fichier ainsi constitué est acheminée, par ledit responsable, au Service de la petite et moyenne entreprise de la Direction de l'Industrie.

⁹ Les deux types de fiches utilisées, pour le regroupement de l'information des diverses cellules des approvisionnements, au niveau du cabinet ministériel, constituent l'annexe 5.

Sur la base des données des fichiers des différents départements ministériels, le Service de la petite et moyenne entreprise établit le Fichier des différentes demandes des biens et service desdits départements. Nous joignons en annexe 6, les grilles qui constituent les deux sortes de fiches du Fichier, et en annexe 7 une liste de certains produits et services consommés dans les services publics¹⁰. Les données du Fichier doivent être constamment mises à jour, en fonction des ajustements des fiches des différents cabinets ministériels durant chaque exercice budgétaire. Compte tenu de l'objectif de soutenir le développement de la PME/PMI par le biais de la promotion de la demande, il importe de mettre cette information à la disposition des agents économiques détenteurs de l'offre. D'où l'importance de la diffusion de ces données.

5.2.3.2 Diffusion des données

En cette période de récession économique au Cameroun, période durant laquelle le gouvernement a mis sur pied un train de mesures visant à reduire plusieurs niveau de ses dépenses, il nous apparaît judicieux d'utiliser un processus de diffusion de l'information qui nécessite moins de ressources financières supplémentaires. Aussi, pensons-nous qu'il suffirait de multiplier le Fichier en 10 exemplaires au moins (soit par photocopieur ou par ronéo), d'insérer les exemplaires dans des classeurs cartonnés, et de les mettre à la disposition du public. Les lieux de dépôt les mieux indiqués de ces exemplaires sont le Service de la PME, la direction du Fonds de garantie à la petite et moyenne entreprise (FOGAPE), le Centre d'aide à la petite et moyenne entreprise(CAPME), et la Chambre de Commerce, pour ne citer que ceux là. Au début de chaque exercice budgétaires, une fois le

¹⁰ Nous joignons en annexe la liste, établie au cours de nos travaux de recherche, de certains biens et services consommés dans les services publics.

Fichier constitué et disponible dans les lieux ci-dessus mentionnés, un communiqué du Ministère du Commerce et de l'Industrie doit en faire état dans les colonnes du quotidien national d'information, Cameroon Tribune.

5.3 VALIDATION DU MODÈLE CONCEPTUEL SYSTÉMIQUE

Dans cette section, nous validons le modèle conceptuel élaboré à la section 5.2 du présent chapitre. Ce modèle est exploratoire et non explicatif, il n'est ni idéalisant ni normatif, et n'est donc pas validé selon l'approche traditionnelle. Dans le contexte, la validation consiste uniquement à vérifier que le modèle présente les caractéristiques telles que: la cohérence systémique, la cohérence logique, et la cohérence théorique, lesquelles sont les conditions fondamentales et indispensables, nous assurant qu'il nous permettra de mieux questionner la réalité de la représentation décrite au chapitre trois. C'est dans ces conditions que Jean-Louis Malouin estime que "le problème de validation ne peut être abordé sans prendre en compte les objectifs poursuivis lors de la construction du modèle"⁷⁰.

5.3.1 La cohérence systémique

Le modèle conceptuel systémique élaboré est un cadre d'activités humaines. À ce titre il doit présenter une cohérence systémique, c'est-à-dire posséder des caractéristiques permanentes, propres aux systèmes d'activités humaines. En utilisant la grille établie par Checkland, il ressort que le système a une mission (recueillir, spécifier, colliger et diffuser les données relatives aux besoins de faible valeur monétaire des services publics); qu'il possède

⁷⁰ LANDRY, Maurice et MALOUIN, Jean-Louis, Réflexions sur le problème de la validation des modèles, compte rendu Congrès AFCET, Versailles, 1977

des mesures des performances (satisfaction des utilisateurs internes, efficacité du système des approvisionnements); que le système est composé de plusieurs sous-systèmes (les différentes cellules des approvisionnements) eux-mêmes des systèmes; que la rétro-information est le mécanisme de contrôle et de régulation; que le système a des preneurs de décision au niveau de la reconnaissance des besoins, de la quantification, et de la diffusion de l'information pour ne citer que ces activités; qu'il dispose, tant des ressources humaines que des ressources physiques; que sa continuité est garantie par celles de ses constituantes (les cellules d'approvisionnements) dont la mission implicite est de contribuer au développement de la PME/PMI nationale, par le biais de la promotion de la demande des services publics; que le système est ouvert, à cause du fait qu'il représente la zone des transactions entre les agents économiques détenteurs de l'offre et les services publics responsables de la demande.

Cet ensemble de caractéristiques fait que le modèle conceptuel s'identifie comme un système d'activités humaines , et de ce fait, présente une cohérence systémique.

5.3.2 La cohérence logique

Le modèle conceptuel élaboré est constitué d'un ensemble d'activités utiles, diverses et complémentaires. Ces activités sont structurées en une chaîne logique, regroupées de façon à permettre l'atteinte des objectifs de la définition du système pertinent mentionnée à la section 4.4.1 du chapitre 4. Ainsi s'enchaînent successivement les activités de reconnaissance, de spécification et de quantification des biens et services à acquérir, et enfin, celles de regroupement et de diffusion de l'information recueillie auprès des cellules des approvisionnements. Étant donné que ces activités se suivent d'une manière successive et évidente, le modèle systémique pertinent présente donc une cohérence logique.

5.3.3 La cohérence théorique

Nous avons mentionné antérieurement à la section 5.1.2.1 du présent chapitre, qu'il existe une concordance quasi-parfaite entre la théorie et la pratique, tant au niveau de la décomposition des activités de reconnaissance, de spécification, et de quantification des différents biens et services des trois organisations humaines citées à la section 5.1.2, qu'au niveau de leur processus logique d'enchaînement séquentiel. On constate ainsi que les services des achats du Gouvernement du Québec appliquent, dans leurs activités d'approvisionnement, les modèles théoriques développés d'une part, par Tarondeau, et d'autre part, par les auteurs Webster et Wind. Étant donné que notre modèle conceptuel systémique s'inspire de ceux élaborés par les auteurs mentionnés ci-dessus, il est transposable en d'autres modèles établis et présente donc une cohérence théorique.

Le modèle conceptuel élaboré pour servir de base d'interrogation de la réalité perçue présente: une cohérence systémique, c'est-à-dire qu'il possède les caractéristiques permanentes propres aux systèmes d'activités humaines; une cohérence logique, puisque ses activités sont agencées en des séquences pratiques et permettent l'atteinte des objectifs de la définition du système pertinent; et une cohérence théorique du fait qu'il se transcrit dans les termes des modèles développés par les auteurs Tarondeau d'une part, Webster et Wind d'autre part, il est donc considéré, dans la méthodologie de diagnostic-intervention, comme un cadre apte à nous permettre de questionner la réalité perçue afin de mettre les écarts en évidence.

CHAPITRE VI

MISE EN ÉVIDENCE DES ÉCARTS ENTRE LES FLUX DE LA RÉALITÉ PERÇUE ET CEUX DE LA RESTRUCTURATION AMÉLIORÉE

Dans le chapitre 3, nous avons présenté la réalité du système étudié, telle que nous la percevons globalement et, avons matérialisé cette image riche dans les figures 4 et 6 qui représentent l'ensemble des activités, tant de gestion que des opérations du système. De cette représentation, il ressort l'existence des zones à problèmes, exprimés au moyen des points d'interrogation dans le diagramme des flux, au niveau des activités de gestion. Au chapitre 4, nous avons retenu le problème portant sur le processus d'information relative aux données des acquisitions des services publics, comme étant le candidat au poste de problème le plus pertinent.

Nous comparons dans le présent chapitre, le processus de gestion de l'information relative aux acquisitions du système étudié au modèle systémique conceptuel élaboré à la section 5.2 du chapitre 5. Cette approche nous permet de mettre les écarts en évidence. Ces écarts représentent les différences manifestes entre le réel perçu et le modèle théorique élaboré. L'importance de chacun d'eux dans la poursuite de l'objectif de promotion de la petite et moyenne entreprise camerounaise est évalué.

L'importance des écarts ainsi identifiés pourra être prise en compte par les planificateurs et les concepteurs appropriés, qui demeurent dans le contexte des services publics les seules ressources humaines habilitées à arrêter les changements et à envisager l'implantation des activités correctrices nécessaires.

6.1 MISE EN ÉVIDENCE DES ÉCARTS

Le modèle conceptuel systémique développé à la section 5.2 est un système d'activités humaines puisque nous montrons à la section 5.3.1, qu'il présente un cohérence systémique selon la grille de validation établie par Checkland, en plus du fait qu'il soit logique et transcriptible en d'autres modèles théoriques existants. Avant de le comparer à la représentation de la réalité perçue, nous tenons à rappeler que cette dernière n'est que le reflet des données recueillies auprès des différents acteurs du système. Comme dans ce milieu tout n'est pas toujours noir ou blanc, c'est-à-dire très évident, à cause d'une part, de l'existence de certaines règles tacites régissant les activités de certains acteurs et, d'autre part, de l'influence du facteur humain, cette représentation ne reste qu'un outil fondamental permettant d'amorcer l'analyse de la réalité perçue.

En procédant à la comparaison entre le modèle et la réalité perçue, selon les étapes du modèle systémique conceptuel, il se dégage les différents écarts suivants:

- L'importance et l'appui que les achats des services publics peuvent et doivent exercer sur la promotion et le développement de la PME/PMI nationale, ne sont pas explicites, c'est-à-dire clairement mentionnés comme un des objectifs poursuivis par les cellules des approvisionnements de l'administration publique.
- Le processus de détermination des caractéristiques de la demande d'un bien ou d'un service, est imperceptible dans les activités des cellules des approvisionnements. Il n'y est donc pas formel et structuré.

- Les mécanismes permettant le regroupement des différentes demandes d'un bien ou d'un service au niveau de chaque département ministériel ou à celui de l'ensemble des services gouvernementaux ne sont pas fonctionnels.
- Le Service de la Petite et Moyenne Entreprise qui est la structure chargée des relations avec la PME ne dispose pas de données relatives aux diverses quantités de biens et services consommés par l'ensemble de la l'administration centrale.
- L'absence d'un canal de diffusion de l'information relative aux demandes des services publics auprès des divers agents économiques, promoteurs d'entreprises et détenteurs de l'offre.

L'examen de ces écarts montre qu'il existe une différence notable entre les activités du modèle et celles de la représentation de la réalité au niveau du processus de détermination des caractéristiques de la demande d'un bien ou d'un service, des mécanismes de regroupement de l'information relative aux quantités de biens et services à consommer et, de la diffusion des données portant sur les quantités à acquérir. Nous remarquons cependant, qu'il n'y a pas d'écart au niveau du processus de quantification d'un besoin dans les cellules des approvisionnements. La concordance, entre les activités du modèle conceptuel et celles de la représentation de la réalité perçue, s'observe au niveau des étapes suivantes:

- de la reconnaissance d'un besoin
- de l'estimation de la quantité requise

- de la détermination de la quantité nette requise
- de l'arrêt de la quantité à approvisionner

Les similitudes entre les activités du modèle conceptuel et celles de la représentation de la réalité telle que perçue au niveau du processus de quantification des besoins et les différences au niveau des autres étapes du modèle semblent essentiellement dues à la divergence des objectifs sous-tendant l'acte d'acheter dans les deux systèmes d'activités humaines. Cependant, l'expérience montre que les multiples objectifs de la fonction-approvisionnement d'un système d'activités humaines, sont généralement divergents, voire conflictuels¹¹. Par exemple, chercher à acquérir un produit ou un service de meilleure qualité et payer un prix bas; réduire les coûts des acquisitions et réaliser une bonne analyse et une meilleure évaluation des fournisseurs potentiels; faire la promotion de la production nationale et chercher à acquérir les produits à bas prix. Pour atténuer les effets conflictuels entre certains de ces objectifs, le comptable-matières doit fonder sa stratégie d'action sur une hiérarchisation de l'importance des objectifs qu'il poursuit.

Le tableau ci-après présente certains objectifs que pourrait poursuivre la fonction "approvisionnement" des différents services publics, il comporte aussi certaines actions à entreprendre pour les fins de leur réalisation.

¹¹ Cette opinion a été recueillie auprès des gestionnaires des achats de l'Hydro Québec, région du Saguenay, et de l'Université du Québec à Chicoutimi.

Tableau 13. Quelques objectifs de l'acte d'acheter ainsi que des actions à entreprendre pour leur réalisation

Objectifs	Actions rendant possible leur réalisation
Qualité	Analyser la conception, les méthodes d'exécution du service, les méthodes de production si possible, la portée de l'innovation, la convenance.
Niveau de prix	Acheter en quantité importante, standardiser les spécifications, analyser la valeur, considérer le contexte économique
Continuité	Établir les prévisions des besoins, rechercher et évaluer les fournisseurs, suivre le développement technologique.
Coûts	Minimiser: les coûts d'acquisition en évitant au maximum de nombreux intermédiaires, les coûts de possession
Promotion des PME/PMI	Acheter les produits des entreprises locales, communiquer ses besoins, favoriser l'émulation entre les fournisseurs

Dans la représentation de la réalité du système telle que perçue, l'objectif général des cellules des approvisionnements semble d'acheter des biens et services requis pour le bon fonctionnement du système, alors que dans le modèle conceptuel, l'objectif poursuivi est d'acheter pour la raison identique, cependant avec plus de conscience que cette action doit appuyer la politique de promotion de la PME/PMI milieu.

Malgré le fait que l'objectif général de la fonction approvisionnement des services publics ne comporte pas explicitement l'élément "appuyer la promotion et le développement de la PME/PMI," la politique de promotion de la petite et moyenne entreprise du Gouvernement est effective et laisse clairement entrevoir la volonté et la détermination de l'État, d'utiliser toute la dynamique endogène et contrôlable du pays pour développer ce secteur économique. Cette dernière considération permet de croire, que les stratégies du gouvernement ne pourront ne pas considérer les acquisitions des biens et services, de faible valeur monétaire, dans leur processus d'identification des variables de la fonction dont l'objectif est la maximisation du développement de la petite et moyenne entreprise nationale.

