

UNIVERSITE DE QUEBEC

MEMOIRE
PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR
EVARISTE MAMA NDIMA

LE CONCEPT D'INCUBATEUR ET LE DEVELOPPEMENT
DES ENTREPRISES INFORMELLES
EN MILIEU RURAL AFRICAIN

DECEMBRE 1986



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.

RESUME DES TRAVAUX

Les efforts du gouvernement camerounais visent à rentabiliser l'économie du pays en donnant une place importante au secteur privé. Ces orientations apparaissent tant dans les différents plans quinquennaux de développement que dans les actions entreprises par l'État. Ainsi, la promotion des PME est devenue une priorité pour le développement.

L'importance des petites entreprises dans une économie tient aux faits suivants:

- elles utilisent les ressources locales;
- elles développent un entrepreneurship des dirigeants grâce à leur dynamisme;
- elles créent un marché intérieur important pour les biens produits;
- elles permettent l'utilisation de l'épargne locale (tontine).

Nous avons choisi de réfléchir sur ce thème du développement des PME dans l'espoir de trouver, parmi les techniques de création d'entreprises, celles qui conviendraient le mieux au contexte économique du milieu rural africain.

Nos travaux nous ont conduit aux constatations suivantes:

- qu'en milieu rural africain, il n'existe que de petites entreprises sous forme d'ateliers appartenant aux nationaux;
- que celles-ci utilisent peu de techniques modernes de gestion. Elles s'ajustent au jour le jour dans l'environnement;

- que leurs problèmes sont nombreux et complexes;
- qu'elles sont laissées à elles-mêmes dans un environnement physique et structurel défavorable à leur développement;
- que leurs promoteurs débordent d'esprit d'initiative ou d'entrepreneurship qui ne demande qu'à être soutenu et appuyé.

Parmi les diverses façons de favoriser l'émergence de ces entreprises, jusqu'ici marginales, le concept d'incubateur viendrait nourrir certains espoirs de voir accélérer leur création. Les caractéristiques qui permettent de tels espoirs sont les suivantes:

- une place avec des bâtiments pour recevoir les nouvelles entreprises;
- l'organisation des services connexes à l'intérieur des locaux au profit de ces entreprises ;
- l'administration de services et conseils professionnels, techniques et managériaux, aux dirigeants et cadres.

Ainsi, aux Etats-Unis, il semble que 90 % des entreprises qui ont démarré dans les incubateurs ont dépassé cinq ans d'existence¹. L'incubateur peut donc diminuer le taux de mortalité à la naissance.

Toutefois, en examinant la problématique des petites entreprises rurales en Afrique, il nous est apparu difficile de transposer directement ce concept pour des raisons d'ordre économique, de philosophie de développement et d'organisation sociale.

¹ Voir étude du Séminaire de spécialisation sur la création et le déménagement de PME (UQAC, Hiver 1986).

Nous sommes arrivés à la conclusion suivante: plutôt que de créer un incubateur d'entreprises, étant donné l'existence d'un secteur informel d'entreprises, que ces entreprises informelles ont des difficultés et n'ont aucun soutien pour les aider, il serait indiqué de commencer par aider ces entreprises par des services et conseils professionnels, techniques et managériaux par des cadres compétents. Par ailleurs, un accent devrait être mis pour amener les promoteurs à créer des associations professionnelles au sein desquelles ils échangeront leurs expériences et discuteront de leurs problèmes.

Cette approche permettrait de:

- - choisir des technologies adaptées aux réalités locales;
- faire participer et même supporter le développement des entreprises par le milieu;
- respecter le cheminement et le modèle de développement des bénéficiaires;
- servir de stade de pré-incubation de petites entreprises en recevant l'appui de l'incubateur et autres organismes installés à Yaoundé.

Enfin, cette structure devrait apporter son cautionnement au financement des petites entreprises en gérant un capital de risque qu'elle constituerait grâce à diverses sources de financement. Les petites entreprises n'ayant pas d'accès au crédit auprès des institutions financières actuelles, l'appui en conseils ne sera pas suffisant, il devra être complété par un apport en termes de capitalisation.

REMERCIEMENTS

Nous voulons remercier tous ceux qui de près ou de loin, nous ont permis de réaliser cette recherche.

Nous voulons citer entre autres les autorités de l'Université par leur encadrement tant sur le plan académique qu'au niveau logistique; l'ACDI et le gouvernement du Québec pour leur appui matériel, la SDID pour ses démarches.

Sur le terrain, nous voulons exprimer notre gratitude aux autorités camerounaises qui nous ont appuyé pour la collecte des données notamment le MINCI et les autorités municipales des communes de la Lekie. Nos remerciements vont aussi à tous les chefs d'entreprises qui ont accepté de répondre à notre enquête ... et bien d'autres personnes et organismes.

Enfin, nos sincères remerciements à Monsieur Michel Belley, Directeur de cette recherche pour ses conseils pratiques, son appui moral et sa volonté de connaître et vivre nos réalités africaines grâce à sa visite sur le terrain.