Le gouvernement camerounais fait, ces derniers temps, preuve de beaucoup d'initiatives dans sa détermination de promouvoir et de développer le secteur la petite et moyenne entreprise. Dans sa volonté d'atteindre cet objectif, il élabore des stratégies faisant appel à toute la dynamique endogène du pays en conscientisant les promoteurs d'entreprises sur l'importance de leur rôle dans ce secteur. Étant donné que les volumes des achats des services publics sont des paramètres de la dynamique endogène, relativement contrôlables par l'autorité publique, ils ne peuvent être exclus comme variables de la fonction dont l'objectif est la promotion et le développement de la petite et moyenne entreprise nationale.

6.2 ÉVALUATION DES ÉCARTS

Les écarts, entre le modèle systémique conceptuel et la représentation de la réalité telle que perçue¹¹, ont une importance marquée dans la réalisation des objectifs de la définition du système pertinent élaborée antérieurement¹². Nous procémons dans cette section à l'évaluation de chacun d'entre eux.

6.2.1 Écart sur l'objectif des approvisionnements

Les directives gouvernementales, dans le cadre de la comptabilité matières, stipulent que les ordonnateurs-matières (les gestionnaires de crédit) "décident dans le cadre des lois et règlements des opérations d'acquisition et d'aliénation des biens et concluent avec les fournisseurs, les cédants, les conventions en vue de leur réalisation"⁷⁰.

Cet ensemble de principes visant à orienter toutes les activités d'achat des responsables désignés dans le même sens, de sorte à harmoniser leurs attitudes dans le processus des approvisionnements, fait totalement la nécessité d'une stratégie commune. L'absence d'une conscientisation et d'un rappel que, dans les services publics nationaux, tout acte d'acheter se doit d'être un outil de développement économique de la nation, ne peuvent ne pas avoir de conséquences pour le secteur de production des biens et services.

¹¹ Ces écarts ont été mis en évidence à la section 6.1, du chapitre 6.

¹² Voir le chapitre 4, à la section 4.3.1.

⁷⁰ Cir. no 00471/MINFI/B Tit.1, Chap.1, D)a) 15 juillet 1986.

Malgré le fait que ces directives, en la section consacrée aux dépenses de matériels, stipulent que:

Les commandes de fournitures de bureau à l'extérieur du territoire national sont strictement interdites, les achats et les approvisionnements en ce domaine devront être effectués exclusivement auprès des professionnels réguliers de commerce local, justifiant d'une raison sociale, d'un point de vente et pratiquant des prix contrôlables⁷¹.

pour le pays et la région, les retombées économiques des acquisitions des services publics ont plutôt globalement un faible effet multiplicateur, ce à cause, non seulement des multiples déperditions dues au système, mais aussi, du manque d'harmonisation consciente des actions des responsables qui, dans ce domaine, agissent selon leur inspiration.

C'est peut être , par exemple, pourquoi dans le secteur du mobilier de bureau, bien de fournisseurs locaux se complaisent à importer les produits étrangers, abdiquant par ce fait même, à leur défi de contribuer à l'amélioration et au développement de la production locale.

6.2.2 Écart au niveau du processus de détermination des caractéristiques de la demande des biens et services

Dans la description de la réalité du système étudié, il n'existe pas d'activités reliées au processus de détermination des caractéristiques des besoins à satisfaire. Puisque ces cellules s'approvisionnent, on pourrait dire par présomption que ce processus y est. Cependant, la méthodologie de diagnostic-intervention exclut les présomptions et ne considère que les activités dont les acteurs ont conscience de l'existence et exercent dans leurs tâches.

L'importance de l'écart sur le processus de spécification d'un besoin repose sur le fait, que l'acte de bien acheter demande aussi bien une bonne connaissance des besoins à satisfaire, que celle de l'ensemble des possibilités capables de le satisfaire. Or le processus de spécification des besoins, que nous avons mentionné à la section 5.1.2.1 et élaboré à la section 5.2.2 du chapitre 5, permet au fonctionnaire habilité d'acheter au nom du gouvernement, d'une part, de mieux connaître le besoin à satisfaire et, d'autre part, de bien l'exprimer. L'étape des activités de spécification est donc indispensable, car elle représente la clef de voûte permettant au responsable des achats de s'acquitter efficacement de la tâche qui permet de gérer les deniers publics.

Le processus de spécification favorise le choix de la qualité d'un bien ou d'un service à acquérir, sans que cela soit nécessairement la meilleure des qualités, mais plutôt celle jugée convenable à la satisfaction dudit besoin. Il favorise aussi l'identification des caractéristiques superflues pour lesquelles il n'est point utile d'investir des montants supplémentaires et permet ainsi d'éviter le mirage des prix qui laisse croire que les meilleurs produits sont toujours les plus coûteux. Il facilite l'analyse de l'efficacité, voire de la productivité des activités des fournisseurs afin d'éviter d'assumer inconsciemment les coûts inhérents à leurs défaillances. Enfin, il permet d'établir toutes les exigences de la demande et d'arrêter les mesures de vérification de la conformité de l'offre.

La formulation de ce processus est donc susceptible d'aider tout gestionnaire-matières, autorisé à acheter au nom du public les biens et services requis, à assumer avec une grande conscience professionnelle son devoir de gérer les fonds qui lui sont confiés.

6.2.3 Écart au niveau des mécanismes permettant de regrouper les différentes demandes des biens et services

Il ressort clairement de la description du niveau des activités dans les 35 PME/PMI qui ont collaboré à notre étude¹³, que les achats des différents services publics influencent sensiblement le niveau d'exploitation de ces entreprises. Nous avons ainsi pu constater que la saison morte de la plupart de ces entreprises correspond à la période allant de l'arrêt des engagements de l'exercice budgétaire en cours au début de ceux de l'exercice suivant. Il nous est aussi clairement apparu que le pouvoir économique exercé par ces achats sur les PME/PMI n'est aisément quantifiable ni en terme de part du montant des dépenses de l'État investie dans l'achat des biens et services de ces entreprises, ni en celui des différentes quantités des biens et services acquis ou à acquérir durant un exercice budgétaire auprès des firmes de ce secteur. Cette situation n'est pas loin de représenter un handicap susceptible de priver les planificateurs du gouvernement des données précises, indicatrices des créneaux sur lesquels ils devraient orienter la promotion et le développement de certaines petites et moyennes entreprises.

Le fait d'être incapable d'estimer la part des PME/PMI dans le marché des acquisitions de l'administration publique est un handicap assez facile à surmonter, si les comptables-matières des services publics prennent le temps de colliger et de canaliser l'information en la matière, présentement disponible dans les registres des différentes cellules des approvisionnements.

¹³ Au sujet du niveau des activités dans les PME/PMI de l'échantillon d'étude , voir la section 3.7.7.3 du chapitre 3

6.2.4 Écart au niveau de l'indisponibilité des données au SPME¹²

Le Service de la petite et moyenne entreprise est rattaché au Département de l'Industrie du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Il remplit de par ses attributions, la fonction de courroie entre le secteur de la PME/PMI et le Ministère. À ce titre, il recherche les voies et moyens permettant de promouvoir ce secteur à partir des variables propres aux services gouvernementaux, en l'occurrence l'acquisition des biens et services par le gouvernement. Étant donné qu'il ne dispose pas des données de cette nature se rapportant à l'ensemble des services de l'État, il fait donc face à un handicap qui l'empêche de bâtir une stratégie fondée sur lesdites acquisitions.

Cependant, le dynamisme et l'esprit de créativité dont ce service est en train de faire preuve dans la recherche des voies et moyens susceptibles de contribuer à l'édification d'un secteur prospère de la PME/PMI camerounaise, laissent transparaître sa capacité à colliger cette information si les structures administratives le permettent.

6.2.5 Écart au niveau de l'absence d'un canal de diffusion des données

Afin que les utilisateurs ou les consommateurs gouvernementaux des biens et services puissent contribuer adéquatement au développement du secteur de la PME/PMI, ce par le biais des acquisitions de la fonction publique, il est primordial, non seulement de déterminer les quantités à acquérir autant que les caractéristiques des demandes, mais aussi de prendre les dispositions effectives pour communiquer cette information aux détenteurs de l'offre,

¹² SPME sigle qui signifie, Service de la petite et moyenne entreprise. Ce service est rattaché à la direction de l'Industrie du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

c'est-à-dire au marché des fournisseurs des besoins à satisfaire. C'est dans ce contexte que l'auteur Danty-Lafrance estime que se faire connaître en tant que client peut sembler un travail inutile, l'approche traditionnelle voulant que ce soit plutôt les fournisseurs qui recherchent les clients. L'expérience montre cependant, que ce processus améliore considérablement l'efficacité de la gestion des approvisionnements tout en contribuant au développement et à la promotion des entreprises.

CHAPITRE VII

RECOMMANDATIONS

Le chapitre précédent a servi de cadre de mise en évidence des écarts entre les flux de la réalité perçue au niveau du processus d'informations relative au acquisitions du système et, ceux de la restructuration améliorée, en l'occurrence le modèle conceptuel permettant de rencontrer la définition du système pertinent¹⁴ Comme notre intervention, notre étude, est réalisée dans un système sur lequel nous n'avons aucun pouvoir, de même qu'aucune capacité, ni de promouvoir les changements nécessaires, ni de procéder à leur implantation, nous optons de faire, dans ce chapitre, des recommandations aux deux sous-groupes que sont les cellules des approvisionnements des services publics et les PME/PMI du système étudié. Ces recommandations constituent les éléments essentiels d'une base susceptible d'apporter de la dynamique au processus d'acquisition des biens et services de faible valeur monétaire desdits services et, de générer des retombées économiques plus appréciables dans le secteur de la petite et moyenne entreprise nationale. Les recommandations sont basées sur l'hypothèse que les données relatives aux différentes demandes des services gouvernementaux sont regroupées et diffusées auprès des agents du marché de l'offre.

Nos recommandations s'adressent, d'une part, aux services publics, parce que l'État est dans le contexte politico-économique du Cameroun, le premier responsable de la promotion et de la coordination du développement économique en général, des PME/PMI en particulier. Pour cette raison, chaque transaction des gestionnaires des cellules des approvisionnements de l'administration publique devrait refléter, non seulement le souci de

¹⁴ Le modèle conceptuel systémique est élaboré à la section 4.3.1 du chapitre 4.

mieux gérer les deniers publics, mais également celui de soutenir la production des entreprises locales, d'exiger les produits de qualité et de favoriser la création d'emplois. Quoique certains éléments de cet objectif semblent parfois conflictuels, l'expérience du Gouvernement du Québec dans le domaine, montre qu'on peut les harmoniser dans certains secteurs économiques et y favoriser le développement.

Ces recommandations s'adressent, d'autre part, aux PME/PMI du système étudié, du fait qu'elles sont détentrices d'une certaine offre de biens et services. Ces entreprises ont un rôle majeur à jouer dans le développement économique de la nation et se doivent de maximiser, le plus que possible, les retombées économiques générés par les achats du secteur public. Elles doivent exploiter judicieusement l'opportunité des transactions avec les services gouvernementaux pour se doter des structures solides leur permettant de s'adapter au contraintes du marché et, d'être à la hauteur de la concurrence étrangère.

7.1 POUR LE SECTEUR PUBLIC

Si l'objectif général de l'acte d'acheter des cellules des approvisionnements des services publics est d'acquérir des biens et services, de qualité convenable aux exigences des fonctions à satisfaire, à un meilleur prix, auprès des entreprises nationales afin qu'elles puissent en maximiser les retombées économiques, le fait de regrouper les données des diverses demandes et de les diffuser dans le marché de l'offre, ne permet pas nécessairement de l'atteindre. D'où la nécessité de soutenir cet objectif par des mesures ayant des effets positifs sur les prix, ainsi que par des dispositifs administratifs adéquats.

7.1.1 Mesures aux effets positifs sur les prix

Afin de pouvoir bénéficier des escomptes sur la quantité, les cellules des approvisionnements des services publics doivent mettre sur pied des structures rendant possible le regroupement de leurs achats, étant donné l'expérience qui prouve que les achats par grandes quantités permettent aux fournisseurs de diminuer leurs coûts au niveau de la production, des frais administratifs, de la distribution et du transport, pour ne mentionner que ces catégories de coûts. Cette réduction des coûts, due aux économies d'échelle, permet aux fournisseurs d'offrir des escomptes sur la quantité aux clients dont les demandes sont de volume considérable.

Cette politique, qui donne des moyens substantiels en terme de revenus aux entreprises, ne devrait les sécuriser que durant un laps de temps, soit entre trois et cinq ans, période nécessaire pour qu'elles commencent à pénétrer d'autres segments de marché ou à diversifier leurs gammes de produits ou de services.

Afin de ne point promouvoir des monopoles, mais plutôt entretenir l'émulation entre diverses entreprises, il serait préférable, dans la mesure du possible, de repartir les grandes commandes entre deux ou plusieurs fournisseurs, même si leurs prix sont légèrement différents. Reste que, les fournisseurs bénéficiant de telles largesses, se doivent d'être en mesure d'expliquer les causes des écarts des prix et de promettre de réduire la différence, dans l'avenir au niveau de leurs coûts.

Autant que cela se peut, les comptables-matières doivent exiger que les fournisseurs décomposent leurs coûts en mettant en relief les proportions de ceux qui sont inhérents au

contenu camerounais. Nous suggérons, ci-après, un formulaire qui servira à calculer ce contenu camerounais. Ce formulaire fait ressortir les intrants camerounais en terme de main-d'oeuvre directe, de matières premières et d'autres frais. Il met l'accent sur le lieu de transformation finale des produits, dans le but d'orienter la recherche d'opportunités d'affaires des promoteurs nationaux.

**FORMULAIRE DU CONTENU
CAMEROUNAIS**

Nom du produit Quantité.....Coût total

ORIGINE CAMEROUNAISE % du coût total

Matières premières

Main-d'oeuvre directe

Autres frais

 Main-d'oeuvre indirecte

 Frais administratifs

 Autres

Pourcentage total du contenu camerounais 1

AUTRE ORIGINE

Matières premières	
Main-d'oeuvre directe	*
Autre frais (en spécifier quelques-uns)	
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----2
1+2	100%

Lieu de transformation finale

Nom du fabricant-----

Région-----

Pays-----

Nom du fournisseur local

Signature du responsable

* S'il s'avère impossible de spécifier le pourcentage des coûts des matières premières et de la main-d'oeuvre directe dans cette catégorie, mentionner à ce niveau le pourcentage du prix de vente du fournisseur.

7.1.2 Dispositions administratives

Les services des approvisionnements gouvernementaux sont régis par un ensemble des lois et règlements auxquels se greffent les facteurs humains des principaux intervenants. L'efficacité et l'efficience de ces systèmes d'activités humaines dépendent aussi de leur capacité à s'ajuster ou à se réajuster constamment aux mutations des intrants, des objectifs cibles et de l'environnement. Les mesures de retroaction sont capitales dans un tel contexte, aussi recommandons-nous:

- la mise sur pied d'une commission d'étude, composée aux 3/5 de gestionnaires-matières des services publics et aux 2/5 de promoteurs ou dirigeants d'entreprises (PME/PMI). Elle analysera la concordance des lois, des règlements et des directives administratives en matière des approvisionnements des services publics, examinera le degré de leur application pratique et fera des propositions sur les réajustements et les changements nécessaires.
- La mise sur pied d'un comité interministériel de réflexion sur les différents scénarios de standardisation des normes des produits de consommation courante dans les services publics. Ce comité fera des propositions au gouvernement en considérant leur impact au niveau du développement de la PME/PMI nationale.
- l'institution d'un service qui coordonne le regroupement des achats des différentes cellules des approvisionnements, sans pour autant leur enlever l'autonomie dans la gestion de leur crédit des acquisitions.
- l'institution des structures ou des mécanismes permettant la prise en considération des réclamations des fournisseurs qui se sentirraient délibérément écartés du

marché, ce malgré la compétitivité de leur dossier d'offre de produits ou services par rapport à ceux des fournisseurs retenus.

- Une sensibilisation accrue des gestionnaires de crédit sur l'importance de leurs achats dans la stratégie de promotion de la PME/PMI nationale.

7.2 POUR LES PME/PMI

En cette période de récession économique au Cameroun, les PME/PMI ont un rôle important à jouer dans la stabilisation et la relance de l'économie nationale en générale et celle de la région de Yaoundé en particulier. Ces entreprises doivent pour ce fait, identifier les avantages comparatifs qu'elles possèdent et oeuvrer de façon à en tirer profit. Comme elles sont présentement confrontées à l'inadéquation de certaines procédures de gestion qui s'avèrent incapables d'orienter leurs activités sur l'efficacité, tout en réduisant quelques-uns de leurs coûts au niveau des approvisionnements des services publics, elles doivent nécessairement élaborer de nouvelles formules permettant de faire face à l'éventualité d'un regroupement des achats. Cette éventualité sous-tend nos recommandations sous deux thèmes: la PME/PMI et les commandes de volumes considérables et, la PME/PMI face aux besoins des services publics.

7.2.1 La PME/PMI et les commandes de volume considérable

Le fait de regrouper les achats des services publics, de sorte à rendre les volumes des commandes considérables, peut engendrer chez la petite ou moyenne entreprise la crainte de ne pouvoir être à mesure de les satisfaire et, la pousser à croire que ce processus lui sera défavorable au profit de la grande entreprise. Cette crainte n'est pas justifiée, d'abord, parce

que toutes les quantités commandées ne seront pas nécessairement au dessus des capacités actuelles de la plupart des entreprises du secteur, ensuite, du fait qu'elles ont la possibilité de se restructurer de façon à relever certains défis. Ainsi:

- la PME/PMI qui bénéficie des commandes ou des contrats importants doit, dans la mesure du possible, investir dans l'amélioration des équipements, le perfectionnement des procédés afin d'accroître sa capacité concurrentielle et de rendre ses produits compétitifs. Elle doit éviter d'engager les fonds perçus dans toutes autres dépenses exceptées celles relatives à l'exécution du contrat, comme le déplore hélas M. Batoko,⁷¹ dans le cas de certaines PME des travaux publics.
- Quant-il s'agit d'une commande importante qu'une seule PME/PMI est incapable d'honorer, il serait préférable qu'un nombre de PME/PMI ayant le potentiel de la satisfaire se regroupent temporairement en consortium. Cette avenue est d'ailleurs d'une très grande importance, du fait qu'elle permet aux entreprises ainsi constituées temporairement, de regrouper leurs achats inhérents à la commande et de profiter des escomptes sur la quantité à l'achat des matières premières, de réduire certains coûts de leurs activités administratives, publicitaires et autres encore.

⁷¹ BATOKO, A. Emmanuel, Definition of small and medium size entreprise (PME), colloque sur la PME organisée par le Ministère de l'Equipement, mai 1987.

7.2.2 La PME/PMI et les besoins des services publics

Si les PME/PMI veulent adéquatement utiliser les approvisionnements de faible valeur monétaire du gouvernement, pour promouvoir leur développement, elles se doivent d'entreprendre des actions, qui les rendent aptes à répondre de façon quantitative et qualitative à toute demande y émanant. Afin d'éviter absolument les situations "d'incapacité de satisfaire les demandes dont elles disposent le potentiel de l'offre", les dirigeants de la PME/PMI doivent constituer des groupes par secteur d'activités, pour:

- Faire la reconnaissance et étudier l'ensemble des acquisitions des services publics dont leur entreprise serait à mesure d'approvisionner, considérant les différentes spécifications et les cycles d'achat.
- Analyser toutes les possibilités existantes, réelles et potentielles, de satisfaire les diverses demandes de ces services. Pour ce fait, élaborer les multiples formes de regroupement des entreprises d'un secteur, ou de différents secteurs complémentaires.
- Analyser et évaluer les différentes catégories des avantages et des inconvénients découlants du processus de regroupement des ventes.
 - Avantages:
 - économies d'échelle,
 - amélioration des équipements et des procédés,
 - utilisation des ressources locales,
 - compétitivité des produits face à ceux importés,
 - maîtrise des méthodes et des procédés.

- Inconvénients:

- effets sur les fournisseurs locaux,
- perte d'une certaine autonomie des PME/PMI,
- conflit interpersonnel entre les dirigeants,
- accroissement de la complexité de la gestion administrative,
- nécessité des ressources (humaines ou financières) supplémentaires.

Les responsables de la PME/PMI qui ont la mission de coordonner l'exécution de cette tâche doivent dans le but de mieux la réussir, solliciter la collaboration systématique d'un certain nombre de responsables des services publics, surtout ceux en charge des organismes de promotion de la PME/PMI.

Puissent le défi de développement et la crise économique qui sévit actuellement inéluctablement contraindre les services publics à considérer sérieusement la stratégie de regroupement des achats et à exploiter les avantages qu'elle offre? Puissent les dirigeants des PME/PMI prendre conscience et accepter qu'ils auraient intérêt à se regrouper par secteur d'activités économiques afin d'en étudier minutieusement les stratégies de développement, d'analyser les différents niveaux de complémentarité de leurs entreprises et pourquoi pas trouver les moyens d'exécuter en groupe certaines demandes de certains marchés?

CHAPITRE VIII

RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE ET THÉORIQUE

La recherche-action interprétative, au sein de laquelle s'inscrit le diagnostic-intervention, se démarque de la méthodologie scientifique classique de résolution de problème dans les systèmes d'activités humaines, par le fait qu'elle ne présente pas les situations problématiques comme étant des réalités autonomes et indépendantes des intervenants qui les vivent ou les subissent. L'approche de la recherche-action interprétative tend: à favoriser la prépondérance du rôle des intervenants du système sur celui du chercheur, celle de la conception de modèle de résolution d'une situation problématique sur l'analyse; à insister sur ce qui doit se faire, en suggérant qui peut le faire; à accorder beaucoup d'importance aux étapes de définition de problème et de consultation avec les intervenants sur les jugements pertinents des réalités. Cette section, consacrée à notre réflexion méthodologique et théorique de cette perspective d'étude, porte sur les trois aspects suivants:

- la méthode et les outils du diagnostic de la situation problématique;
- le savoir tiré de l'expérience de la recherche;
- les conclusions tirées des points de vue théorique, méthodologique et conceptuel de l'expérience vécue.

8.1. LA MÉTHODE ET LES OUTILS DE DIAGNOSTIC

Pour circonscrire la situation problématique et déterminer le problème à traiter, nous avons utilisé la méthode d'enquête et avons eu recours à quatre outils de cueillette de

l'information suivant: le questionnaire, l'interview, l'observation des lieux et les réunions de mise au point.

8.1.1 Le questionnaire

Pour recueillir des données sur le niveau de gestion de la PME/PMI camerounaise de la région de Yaoundé, nous avons distribué 35 questionnaires à un échantillon d'entreprises de ce secteur. Le fait que ce questionnaire ait été élaboré au Canada et que nous n'ayons pas préalablement effectué un pré-test sur les PME/PMI de la région semble n'avoir pas nui à sa compréhension. Nous sommes parvenus à récupérer tous les questionnaires distribués. Néanmoins, il nous a fallu relancer au moyen de plusieurs visites, plus des trois quarts des répondants. N'eût été cet effort soutenu, que le pourcentage des questionnaires récupérés, n'aurait pas atteint les 20%.

Certains répondants n'ont pas rempli toutes les questions. En tout, huit questions sur les trente ont obtenu un taux de non réponse supérieur à 10%. Parmi elles, on note principalement: la question sur la participation du directeur dans le capital de l'entreprise qui a obtenu 25% de non réponse; la question relative à l'impact de l'aménagement de l'entreprise sur la productivité des employés et celle estimant les niveaux des différents stocks dont le taux de non réponse s'est élevé à 20%.

Les répondants qui ont nécessité plusieurs relances justifient leur retard, d'une part, par le fait qu'ils soient très préoccupés par leurs activités professionnels, d'autre part, parce qu'il leur a fallu consulter certains fichiers, ou effectuer certaines opérations pour trouver les données exactes. Les efforts déployés pour récupérer les questionnaires nous font croire,

que cette méthode de cueillette d'information auprès de ladite population est très exigeante, si on espère plus de 20% de retour des questionnaires distribués.

8.1.2 Le questionnaire d'interview

En plus du questionnaire, nous avons aussi utilisé le questionnaire d'interview pour recueillir les données dans les services publics et dans les PME/PMI qui ont constitué le système d'activités humaines étudié.

8.1.2.1 Interviews dans les services publics

Les interviews auprès des fonctionnaires chargés de la coordination des acquisitions de faible valeur monétaire dans les services publics n'étaient pas structurés, parce qu'il fallait s'adapter à différents contextes de même qu'à différents types de gestionnaires que nous devions rencontrer. Néanmoins, l'objectif des interviews était précis. Il consistait: 1) à obtenir la permission de consulter les documents comptables, 2) à recueillir l'information sur les différents processus d'acquisition des biens et services et 3) à recueillir les suggestions des comptables-matières sur les améliorations à apporter au processus actuel en vu de soutenir davantage le développement et la promotion de la PME/PMI nationale. Malgré le peu de temps que certains de ces gestionnaires nous accordaient quelques fois, nous atteignions toujours l'objectif visé. L'interview nous semble un des meilleurs outils permettant de recueillir, dans des délais raisonnables, l'information auprès de ces gestionnaires.

8.1.2.2 Interviews dans les PME/PMI

Notre questionnaire d'interview dans les PME/PMI a été adressé aux différents responsables qui, précédemment, avaient répondu au questionnaire. L'interview auprès des dirigeants d'entreprises de ce secteur d'activités économiques était structuré. Il visait essentiellement deux objectifs: d'abord, recueillir une information supplémentaire sur la gestion de ces entreprises; ensuite, vérifier entre deux périodes de temps, le degré de constance des réponses des répondants sur certaines questions.

La phase de l'interview intervenait après que des contacts solides aient été établis et, au moins deux semaines après que le répondant ait remis le questionnaire. Le fait que l'interview était effectuée après que nous ayons fait connaissance avec le dirigeant donnait lieu à des réponses pertinentes à partir desquelles nous débordions le cadre des objectifs visés et abordions le diagnostic général de la PME/PMI régionale. L'intérêt et l'enthousiasme que les répondants de ce secteur ont manifestés, nous laissent à penser que l'interview est un des meilleurs moyens de collecte de données dans leur milieu.

8.1.3 L'observation des lieux

L'étape de l'observation des lieux a servi à nous faire connaître visuellement les processus et les structures des différents éléments du système étudié. Elle a été réalisée à deux reprises dans le sous-groupe des PME/PMI de l'échantillon d'étude, la première fois par le chercheur seul, la seconde fois accompagné du Directeur de la recherche. Par l'observation des lieux, nous sommes entrés en contact direct avec les réalités et les agents des opérations de ces entreprises; nous avons observé les employés à l'ouvrage, recueilli l'information sur leurs

différentes activités et leurs habiletés. Quoique ces visites aient été de courte durée, trois heures au maximum par entreprise, pour nous permettre de saisir les divers problèmes de gestion, elles nous ont permis de voir l'aménagement physique et structurel des lieux, le niveau d'équipement des entreprises et, de vérifier certaines données recueillies au moyen des questionnaires et des interviews.

8.1.4 Les réunions des mises au point

Les réunions des mises au point ont constitué les périodes durant lesquelles la prépondérance du rôle des intervenants du système sur celui du chercheur s'est manifestée effectivement. Pendant les premiers temps, ces séances de travail ont eu lieu dans les bureaux des différents gestionnaires, entre le chercheur et le(s) dirigeant(s) de chacune des entreprises ou, dans le cas des services publics, du fonctionnaire attitré. Pendant un second temps, 18 responsables de la PME/PMI et deux professionnels de ce secteur se sont retrouvés pour exprimer leurs opinions sur les différents problèmes majeurs, auxquels le système étudié est confronté et pour formuler leurs recommandations.

Cette dernière rencontre de mise au point a fait apparaître l'intérêt manifeste des dirigeants et promoteurs de la PME/PMI, de se voir associés au processus de recherche de solution aux problèmes qui sont les leurs. Ces derniers nous ont, par la même occasion, chaleureusement félicités pour l'initiative de les associer étroitement dans le processus de notre recherche, et nous ont promis leur concours à tout moment dans ce domaine. Cependant, cette expérience nous a permis de nous rendre compte, combien l'organisation de telles séances était laborieuse, complexe et dispendieuse pour un chercheur isolé, même en bénéficiant du soutien du Directeur de recherche.

8.2 LES SAVOIRS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DE LA RECHERCHE

La méthodologie du diagnostic-intervention est une perspective d'étude des systèmes d'organisations humaines, qui favorise le développement de plusieurs types de savoir chez le chercheur. Ainsi, dans les étapes suivantes de nos travaux: 1) représentation de la réalité telle que perçue (chapitre 3); 2) détermination du problème à traiter (chapitre 4); et 3) restructuration dynamique des flux du système pertinent d'activités humaines (chapitre 5), nous avons successivement développé le savoir-faire, le savoir-être et le savoir-penser.

8.2.1 Le savoir-faire

La représentation de la réalité telle que perçue (image riche) du système étudié, a effectivement contribué à améliorer notre degré de connaissance du système étudié. En l'élaborant, nous avons été amenés à connaître:

– Au niveau des services publics:

- le décret portant réglementation des marchés publics ainsi que les différents textes s'y rapportant;
- les acteurs et leurs attributions dans les cellules des approvisionnements des biens et services;
- diverses catégories des biens et services consommés;
- les fournisseurs

- au niveau de la PME/PMI
 - . les différents secteurs économiques;
 - . les structures et le potentiel;
 - . les diverses activités;
 - . certaines forces et faiblesses.

Nous nous sommes rendu compte au cours du processus de représentation de l'image riche, que les planificateurs ont théoriquement bien élaboré plusieurs aspects de ce domaine, même si nous constatons et disons que les acquisitions des services publics peuvent promouvoir davantage le secteur de la PME/PMI.

La cueillette de toutes ces données, leur structuration de sorte à représenter l'image riche de la réalité perçue, nous ont permis de développer un savoir-faire dans le domaine.

8.2.2 Le savoir-être

Du fait que la recherche-action favorise la prépondérance du rôle des acteurs internes du système sur celui du chercheur ou de l'expert, l'utilisation de sa méthodologie dans le cadre d'un diagnostic-intervention requiert des aptitudes de savoir-être permettant d'obtenir des données et des résultats pertinents. Dans notre cas, ces aptitudes se sont surtout développées pendant la phase de la détermination du problème à traiter et de sa perspective d'étude.

À ce stade de la recherche, nous avons écouté les divers intervenants du système, stimulé et relancé la réflexion de chacun, trouvé les points communs aux opinions

divergentes des acteurs, fait progresser les débats jusqu'à parvenir à un consensus sur les points de vue acceptés et partagés par la majorité et, auxquels s'est ralliée la minorité.

Ces différentes activités ont généré le développement de nos capacités d'écoute des interlocuteurs, de synthèse de diverses hypothèses et d'expression orale de façon à maintenir l'intérêt des acteurs du système pour notre recherche. Si ces activités ne nous ont pas apporté le savoir-être, du moins elles ont largement contribué à son développement.

8.2.3 Le savoir-penser

Au début du présent chapitre, nous avons souligné que la recherche-action se caractérise aussi par le fait que la conception du modèle de résolution du problème précède l'analyse, parce que le modèle représente l'outil fondamental d'analyse de la situation perçue. Ainsi, dans la restructuration dynamique des flux du système pertinent d'activités humaines (chapitre 5), nous avons conçu un modèle spécifique à notre problème à traiter.

Lors de l'élaboration de ce modèle, nous avons structuré et regroupé les différentes activités du système pertinent en sous-ensemble ci-dessous.

- Activités reliées à la quantification de chaque type de demande d'une cellule des approvisionnements des services publics.
- Activités reliées à la spécification de chacune des demandes.
- Activités reliées au regroupement des demandes gouvernementales.
- Activités reliées à la diffusion de l'information auprès des promoteurs de la PME/PMI.

Nous avons par la suite agencé les quatre sous-ensembles, pour former un tout homogène, présentant : une cohérence systémique, une cohérence théorique, et une cohérence logique. Ces activités ont certainement contribué à développer notre potentiel conceptuel. Elles ont de ce fait conduit à une amélioration de notre savoir-penser.

8.3 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'étude relative à l'impact des approvisionnements gouvernementaux sur le développement de la PME/PMI dans la région de Yaoundé, nous a amené à mieux connaître divers aspects du système étudié en plus de générer un développement effectif de nos capacités d'observation, d'analyse, de synthèse et de conception.

Au niveau de la connaissance du milieu, elle nous a permis:

- De discerner à travers les discours et les propos des stratégies politiques, que la promotion et le développement du secteur de la PME/PMI constituent les éléments de base de la croissance économique et de l'industrialisation futures du pays. De constater que le manque d'harmonisation des différentes définitions de la PME/PMI nuit à la meilleure coordination des activités des organismes qui oeuvrent dans la promotion et l'appui au développement de ce secteur économiques.
- Ensuite, de noter que les achats de faible valeur monétaire (FVM) des services publics génèrent un niveau d'activités considérable dans la PME/PMI de la région. C'est ainsi que nous avons recensé 380 entreprises fournissant des biens et

services de FVM à l'ensemble des cellules des approvisionnements des 10 départements ministériels de l'échantillon d'étude. Malheureusement, les effets économiques multiplicateurs de ces transactions semblent atténués par plusieurs variables parmi lesquelles; le manque de coordination et de diffusion de l'information relative aux différentes demandes des administrations publiques et, l'incapacité des PME/PMI à se structurer de façon à minimiser certains de leurs coûts.

- Enfin, de constater que le niveau de scolarité moyenne des cadres des 35 entreprises de l'échantillon est comparativement égal à celui des entrepreneurs de l'Amérique du nord, soit au moins 12 années, ce qui représente un indicatif très significatif de leur potentiel.

Au plan du développement de la recherche, le fait que la méthodologie accorde une grande importance à l'implication des intervenants du système, dans le processus de résolution des problèmes auxquels ils sont confrontés au cours de l'exercice de leurs activités, conduit le chercheur-acteur et les acteurs-chercheurs à n'investir de concert leurs efforts que dans l'amorce de des actions visant la résolution des situations problématiques concrètes et perçue comme étant très sérieuses par les intervenants. C'est dans cette orientation que nous nous sommes attelés à l'élaboration d'un modèle dynamique de gestion de données relatives aux demandes des services publics.

Cette méthodologie présente le principal avantage que le chercheur-acteur bénéficie, dans le meilleur des cas, d'une très bonne collaboration des intervenants, c'est à dire d'un contexte favorables à la cueillette de données pertinentes et favorisant l'atteinte des résultats

d'obédience très pratique. Toutefois, un système d'étude vaste et complexe rend la coordination de l'implication de tous les différents intervenants assez difficile pour le chercheur-acteur.

Au terme de nos travaux d'études, voici notre contribution en ce qui a trait à l'élaboration, l'analyse, et la compréhension de certains volets des voies et moyens susceptibles de contribuer efficacement à la concrétisation de l'orientation politique de promotion et de développement de la PME/PMI nationale en une réalité économique dynamique. Cela, sans jamais oublier que la notion de solution satisfaisante, dans la perspective de la recherche-action, n'est qu'une étape d'équilibre transitoire entre deux périodes de déséquilibre dû aux mutations des variables du milieu et de l'environnement .

BIBLIOGRAPHIE

ACKOFF, Russell L, Méthode de planification dans l'entreprise, Editions des Organisations, Paris, 1973

ARMIGTON, Cathérine, Further examination of recent sources of employment growth,

1983

BATOKO, A. Emmanuel, Definition of small and medium entreprise (PME), Colloque sur la PME, organisé par le Ministère de l'équipement, Ministère d'équipement, Yaoundé, mai 1987.

BEAUMOL, William J, L'économique, principes et politiques; macro-économie, Editions Etudes Vivantes, Saint-Laurent, 1986

BERNATENE, Henri, Pratique de ... L'achat, Les Editions d'Organisations, Paris, 1963

BIRON, Rodrique, allocution d'ouverture du colloque sur "la PME en devenir", 3,4 et 5 octobre 1984, Université du Québec à Trois Rivières, Université, Trois Rivières, 1984

BIYA, Paul, Rapport de politique générale, Congrès de Bamenda, 22 Mars 1985

BRIGHAM, F. Eugene, WESTON, J. Fred, Gestion financière, Les Editions HRW Ltée, Montréal, 1973

BUFFA, S. Elwood, Meeting the competitive challenge, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1984

BUREAU INTERNATIONAL DE TRAVAIL, Promotion de l'emploi rural et développement des PME/PMI au Cameroun: Rapport soumis au gouvernement du Cameroun par une mission d'assistance technique du BIT, BIT, Genève, 1985

BURKI, S.J. et AYRES R.L. "Nouvelle conception de l'aide au développement" Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. Mars 1986

CASSEN, Robert et all, Does aid work, Report to an inter- governmental task force, Oxford University Press, Londres, 1986

CASSEN, ROBERT; L'efficacité de l'aide, Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. Mars 1986

CHALIN, Gil H, Recherche théorique et fondamentale des achats et services d'approvisionnements dans un système d'entreprise libre, secteur commercial et de production, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 1982

CHARON, Jean, Acheteur à l'Université de Montréal, Bulletin d'information, gestionnaires des achats des Universités québécoises, vol.9, no 3, décembre 1987

CHECKLAND, B. Peter, Systems thinging, systems pratice, John Willey, New York, 1981

CHECKLAND, B. Peter, "Towards a systems-based methodology for real word problems solving," Journal of systems ingeneering, vol.3, no 2, 1972

CONSEIL REGIONAL DE LA SANTE ET DES SERVICES SOCIAUX , Saguenay -Lac-Saint-Jean, Système d'achat en groupe, région Saguenay-Lac-Saint-Jean (02), CRSSS, Chicoutimi, 1975

CROTEAU, Omer, OUELLETTE, Léo-Paul, FELIX, Vernet, BOIVERT, Hugues, Prix de revient -Planification, contrôle et analyse des coûts, Editions du renouveau pédagogique inc, Ottawa, 1981

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, Editions du Seuil, Paris, 1977

DANTY-LAFRANCE, J. , Stratégie et politique d'approvisionnement, Fayard-mame, Paris, 1970,

DARMON, Y. René, LAROCHE, Michel, PETROF, V. John, Le marketing: Fondements et applications, McGRAW-HILL éditeur, Montréal, 1978

DROLET, Jean-luc, La politique des achats du gouvernement du Québec: situation, problématique et hypothèse de solution, Ministère des communications, Québec, 1983

DUSSART, Christian, Comportement du consommateur et stratégie de marketing, McGRAW-HILL éditeur, Montréal, 1983

ENGLAND, B. Wilbur, LEWIS, Howard T. Hompson, LEENDERS, R. Micheal, Purchasing and materials management, Irwim-Dorsey, Homewood, illinois, 1980

FABIUS, Laurent, Assemblée nationale française, débat du 11 octobre 1983

FORTIN, Paul-Arthur, Conseil de planification et de développement du Québec, Le processus décisionnel et le comportement d'achat des organisations, Québec, 1975

GHARBI, Samir, "Economie", Jeune Afrique, Groupe Jeune Afrique, Paris, 10Juin 1987

GOLDSBROUGH, David, "investissements étrangers directs dans les pays en développement", Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. , Mars 1985

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Entrepreneurship et croissance, Ministère de l'industrie et du commerce, Québec, 1987

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Le regroupement des achats, colloque no 7, document de travail, mercredi 11 novembre 1981, Québec, 1981

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'éducation nationale, comité ministériel de la politique d'achat, L'application de la politique d'achat dans le réseau de l'éducation, Ministère, Québec, 1983

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Politiques d'achat et resumé des procédures, Septembre 1987

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'industrie, du commerce et du tourisme, Secrétariat de la commission permanente et interministérielle des achats, Vers une politique d'achat mieux comprise et plus efficace, Ministère, Québec, 1984

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'industrie, Les PME au Québec état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME, Le Ministère, 1986

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Ministère de l'industrie, Les PME au Québec état de la situation, Rapport du Ministre délégué aux PME, Le Ministère, 1987

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Service des achats du gouvernement, Manuel d'approvisionnement, Service des achats, Québec, 1986

GOUVERNEMENT FEDERAL DU CANADA, Groupe de travail chargé de l'examen des programmes, Programmes dacquisitions du gouvernement: "mieux dépenser": Rapport du groupe d'étude au groupe de travail chargé de l'examen des programmes: Acquisitions, Ottawa, 1985

HEINRITZ, Stuart F, L'approvisionnement dans l'entreprise, Editions de l'Entreprise Moderne, Paris, 1963

HUSE, F. Edgar et BOWDITCH, L. James, Behavior in organisation. A systems approach to managing, Addison-Wesley Publishing Compagny, Masachussetts, 1977

HYDRO-QUEBEC, Politiques, Directives, Méthodes, Politique corporative, Hydro-Québec, Montréal, 1985

IFC, "Financer le développement par des prises de participation: une initiative de la SFI (Société Financière Internationale), Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. juin 1986

INTERNATIONAL MONETARY FUND, Foreign private investment in developing countries, Study by the Research Department, Washington D.C.,january, 1985

JAYCOX, V.K., extrait d'un exposé au Woodrow international centre for scholars, "Afrique: les défis de développement et les solutions que propose la BANQUE MONDIALE" Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. Mars 1986.

- JULIEN, Pierre-André et MOREL, Bernard, LA BELLE ENTREPRISE La revanche des PME en France et au Québec, Les Editions du Boréal Express, Montréal, 1986
- KATZ, Daniel et KAHN, Robert, The social psychology of organisation, John Wiley, New-York, 1966
- KEEN, Peter G.W. et MORTON, Michael S.Scott, Decision support: An organisational perspective, Don-Mills, Addison-Wesley, 1978
- KOTLER, Philip, McDougall,H.G. Gordon, PICARD, L.Jacques, Principes de marketing, Gaetan Morin Editeur, Chicoutimi,1985
- KRUEGER, O. Anne, " Effet des stratégies commerciales sur la croissance", Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington D.C. Mars 1983
- KRUEGER, O. Anne, Trade and employment in developing countries, University of Chicago Press, Chicogo, 1981
- LANDRY, Maurice et MALOUIN, Jean-Louis, Réflexions sur le problème de la validation des modèles, compte rendu Congrès AFCET, Vresailles, 1977
- LANDRY, Maurice, MALOUIN, Jean-Louis, Des symptômes aux problèmes par la démarche systémique, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Québec, 1977
- Le protectionnisme", condensé de l'étude de ANJARA, S.J., KIRMANI, N. et PEREZ, L.L. Developement in international trade policy, FMI occasional paper no 16, Finance et développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C. Mars 1983
- LEKOA, R. Liboire, Du suivi des PME: Cas du FOAPE,(Fonds d'aide et de garantie à la petite et moyenne entreprise), Université du Cameroun, Yaoundé, 1985
- MAMA NDIMA, Evariste, Le concept d'incubateur et le développement des entreprises informelles en milieu rural africain, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 1986
- MARIER, Denis, L'étude de la gestion des approvisionnements pour la réalisation de grands projets de construction industrielle à haute technologie, Université du Québec à Montréal, Montréal, 1984
- MBENDA BEHALAL, Georges, La problématique de financement des PME au Cameroun...Vers une intégration efficace des tontines dans le processus de financement, Université du Québec à Chicoutim, Chicoutimi, 1988
- MELINGUI, Roger, Cameroon Tribune no 4028, Yaoundé, 1988

MEYER-JARDIN, Jean, Tecniche de l'achat industriel, Homme et technique, Suresnes, France, 1974

NADEAU, Jacques, Agence canadienne de développement international, Cameroun: ligne de crédit appui aux PME/PMI, L'ACDI, Ottawa, 1986

NADEAU, Jacques, Agence canadienne de développement international, La PME camerounaise et la stratégie d'assistance, L'ACDI, Ottawa, 1986

NATION UNIES, Résolution 3201 (S-VI) et 3202 (S-VI) de l'Assemblée Générale, Nations Unies, New York, 1er Mai 1974

NATIONS UNIES, Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNCED), "Les politiques industrielles des pays développés à économie de marché et leur incidence sur les exportations d'articles manufacturés et semi-finis des pays en développement" Rapport du Secrétariat du CNUCED, New-York, 1979

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE), Puissance d'achat, le pouvoir économique exercé par les acheteurs ayant une position dominante, Rapport du comité d'experts sur les pratiques commerciales restrictives, OCDE, Paris, 1981

PERRIER, Jean, CHERON, J. Emmanuel, ZINS, Michel, Recherche en marketing, méthode et décision, Gaetan Morin éditeur, Chicoutimi, 1983

PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention, une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, LEER, Chicoutimi, 1983

RAYNAULD, André, Le financement des exportations, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1979

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Bordereau des prix concernant les acquisitions courantes des administrations publiques, Ministère des Finances, Yaoundé

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Cir. du 17 janvier 1987 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 1987-1988, Ministère des finances, Yaoundé, 1987

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Code des investissements, Ministère du Commerce et de l'Industrie, Yaoundé, 1985

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Conseil Économique et Social, Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, CES, Yaoundé, 1984

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Conseil Économique et Social, Rapport sur le thème: Développement des petites et moyennes industries dans le secteur agro-alimentaire et du bois, CES, Yaoundé, 1984

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Conseil Économique et Social, Rapport sur le thème: Promotion et financement des petites et moyennes entreprises nationales, CES, Yaoundé, 1984

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Décret No 86/903 du 13 janvier 1986, portant réglementation des marchés publics. Ministère des marchés et de l'informatique, Yaoundé, 1986

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN, Vè plan quinquennal du développement économique, social et culturel du Cameroun

ROMELAER, Pierre, Institut d'administration des entreprises, Comprendre et connaître l'organisation réelle, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Janvier 1980

SCHONBERGER, J. Richard, Japanese Manufacturing Techniques, Nine Hidden Lessons in Simplicity, The Free Press, New York, 1982

SCHONBERGER, J. Richard, Operations Management: Productivity and Quality, Business Publications Inc. Plano, Texas, 1985

SMITH, D.S. et CHECKLAND, B.P., "Using a systems approach. The structures of root definition, Journal of applied systems analysis, vol.5 no 1, 1976

STILES, W. Gerald, An informational processing model of industrial buyer behavior, University microfilms international, 1972

TARONDEAU, Jean-Claude, L'acte d'acheter et la politique d'approvisionnement, Editions d'Organisations, Paris, 1979

THE WORLD BANK, World debt tables, External debt of developing countries, Washington D.C, 1986-1987 edition

THIETART, Raymond-Alain, La stratégie d'entreprise, collection stratégie et management, McGRAW-HILL éditeur, Montréal, 1986

TREETEN, Paul, "A chaque solution son problème", Finance et Développement, Publication du Fonds Monétaire International et du groupe de la Banque Mondiale, Washington, D.C, Juin 1985

UNIVERSITÉ DU QUEBEC À CHICOUTIMI, Administration et finance, Ligne de conduite en matière d'achats, Université, Chicoutimi

WEBSTER, E. Frederick et WIND, Yoram, Organisational buyer behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey, 1972

ANNEXE I

L'EFFONDREMENT DES COURS DES MATIÈRES PREMIÈRES ENTRE 1984-1986

Objectif:

Ce tableau, préparé en décembre 1986 par la Division des produits du département des études du Fonds Monétaire International, présente et donne une idée claire au lecteur, de la variation, en pourcentage du dollar américain, des cours des matières premières à l'échelle mondiale entre 1984 et 1986. Il fait aussi ressortir la contribution de ces produit dans les recettes de certains pays.

Contenu:

Consulter la page suivante.

L'effondrement des cours des matières premières, 1984-86

Comparaison entre 1986 (moyenne sur neuf mois) et 1984, en dollars EU, et part de chaque matière première dans les recettes d'exportations de différents pays (moyenne sur 1981-83).

En pourcentage

BLÉ	— 23
Argentine 12, Australie 7, Canada 5.	
MAIS	— 31
Argentine 11, Thaïlande 5, Zimbabwe 4.	
RIZ	— 15
Birmanie 43, Népal 26, Thaïlande 15, Pakistan 15, Guyane 10.	
HUILE DE PALME	— 66
îles Salomon 12, Malaisie 10, Papouasie Nouvelle-Guinée 3.	
HUILE DE NOIX DE COCO	— 77
Y compris huile de coprah: Vanuatu 39, îles Salomon 14, Philippines 10.	
HUILE D'ARACHIDE	— 43
Y compris les arachides elles-mêmes: Gambie 80, Guinée-Bissau 27, Sénégal 21, Soudan 11.	
SOJA	— 25
Y compris dérivés: Paraguay 24, Brésil 12, Argentine 10.	
POUDRE DE POISSON	— 15
Chili 7, Pérou 5, Islande 3.	
VIANDE DE BOEUF	— 9
Uruguay 19, Botswana 14, Nouvelle-Zélande 9.	
SUCRE (prix sur le marché libre*)	+ 19
* Les prix en 1986 sont de 79% inférieurs à ceux de 1980. Cuba 89, île Maurice 60, Fidji 48, République Dominicaine 38, Belize 36, Swaziland 35, Haïti 34, Malawi 20, Panama 12, Barbades 10.	
BANANES	— 3
Sainte-Lucie 38, Saint-Vincent 38, Honduras 28, Costa Rica 25, Panama 23, Grenade 18.	
CAFÉ	+ 27
Ouganda 94, Burundi 91, Rwanda 67, Éthiopie 62, Salvador 57, Colombie 49, Madagascar 34, Tanzanie 30, Guatemala 29, République centrafricaine 29, Nicaragua 29, Haïti 25, Costa Rica 25, Kenya 24, Honduras 23, Côte-d'Ivoire 19, Cameroun 17, Papouasie Nouvelle-Guinée 14, Bénin 12, Zaire 12	
CACAO	— 13
Y compris les produits dérivés: São Tomé et Principe 84, Guinée équatoriale 72, Ghana 64, Grenade 31, Côte-d'Ivoire 29, Samoa occidentales 17, Cameroun 15, Sierra Leone 11, Togo 11.	
THE	— 45
Sri Lanka 31, Malawi 17, Kenya 16.	
TABAC	— 11
Malawi 50, Zimbabwe 21, Turquie 6.	
COTON (Prix de bases moyennes)	— 44
Tchad 61, Burkina Faso 45, Mali 39, Paraguay 37, Soudan 28, Nicaragua 24, Egypte 14, Pakistan 13, Tanzanie 13.	

Depuis deux ans, les cours de la plupart des matières premières non énergétiques ont chuté fortement : entre le deuxième trimestre de 1984 et le troisième trimestre de 1986 les cours des matières premières, d'après l'indice des prix du FMI concernant 34 matières premières non énergétiques, ont perdu pres d'un quart en dollars EU et plus d'un tiers en DTS. Au troisième trimestre de 1986, ces indices atteignaient leur niveau le plus bas depuis le premier semestre de 1976, époque à laquelle les cours étaient très bas du fait de la récession de 1975. Il est difficile de faire des comparaisons précises des mouvements des cours des matières premières à plus long terme, en valeur réelle, c'est-à-dire avec un ajustement des prix en fonction des fluctuations des prix des produits manufacturés, en raison de l'impossibilité d'obtenir des séries de données cohérentes. Il semble néanmoins clair que les prix réels des matières premières au cours du troisième trimestre de 1986 sont tombés à un niveau que l'on n'avait pas observé depuis au moins les années 30.

Les graphiques illustrent l'ampleur de la chute des cours des différentes matières premières et indiquent les pays les plus touchés par cet effondrement.

LAINE	— 10
Nouvelle-Zélande 14, Lesotho 13, Uruguay 11.	
JUTE	— 40
Y compris produits dérivés: Bangladesh 57, Népal 16, Inde 3.	
CUIRS	+ 8
République arabe du Yémen 23, Népal 17, Ethiopie 7.	
CAOUTCHOUC NATUREL	— 17
Liberia 15, Sri Lanka 12, Malaisie 11.	
BOIS	— 3
îles Salomon 35, Birmanie 29, République centrafricaine 25, Paraguay 18, Malaisie 15, Côte-d'Ivoire 14, Népal 11.	
CUIVRE*	+ 1
* Les prix en 1986 sont de 37% inférieurs aux prix de 1980. Zambie 92, Zaire 59, Chili 46, Papouasie Nouvelle-Guinée 37, Namibie 26, Pérou 12.	
ALUMINIUM*	— 8
* Les prix de 1986 sont de 35% inférieurs aux prix de 1980. Y compris bauxite et alumine: Guinée 98, Jamaïque 70, Surinam 65, Guyane 41.	
MINERAUX DE FER*	— 6
* Les prix de 1986 sont de 20% inférieurs aux prix de 1980. Liberia 69, Mauritanie 55, Brésil 8.	
ÉTAIN	— 46
Bolivie 29, Rwanda 17, Malaisie 6.	
ZINC	— 24
Pérou 7, Namibie 6, Zaire 6.	
PHOSPHATES*	— 11
* Les prix de 1986 sont de 27% inférieurs aux prix de 1970. Y compris dérivés des phosphates: Togo 47, Maroc 44, Jordanie 37, Sénégal 13.	

Tableau préparé par la Division des produits du Département des études du FMI

ANNEXE II

LES QUESTIONNAIRES

Objectif:

Cette annexe présente une partie des outils qui nous ont servi à recueillir les données auprès de la population de notre système d'étude. Le questionnaire et le questionnaire d'interview en l'occurrence, ont été les principaux canaux par lesquels les dirigeants de la petite et moyenne entreprise nous ont fourni l'information sur les diverses activités de leurs entreprises.

Contenu:

Lire les pages suivantes.

QUESTIONNAIRE

1. Dans quel secteur économique classez-vous les principales activités de votre entreprise?

- . manufacturier
(fabrication et vente de produits) _____
- . commerce
(achat et vente des produits) _____
- . service
(vente d'un savoir-faire) _____

2. Indiquez au plus trois des principaux produits que votre entreprise fabrique, ou trois des principaux produits que votre commerce vend, ou trois principaux services qu'elle offre.

1. _____
2. _____
3. _____

3. Quelle est votre opinion sur l'état du marché du ou des produit(s) ou service(s) mentionné(s) à la question 2.

Produit(s) ou service(s)

Marché

décroissant saturé stable croissant pas d'opinion

1. _____ _____ _____ _____ _____
2. _____ _____ _____ _____ _____
3. _____ _____ _____ _____ _____

4. Parmi les marchés mentionnés ci-dessous, lequel fournit les clients les plus importants pour votre entreprise.

- . les institutions et organismes gouvernementaux _____
- . les institutions et organismes privés _____
- . les ménages (familles) _____
- . l'exportation _____

5. L'effectif des employés de votre entreprise est composé de:

<u>femmes</u>	<u>hommes</u>	<u>total</u>
_____	_____	_____

6. Identifiez par leur fonction au sein de votre entreprise les dirigeants les plus importants.

<u>fonction</u>	<u>masculin</u>	<u>sexé</u> <u>féminin</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

7. En considérant les sigles suivants:

P = études primaires

A = études secondaires, 1er cycle général (6ème - 3ème)

B = études secondaires, 1er cycle technique (6ème - 3ème)

C = études secondaires, 2è cycle général (2ème - terminale)

D = études secondaires, 2è cycle technique (2ème - terminale)

E = grandes écoles

U = études universitaires

W = autres

mentionner le niveau d'études de chaque dirigeant de l'entreprise dont vous avez identifié la fonction à la question 6.

<u>Fonction</u>	P	A	B	C	D	E	U	W
	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—	—

Si W = autre, préciser _____

8. Est-ce que les dirigeants dont les fonctions sont mentionnées à la question no 6 se consacrent à des tâches dans l'entreprise autres que celles de la gestion administrative?

Oui _____

Non _____ *

* sinon passez à la question 11.

9. Indiquez la proportion de temps mensuel que les dirigeants identifiés à la question no 6 consacrent aux tâches autres que celles de la gestion administrative de l'entreprise. (Précisez la fonction, puis cochez)

<u>Fonctions</u>	<u>Proportion de temps mensuel*</u>				
	0-4%	5-15%	16-25%	26-30%	+ de 30%
	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—

* Proportion de temps mensuel = $\frac{\text{temps approximatif mensuel}}{\text{temps mensuel total de travail}}$

10. Mentionnez la principale activité opérationnelle de l'entreprise à laquelle chacun de ces dirigeants consacre la majeure partie de la proportion du temps à la question 9?

<u>Fonction</u>	<u>Principale activité opérationnelle</u>

11. Dans votre entreprise, à qui incombe la responsabilité de la planification du travail des employés?

<u>Fonction</u>

12. Le responsable principal de la planification du travail dont il est question ci-dessus possède-t-il une description détaillée de toutes les tâches effectuées par chacun des employés de l'entreprise.

Oui _____

Non* _____

* Pourquoi? _____

- 13.

- a) Existe-t-il un document des temps moyens requis pour effectuer les principales tâches de votre entreprise?

Oui _____

Non* _____

* Pourquoi? _____

- b) Est-ce que les employés de votre entreprise sont syndiqués?

Oui _____

Non* _____

* Pourquo? _____

14. Les employés sont-ils disposés à effectuer autant d'heures supplémentaires que nécessaire afin de permettre à l'entreprise d'honorer ses échéances?

Oui _____

Non* _____

* Pourquo? _____

15. A quelle distance sont localisés les fournisseurs les plus importants de votre entreprise?

- . Moins de 100 km _____
- . Entre 100 et 350 km _____
- . Plus de 350 km _____
- . Hors du Cameroun _____

16. Exprimez ci-dessous votre degré de satisfaction des délais de livraison de vos principaux fournisseurs.

Degré de satisfaction

Très insatisfait	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
------------------	-------------	---------------	-----------	----------------

17. Comment jugez-vous la variation des prix de vos principaux fournisseurs durant les deux dernières années?

Variation de prix

forte augmentation	moyenne augmentation	légère augmentation	prix stable	légère diminution	forte diminution
--------------------	----------------------	---------------------	-------------	-------------------	------------------

18. Quel a été, sur la rentabilité de l'entreprise, l'effet des prix des fournisseurs durant les douze (12) derniers mois?

Effet

Très négatif	Peu négatif	Nul	Peu positif	très positif
--------------	-------------	-----	-------------	--------------

19. Quel serait pour votre entreprise l'effet des conséquences d'une rupture de stock pendant un mois et plus au niveau:

a) des matières premières

Très dommageable	moyennement dommageable	Peu dommageable	Indommageable
—	—	—	—

b) des produits ou des services offerts

Très dommageable	moyennement dommageable	Peu dommageable	Indommageable
—	—	—	—

20. Exprimez vos sentiments sur l'état des rapports entre les responsables de votre entreprise et les fournisseurs.

Etat des rapports

Mauvais	Passable	Bon	Très bon	Indifférence
—	—	—	—	—

21. Veuillez confirmer ou infirmer les avis suivants:

a) Votre entreprise connaît avec précision la nature de toutes ses dépenses.

Oui —

Non —

b) Certaines dépenses importantes de votre entreprise sont moins liées au fonctionnement de ses activités internes.

Oui —

Non —

c) Il y a certaines dépenses de l'entreprise dont le coût est imprévisible.

Oui _____ *

Non _____

* Si oui, citer quelques exemples:

22. Veuillez expliquer en quelques lignes la procédure de fixation de vos prix de vente (biens et/ou services)

23. Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle:

a) à la qualité des produits ou des services qu'elle vend:

très peu d'importance	Peu d'importance	Assez d'importance	Beaucoup d'importance
--------------------------	---------------------	-----------------------	--------------------------

_____ _____ _____ _____

b) à la satisfaction des clients

très peu d'importance	Peu d'importance	Assez d'importance	Beaucoup d'importance
--------------------------	---------------------	-----------------------	--------------------------

_____ _____ _____ _____

24. Pensez-vous que l'aménagement (disposition de la machinerie et/ou des bureaux et/ou des postes de travail etc...) de votre entreprise ait une grande influence sur la productivité des employés?

Oui _____

Non _____

25. Que pensez-vous du service de maintenance de votre entreprise?

Inexistant	Relativement important	Important	Très important
_____	_____	_____	_____

26. Comment planifiez-vous:

- a) Vos achats:

- b) Vos ventes:

27. Indiquez selon votre jugement le niveau moyen des stocks de votre entreprise durant la dernière année d'exercice. (Cochez sur la case reflétant votre opinion)

Inexistant faible moyen élevé

Stocks des produits achetés	_____	_____	_____	_____
Stocks des produits en vente	_____	_____	_____	_____

28. Indiquez le degré de connaissance des coûts des différents stocks de votre entreprise. (cochez sur chacune des cases correspondantes)

<u>Stocks</u>	<u>Coûts non estimés</u>	<u>Coûts approximatifs</u>	<u>Coûts exacts</u>
Produits achetés	_____	_____	_____
Produits en fabrication	_____	_____	_____
Produits en vente	_____	_____	_____

29. Arrive-t-il souvent que l'entreprise perde des quantités considérables de stocks?

<u>Stocks</u>	Jamais	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent
Stock achetés	—	—	—	—	—
Produits en fabrication	—	—	—	—	—
Produits en vente	—	—	—	—	—

30. Quel est le pourcentage de participation du président-directeur général dans le capital de l'entreprise?

0 %	_____
1 - 5 %	_____
6 -25%	_____
26-50%	_____
51-75%	_____
76-95%	_____
96-100%	_____

QUESTIONNAIRE D'INTERVIEWS.

QUATRE BLOCS:

Gestion des ressources humaines.

Marketing

Comptabilité

Production

A. Gestion des ressources humaines

1. Pouvez-vous dans la mesure du possible énumérer les principaux critères utilisés pour l'embauche du personnel des différentes catégories du personnel de votre entreprise?

Fonction du répondant

Critères

2. Donnez votre opinion sur la pertinence de chacun de ces critères.

3. Pouvez-vous nous présenter brièvement le processus de recrutement du personnel de votre entreprise?

4. Parlez nous de la syndicalisation du personnel et de ses effets dans votre entreprise.

B. Marketing

1. Comment voyez-vous le marché des produits de votre entreprise?

2. Quelles sont les stratégies développées dans votre entreprise pour atteindre les marchés cibles?

3. Pouvez-vous expliquer les raisons qui font que vous avez choisi vos méthodes de prévision des ventes et des achats?

4. Quelle est votre approche pour la promotion de la qualité de vos produits et de vos services auprès de la clientèle?

5. Quelle est votre opinion sur vos éventuels fournisseurs.

C. Comptabilité

1. Quels sont les différents documents comptables de votre entreprise?

2. Parlez-nous de votre politique de contrôle interne (pièces justificatives).

3. Donnez-nous un aperçu général de votre processus de calcul du prix de revient des produits.

4. Parlez-nous si possible de la politique de placement ou d'investissement des revenus de l'entreprise.

5. Pouvez-vous nous parler du calcul de la valeur de vos différents stocks?

D. Production

1. Faites-nous le portrait du système de supervision dans l'entreprise.

2. Que pensez-vous de l'impact de l'aménagement de l'entreprise sur les coûts de production ou de service?

3. Parlez-nous des effets du manque des stocks (matières premières et produits finis) sur la rentabilité de votre entreprise.

4. Avez-vous une idée du seuil de rentabilité de vos produits et services?

N.B. Consulter les normes de travail à l'inspection de travail

ANNEXE III

SUPPLÉMENT RELATIF AU CALCUL DE LA MOYENNE DE LA SCOLARITÉ DES CADRES DE LA PME/PMI

Rappel

Au Cameroun , la durée des études, selon les cycles s'établit comme suit.

Cycle primaire: 6 années

Premier cycle du secondaire: 4 années

Deuxième cycle du secondaire: 3 années

Premier cycle universitaire: 3 années

Second cycle universitaire 2 années

Troisième cycle universitaire 3 années

Grande écoles:

ingénieurs de métier 3 années

ingénieurs de conception 5 années

Processus

Dans le calcul de la moyenne de la durée des études des cadres de l'échantillon, nous avons considéré 3 ans comme étant le niveau standard d'études universitaires, car sur

l'ensemble des 27 cadres les ayant effectuées, seulement 5 ont une scolarité de la catégorie de 5 années. Dans ce nombre, il y a 1 MBA (Master in business administration) et 4 des grandes écoles d'ingénieurs de conception.

Calcul

Nombre des cadres	75
Nombre total d'années d'études	934
Scolarité moyenne	= 934/75
	= 12 avec un reste de 34 années.

Les 34 années converties en mois, avec 12 mois pour une années, donnent:

$$34 *12= 408 \text{ mois}$$

$$408/75= 5 \text{ avec un reste de 33 mois.}$$

Les 33 mois convertis en jours, avec 30 jours pour un mois, donnent:

$$33*30= 990 \text{ jours}$$

$$990/75= 13 \text{ avec un reste de 13 jours.}$$

Le résultat en nombre réel équivaut alors à 12 années 5 mois et 13 jours.

ANNEXE IV

PROCESSUS DE CHOIX DE FOURNISSEUR DANS L'OFFRE DU MARCHÉ

Objectif

Le modèle développé par Gerald W. Stiles permet aux acheteurs d'explorer munitieusement l'offre du marché. Il favorise une meilleure connaissance des fournisseurs susceptibles de satisfaire les besoins exprimés ou potentiels en terme: des différents types des produits disponibles, des différences entre leurs caractéristiques, des différences entre les prix, le service après vente, et quel fournisseur représente une bonne opportunité d'affaires compte tenu des considérations propres à la pondération du système .

Quoique ce modèle apparaisse très élaboré, il est adaptable à plusieurs contextes en éliminant selon les circonstances, certaines étapes qui seraient superflues.

Contenu

Consulter les quatre pages suivantes.

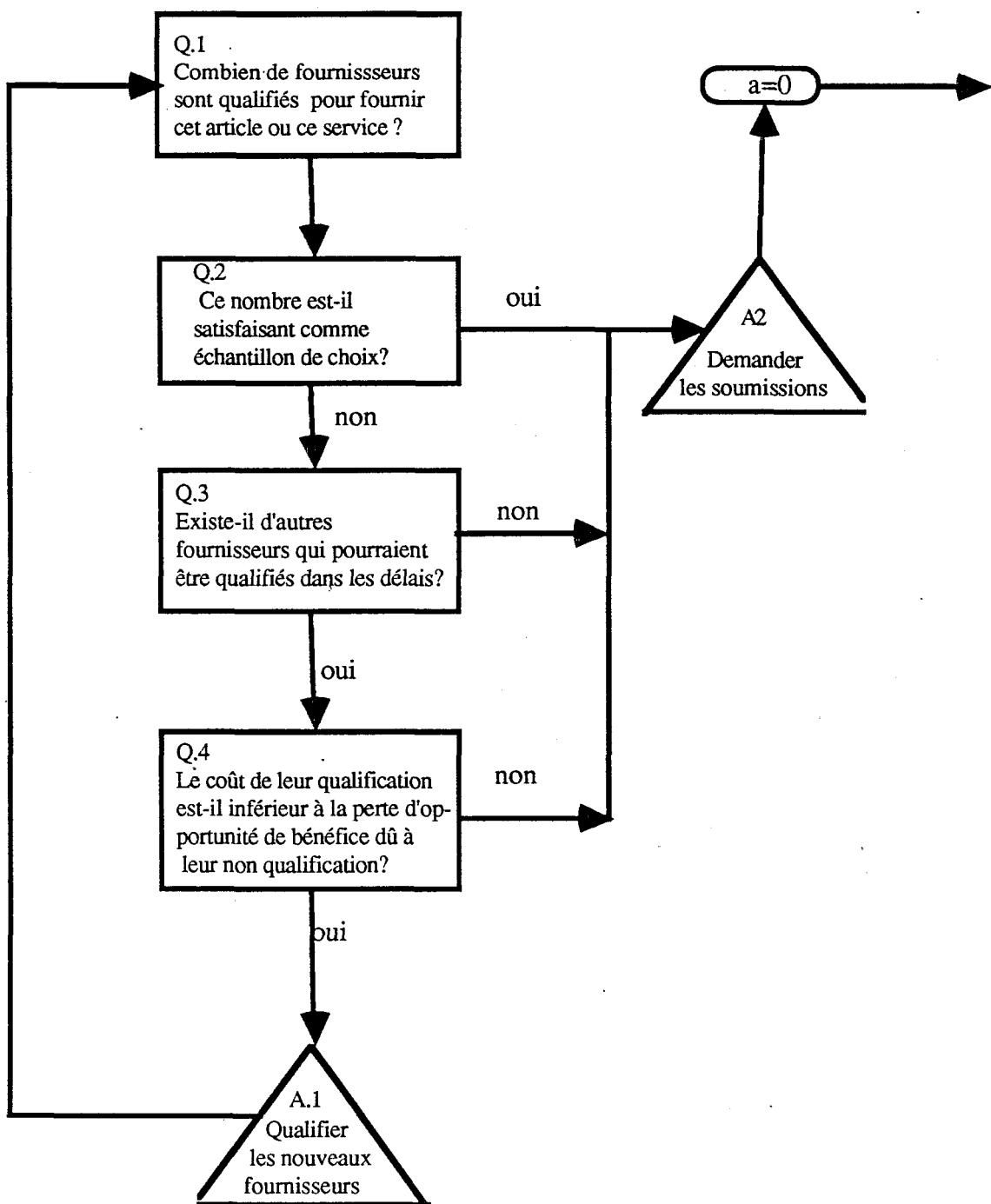


FIGURE II.1 Sélection des fournisseurs

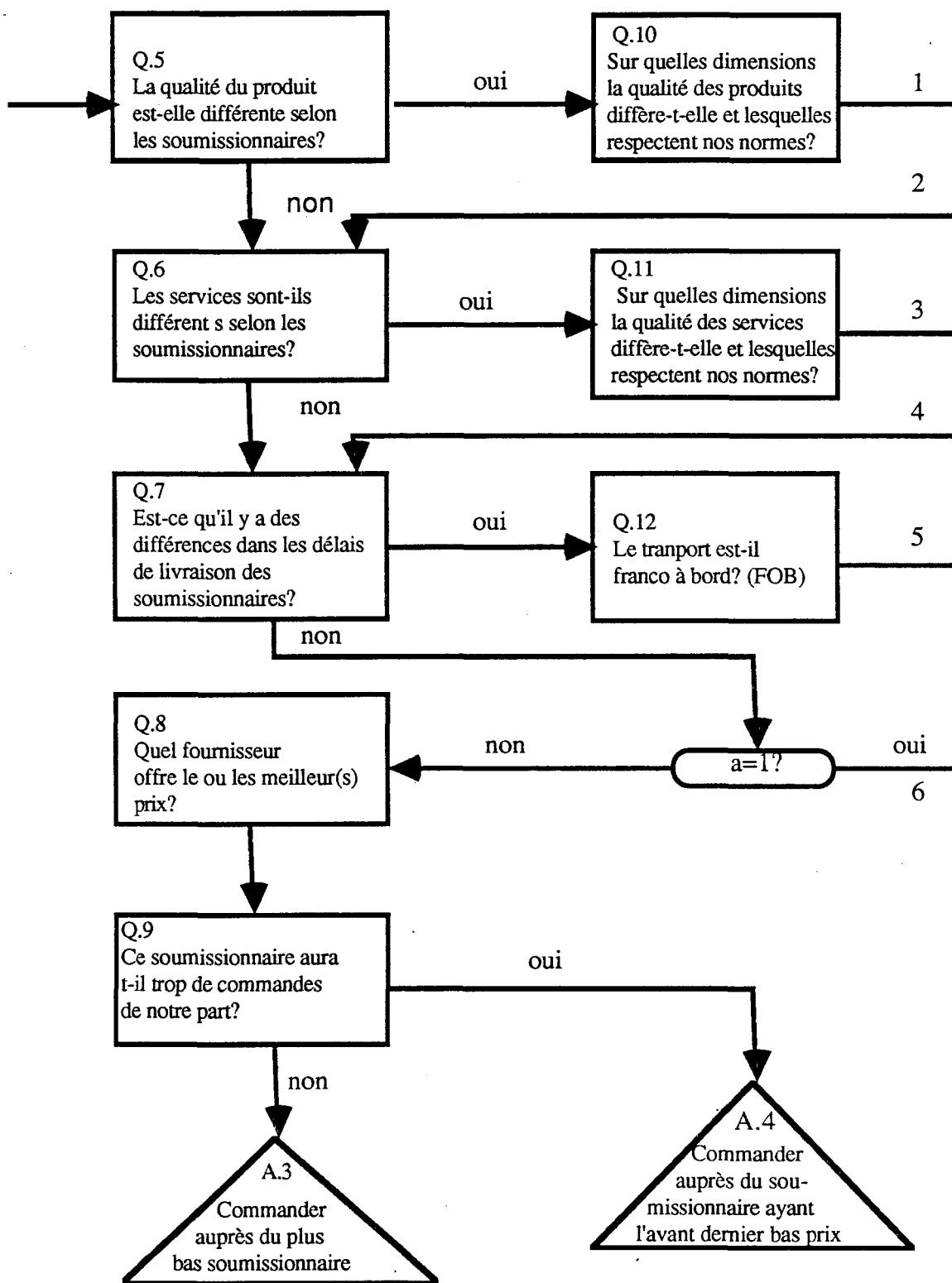


FIGURE 11.2. Évaluation de l'offre

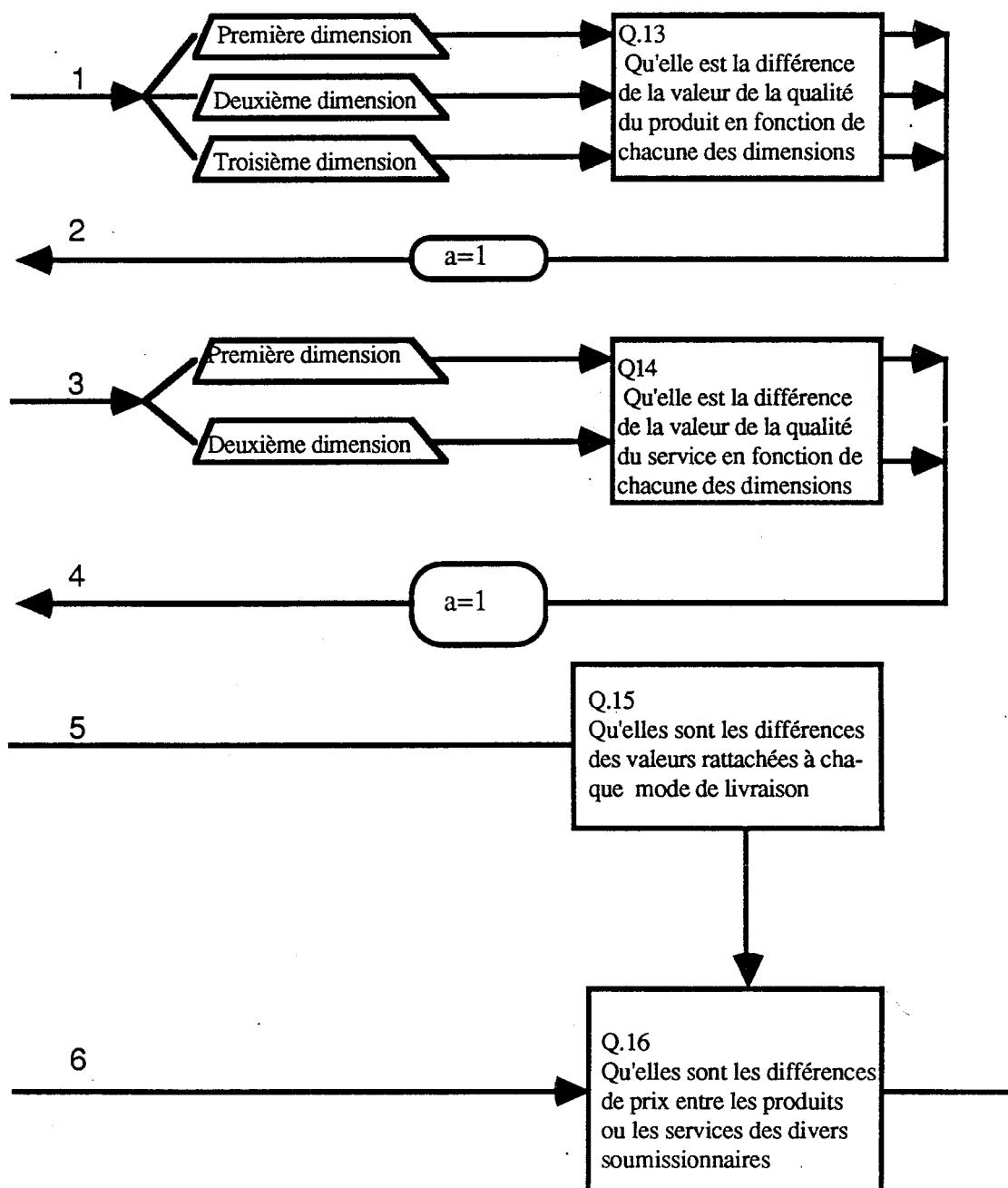


FIGURE 11.3. Évaluation de l'offre (suite)

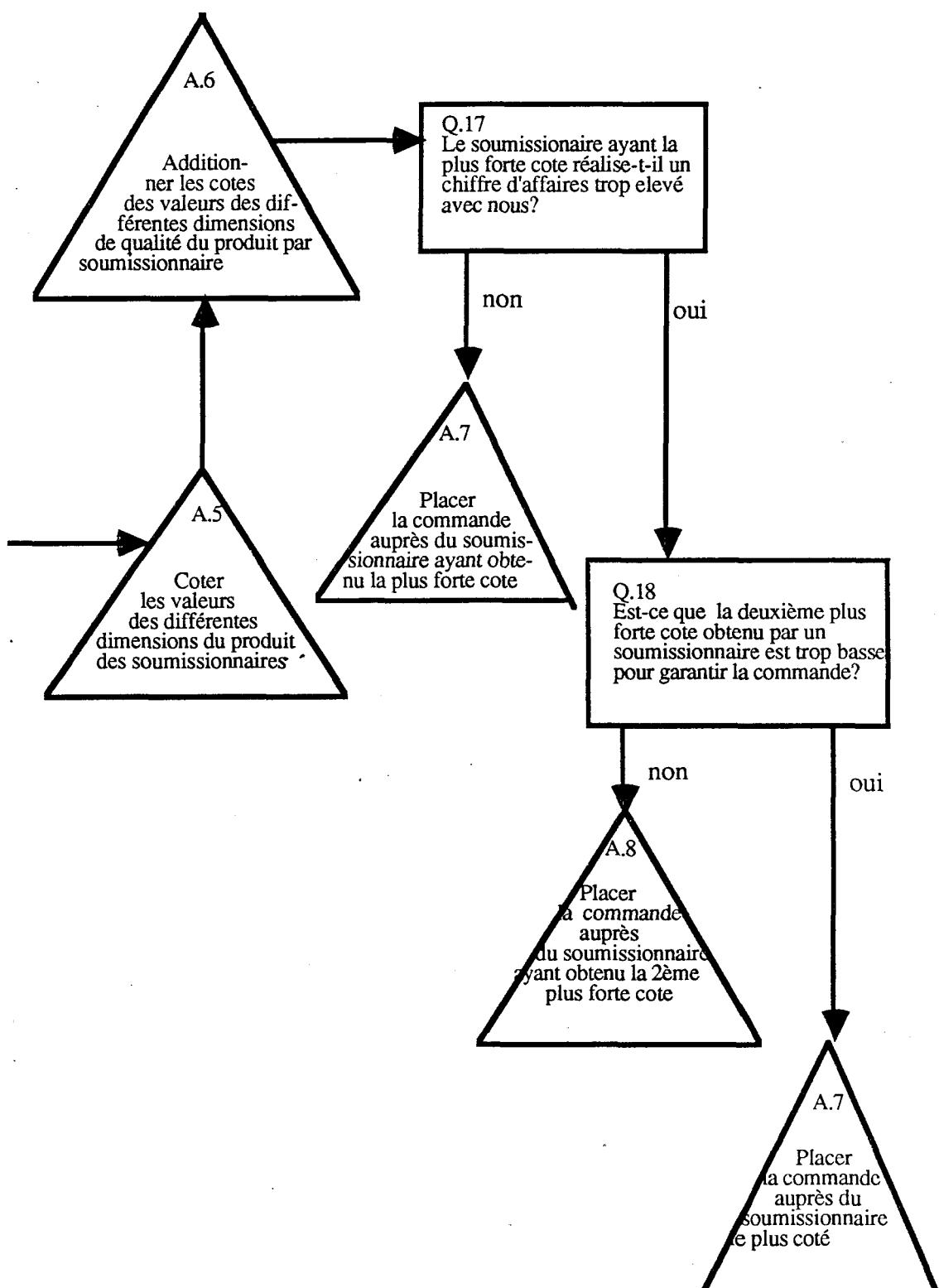


FIGURE 11.4. Choix final d'un fournisseur

ANNEXE V

FICHES DE REGROUPEMENT DE L'INFORMATION AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL

Objectif

Les deux types de fiches permettent de colliger les données fournies par les différentes cellules des approvisionnements au niveau de chaque département ministériel. Dans la fiche des quantités, sont reportés les produits ou services en demande, les quantités requises, et la cellule requérante; dans celle des spécifications les différentes caractéristiques de la demande.

Contenu

Consulter la fiche des quantités et celle des spécification qui suivent.

IDENTIFICATION DU
DEPARTEMENT
MINISTERIEL

FICHE DES QUANTITES

Page.....de.....
Date.....

Nom du produit							
Quantité							
Cellule réquérante des approvisionnements	Qté						
Total							

Le coordinateur-----

IDENTIFICATION
DU DEPARTEMENT
MINISTERIEL

FICHES DES SPECIFICATIONS

Page.....de.....
Date.....

Spécifications Produits	Premier ordre	deuxième ordre	Troisième ordre	Quatrième ordre

Le coordinateur.....
.....

ANNEXE VI

FICHE DE REGROUPEMENT DE L'INFORMATION AU NIVEAU DU SERVICE DE LA PME

Objectif

Les deux types de fiches de cette annexe , en l'occurrence la fiche des quantités et celle des spécifications, permettent au service des PME, d'une part de colliger l'information relative aux demandes des biens et services des divers départements ministériels, d'autre part, de la structurer de façon simple et précise.

Contenu

Consulter les fiches

IDENTIFICATION DU
SERVICE COORDINATEURDEMANDES DES BIENS ET SERVICES
FICHE DES QUANTITESPage.....de.....
Date.....

Nom du produit							
Quantité							
Département ministériel	Qté						
Total							

Le coordinateur-----

IDENTIFICATION
DU DEPARTEMENT
ET DU SERVICE
COORDINATEURS

DEMANDE DES BIENS ET SERVICES
FICHE DES SPECIFICATIONS

Page.....de.....
Date.....

Spécifications Produits	Premier ordre	deuxième ordre	Troisième ordre	Quatrième ordre

Le coordinateur.....
.....

ANNEXE VII

LISTE DE CERTAINS PRODUITS ET SERVICES CONSOMMÉS DANS LES SERVICES PUBLICS

Objectif

Cette liste présente, quoi que ce soit de façon incomplète, la diversité des biens et services consommés dans les services publics. Elle peut servir d'élément de base à l'élaboration des diverses fiches relatives à la demande, ou encore à la structuration éventuelle, par gammes de produits ou de services.

Contenu

Consulter les pages suivantes.

Accroche	Batteries
Acide	Baygon
Adaptateur 6 volts	Becher
Agenda	Bics
Agrafe machine	Bidons
Agrafes	Bloc Ephéméride
Agrafeuse à main	Bloc note
Aiguille	Blocs d'appel téléphonique
Allumage complet	Blouses (kak.blanc. et bleu.)
Allumettes	Bois blanc
Ammoniaque	Boîte crayon gomme
Amortisseur	Boîte crayon ordinaire
Ampoule	Boîte de craies
Anneaux	Boîte de trombones
Antenne exter..	Boîte plastique
Appareil chargeur	Bombes désodorisantes
Appareil duplicateur	Bombes insecticides
Appareil géolo.	Bordereau récapitulatif.
Appareil photo	Bordereaux de transmission
Appareil scintillation	Bottes
Arc avec flèches	Bougie
Arc boutant	Bouilloire électrique
Armoire bois	Boule IBM
Armoire métallique	Boule machine
Arrosoir	Bracelet élastique
Aspirateur moulinex	Brosses diverses
Attache cable	Brouettes
Attache lettres	Brûleur de stencil electro
Attache lettres en caoutchouc	Bureau dactylo
Bac à fiches	Bureaux bois formica
Bâche	Bureaux métalliques
Baffles	Butes d'embrayage
Bagues de démarreur	Cable de compteur
Baladeuse	Cable divers
Balais coco cplets	Cachets rectangulaire
Balais éléphant	Cachets ronds avec effigie
Balais paille	cadenas
Ballon de foot-ball.	Café cam
Bande calculatrice	Cafetière
Bande corrector IBM	Cahier courrier dép.
Bande effacil IBM	Cahiers courrier arr
Bande Telex	Cahiers d'écolier
Bandes d'effacement IBM	Calculatrice
Banquette en bois	Calendrier
Barrette de comission	Calendrier en verre
Barrette de domino	Calque
Bas	Canapé
Bassine en plastique	Cantonnière
Bâtonnet geha	Carbone 44 X65
Bâtonnets kores	Carbone à main

Carbone machine	Code de travail
Carburant et lubrifiant	Coffre fort
Carnet commande	Coffrets de tasses
Carnet de bon de com.	Colle blanche
Carnets de visites medicales	Colle de bureau
Carquois effacil	Combinaison mécanicien
Carreaux	Compas
Carte cameroun	compas à point
Carte de direction	compas à rois
Carte de visite	Compresseur de climatiseur
Carte de voeux	Condensateur
Carte murale	Congélateur
Carton corne boeuf	Contrôleur métrique
Casquette	Corbeille à courrier
Cassette vidéo	Correcteur
Cassettes machines	Corrector blancs
Cendrier	Corrector stencil
Cercueil	Corrector stencil
Chaise en bois	Coude
Chaise en bois fond dos canné	Coudières
Chaises métal. f. dos mousse	Coupe-circuit
Chaises métal. f.dos en bois	Coupe-papier
Chaises métalliques	Courroie machine à raboter
Chaises métalliques dactylo	coussin fauteuil
Chambre à air	Couteaux électriques
Chamoisine	Couvertures
Chamoisine géant	Couvre chaise
Chauffe eau	Craie
Chaussures	Crayon feutre marqueur
Chaussures plastiques	Crayon omnigommes
Chaux	Crayon ordinaire bquet
Chemise à sangle	Crayon-bic
Chemise cartonnées	Cremaillaires
Chemises blanches	Crésyl
Chemises élastiques	Crique hydrolique
Chevrons	Cuillère a café
Chiffon chamoisine	Cuisiniere
Chiffon pour bureau	Cylindre bloc
Chrono	Dateur
Chronomètre	Décamètre
Ciments	Décapsuleur
Ciseaux	Déclencheur
Classeur cartonné	démarreur complet
Classeur en bois	Dévelopments
Clef a pipe	Développeur
Clefs de roues	Dictionnaire angl.-francais
Clignotants complets	Dictionnaire francais
Climatiseur	Diluants divers
Code civil	Disjoncteurs
Code pénal	Disques d'embrayages

disquette (micro)	Etagères(bois)
Documentation technique	Ex.des finances publiques
Door mats	Faut. métal. fond dos mousse
Double-mètre	Fauteuil bois canné
Double-décametre	Fauteuil métallique simple
Doubleur	Fauteuil métallique taur.
Douilles	Fermeture
Draps	Fers plats de 10 cm
duplicateur électronique	Feu blanc
Eau de batterie	Feu de gabarit
Eau de javel	Feu de stationnement
Eau évian	Feuille de plafonique
Echelle	Feuilles de contre plaquet
Effacil	Feuilles de formica
Effacil IBM	Ficelles
Effigie	Fiche
Email	Fiche planning
Encres diverses	Fiches diverses (M.F.)
Encre gestener 442a	Fiches multiples
Encre pour composteur	Fil de starter
Encre réneo V.	Fil VGV divers
Encre rex-rotary.	Films 13 X 36.
Encre tampon	Filtre 135 X 36 couleur
Encre tirage	Filtre à air
Encreur	Filtre à café
Encyclopédie	Filtre à gaz
Endouis démarreur	Filtre à huile
Endouis tout-pret	Filtres à gaz-oil
Ensemble blanc	Fiole jaugée
Ensemble de travail	Flacon à vis
Ensemble kaki	flash électronique
Ensemble longues manches	Formol
Ensemble maillots	Fourches
Entête divers	Fourchettes
Entonnoir conique	Fusibles
ENTRETIEN DES IMMEUBLES	Galettes-telex
Enveloppe kraft poche	Gants
Enveloppe avec entête div.	Gants anti-plomb
Enveloppe format moyen	Gants en cuir
Enveloppe Gd format	Garniture de bureau
Enveloppe pt. format	Garniture de frein
Epingle	Garniture de WC
Eponge	Gaz
Equerre	Genouillères
Equipement d'arrosage	Glace(Miroir)
Essuie glace	Glades
Essuie pieds	Gobelet jetable
Essuie table	Godasses
Etablie pliants.	Gomme
Etagère métallique	Gomme machine

grattoir	Machine à écrire olympia
Grille à fenetre	Machine a laver
grille a rond	Machine à photocopier
Groupe électrogène	Machine à tirage calque
Guéridon en bois	Machine à tirage des plans
Hache tropic	Magazine (divers)
Hexagon bidon	Maillots de foot-ball
Houes	Mano d'eau de radio
Housse	Manuels de travaux pratiques
Hublots	Manufold autoco. tripli
Huile de moteur	Maquerelle
Huiles de frein	Marguerite IBM
Imprimantes mannesmlan	Marker
Imprimantes micro-ord.	Marqueur
Imprimés divers	Marteaux
Inox (plateaux)	Masques
Interrupteur encastrés	Massicot dahle
Jerrican	Master
Jeu de plaquette de frein AV	Matelas
Jeu de vis	Mauche bois
Joins Paquets	Mèches
Kutch	Medicaments divers
Lait conc. sucré	Mercryl
Lampadaire de table	Meubles de cuisine
Lampe de table	Microscopes
Lampe torche	Moquettes
Lampes à gaz	Morceaux de savon de 700 g.
Lampes à pétrole	Morus
Limes G.M + P.M.	Moteur d'acier glace
Lit	Moteur d'auto.
Livres divers	Moustiquaire
Logiciel	Néon (divers)
Lotus	Normographes
Loupes-binoculaires	Numéroteurs
Mach.à écr. IBM avec mém.	Objectifs(photo)
Machettes	Ondulateur
Machine à cal. de poche	Optique-phare
Machine à cal. toshiba	Ordinateur IBM (micro)
Machine à calculer diehl	Ordre d'entrée
Machine à calculer facilit	Ordre sortie
Machine à calculer casio	Oreillers
Machine a calculer Olivetti	Otagraffes.
Machine à calculer olympia	Ouvre lettres
Machine à calculer sharp	Paillasson luxe
Machine à calculerG.M.	Paires ciseaux
Machine à écrire électronique	Paires de bac
Machine à écrire facilit	Paires de bats
Machine a écrire IBM	Paires de godasses adidas
Machine à écrire japy	Paires de training
Machine à écrire olivetti	Paires de vareuse

Paires de gants	Pipettes
Panier a ordure	Pistolet dessin
Panier a courrier	Placard bois
Panier à courrier à étagère	Plan compt. ocam
Panneau A.V	Planning métallique
Panneau d'affichage	Plaque a stencil
Pans géologue	Plaque acier
Pantalon de goal	plaqué d'impression
Papier 1ere frappe	Plaque d'impression ozasol
Papier a photo	Plaque de bureau complet
Papier à photocopier	Plaque de police
Papier adhesif	Plaquettes de bur. avec socle
Papier agraphe	Plaquettes de frein
Papier calque	Plastique
Papier de table	Plateau d'embrayage
Papier duplicateur	Plateau de service
papier emballage	Plateau inox
Papier essuie main	Plumeau
Papier essuie tout	plumiers
Papier fort	Pneu 185 avec chambre
Papier grand modèle	Pneu 600 x 14
Papier hygiénique	Pneux divers
Papier mach. a calculer	Poignets
Papier millimètre	Pointes 20 cm
Papier nashua	Pompes à mains
Papier ozalid	Portail
Papier palme	Porte cachets
Papier pélure	Porte cartes
Papier quard 42 X 29,7	Porte crayons
Parapheur	Porte lettres
Parapluie	Porte manteaux
Pare choc avant	Porte mine criterium
Pare-choc	Porte radio et telex
Peak milk	Porte-calendrier
Peinture	Porte-clefs
Pelles-bêches	Porte-rideaux
Perforateurs	pose pieds
Petits plateaux	Poste de radio
Photocopieuse	Pot de fleur
Pile duracelle	Poubelle plastique
Piles alcaline	Poudre dat
Piles alkolènes	Poudre sulfam
Piles calculatrice casio	Poudreuses
Pince a bec plat	Prise multiple
pince universelle	Produits chimiques
Pinceau 100	Projecteur GH
Pinceau nettoyage	Punaises
Pinceau nettoyage	Radiateurs
Pinces a plomb	Radio
Pioches	Radiographie Vétérin.

Raid	Rouleaux ficelle
Rallonges	Rouleaux machine a calculer
Rapidographe	Rouleaux toiles adhesives
Rapidomat	Rouleaux tuyau d'arrosage
Rapporteur	Ruban en soie
Râteaux	Ruban film
Raticide sachets	Ruban IBM ref 133776172.
Recain de com. de climatisation	Rubans carbone
Recharge avamo	Rubans corrector
Recharge mine criterum	Rubans mach a écrire
Recharge tampon encreur	Rubans toile adhésives
Rechaud à pétrole	Rubofix
Réfection des routes	Sable
Réfrigérateur	Sachet plastique
Régime foncier dom.	Sacs de sel
Registre courrier arr. et dép.	Sacs morue
Registre divers	Sanopel (carton)
Registres de transmission	Sardine carton
Registres quad 4 mains	savon de ménage divers
Registres quad 6 mains	Savon liquide
Registres quadrillés 5 mains	Savon omo
Règle géologues	Savon pax
Règles en bois	Savon toilette
Règles métalliques	Sceau galvanisé
Règles plastiques	Sceaux en plastique
Règlettes (diverses long)	Scotch
règlettes completes	Scotch rubafix
règlettes simples	Sebile
Régulateur de pression	Seringue
Régulateur de tension	Serpillières
Réparation des véhicules	Serre clef a molette
Repertoire téléphonique	Serrure briscard
Requin de climatisation Aut.	Serrure tiroir
Rétroviseur	Service de thé
Retroviseurs.	Service débouchage égout.
Rexona	Service ent. bâtiment habit.
Rideaux complets	Services entretien bur.
Rideaux de toile	Serviette d'ent. véhicule
Rideaux de voiles	Serviette de toilette
Rideaux tissus	Serviette en papier
Riz	Serviettes de table
Rondelles en aluminium	Siège dessinateur
Rondelles en caoutchouc	Sifflet
Roue de secours	Socle aramo
Rouleau d'emballage	Socle bloc Ephémérique
Rouleau en coton	Socles
Rouleau papier calque	Sommier
Rouleau papier ozalid	Sous-chemise
Rouleau scotth	Sous-main double
Rouleau telex	Sous-main simple

Spontex	Torchons
Standard LC 79 aut.	Tournevis Gd
Starters	Tournevis petit
Ste.tropl	Trace lettre
Stencil	Transformateur de courant
Stencil dry type kores	Trépieds
Stencil électronique	Tringles
Stentiometre	Trombones
Stethoscope	Tronçonneuses
stilet	Trousse d'auto
Sucré	Trousse d'autopsie
Super mont	Trousse d'outils
Support	Tube à essai
Survêtement	Tubes d'encre
Table a dessin en bois	Tubes d'encre gestettner
Table a dessin métallique	Tubes simple allumage
Table à repasser	Tuborg
Table bois sans tirroir	Vachette sécurité
Table bois un tirroir	Véhicule
Table boiss deux tirroirs.	Ventillateur à pied
Table conférence bois	Ventillateur portatif
Table d'examen	Ventillateur sur pied
Table dactylo métallique	Vernis blanc
Table métallique basse	Verres
Table modulaire	Vigor
Table téléphone	Vim
Table téléphone métallique	Vim GM
Tableau ordinaire	Vinyl
Tablier anti-rayon	Vis 4,25 cm
Tablier de service	Vis-platiné
Tabouret dessinateur métal.	Visionneuses
Tabouret en bois	Voile rideau
Taies d'oreillers	Voile tissu léger
Taille crayon	Voitures diverses
Tampon encreur	
Tente	
Tapis en élastique	
Tapis moderne	
Tapis voiture	
Tasses	
Te de dessin	
Tenue	
Thé	
Thermoz	
Tire-bouchon	
Tissus	
Toile adhesive	
Toiles imprimées div.	
Toner pour photocopieur (encre)	
Torches	