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME.....	II
REMERCIEMENTS.....	V
TABLE DES MATIERES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	XI
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: LE RAPPORT D'INTERVENTION	
1. LA VISION DES PME AU CAMEROUN.....	7
1.1 GENERALITES SUR LE CAMEROUN.....	7
1.2 PROBLEMATIQUE DES PME.....	9
2.1 Données générales sur les entreprises.....	9
2.2 La différenciation PME/PMI.....	12
2.3 Définition PME/PMI.....	13
2.4 Principales difficultés des PME.....	19
2.5 Mesures de promotion.....	21
5.1 Code des investissements.....	21
5.2 Organismes de promotion.....	22
5.3 Dispositions bancaires.....	26
5.4 Mesures fiscales.....	27

1.3	ENTREPRENEURSHIP FEMININ.....	30
1.3.1	Activités économiques des femmes.....	30
1.3.2	Difficultés.....	31
2.1	Discrimination au crédit.....	31
2.2	Problème foncier.....	32
 2. DEPARTEMENT DE LA LEKIE		
2.1	La situation géographique.....	36
2.2	Ressources naturelles.....	37
2.3	Situation économique.....	37
2.4	Organismes d'appui aux PME.....	39
 3. FONCTIONNEMENT DES PETITES ENTREPRISES		
3.1	L'identification.....	47
3.2	La collecte des informations.....	50
3.3	Les caractéristiques des PE.....	51
3.1	Localisation.....	51
3.2	Equipements.....	52
3.3	Personnel.....	53
3.4	Techniques de production.....	55
3.5	Statut juridique.....	56
3.6	Financement.....	58
3.4	Le mode fonctionnement.....	60
3.4.1	Méthodes de gestion.....	60
1.1	Planification.....	60
1.2	Approvisionnements.....	61
1.3	Production.....	62
1.4	Personnel.....	63
1.5	Mise en marché.....	63
1.6	Comptabilité.....	65

3.4.2	Processus de création d'entreprises.....	68
3.4.3	Avantages et désavantages du secteur.....	70
3.5	Validation.....	72
3.5.1	Rencontre avec les dirigeants.....	72
3.5.2	Confrontation avec les rapports officiels.....	73
3.5.3	Liste des problèmes.....	74
4.	CONCEPTUALISATION DU MODELE	
4.1	Ancrage.....	79
4.1.1	Le CAPE.....	82
4.1.2	La validation interne.....	82
4.1.3	Les caractéristiques du CAPE.....	85
4.2	Les concepts théoriques.....	87
4.2.1	Promotion des PME.....	87
4.2.1.1	Difficultés des PME.....	87
4.2.1.2	Structure de promotion.....	103
4.2.1.3	L'incubateur.....	106
4.2.2	Développement auto-centré.....	112
4.2.2.1	Développement.....	112
4.2.2.2	Caractère auto-centré.....	113
4.3	Modélisation.....	117
4.3.1	Etudes et recherche.....	119
4.3.2	Information et formation.....	120
4.3.3	Appuis.....	123
4.3.4	Organisation.....	124

4.4	La comparaison des résultats du modèle avec la situation analysée..	127
4.4.1	Etudier.....	127
4.4.2	Informier et former.....	129
4.4.3	Appuyer.....	131
4.4.4	Organiser.....	132
4.4.5	La promotion des femmes.....	133
4.5	L'opérationnalisation.....	135
4.5.1	La constitution.....	135
4.5.2	L'acquisition des ressources.....	139
4.5.3	L'étape de pré-projet.....	141
4.5.4	L'implantation et le démarrage.....	141
4.6	La conclusion générale.....	144

DEUXIEME PARTIE: REFLEXIONS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES

1.	La méthodologie	243
1.1	L'enquête.....	243
1.2	Les observations.....	245
1.3	Les réunions du feed-back.....	246
2.	Les connaissances acquises	248
2.1	Les informations.....	248
2.2	Les savoirs-faire.....	251
2.3	Les savoirs-être.....	253
2.4	L'expérience scientifique.....	
3.	Les conclusions générales	256

BIBLIOGRAPHIE.....	289
ANNEXE 1: Guide pratique des observations sur le terrain.....	261
ANNEXE 2: La description du département de la Lekie.....	
ANNEXE 3: Les résultats des enquêtes.....	
ANNEXE 4: Les données sur les budgets.....	
GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS.....	287

LISTE DES TABLEAUX

1. Principales caractéristiques des entreprises modernes par section d'activités en 1978/79
2. Tableau des formes d'entreprises
3. Tableau des entreprises informelles
4. Principales difficultés des PME
5. Population ds entreprises enquêtées
6. Rythme de production
7. Formes juridiques
8. Mode de financement
9. Connaissance du marché
10. Comptabilité
11. Principales difficultés des PME
12. Solutions aux difficultés
13. Schéma de création d'entreprises
14. Modèle conceptuel des besoins de l'entrepreneur
15. Tableau des organismes de prmotion des entreprises
16. Tableau des appuis reçus par l'entrepreneur
17. Diagramme des activités CAPE
18. Diagramme des activités "étude"
19. Diagramme des activtés d'information
20. Diagramme d'activité "Formation"
21. Diagramme d'activité "Appui"
22. Diagramme d'activité: "Organisation"
23. Organigramme du CAPE
24. Tableau d'estimation budgétaire

INTRODUCTION

L'économie camerounaise, tout comme celle de la plupart des pays en développement, se caractérise par deux systèmes d'entreprises dont l'un est qualifié de formel et l'autre dit informel.

Les entreprises du système formel fonctionnent avec une structure bien définie. On pourrait facilement identifier leurs activités selon les principes de gestion moderne d'une entreprise.

Dans le système informel, toutes les fonctions s'y retrouvent mais elles sont si mal définies que la maîtrise de leurs activités échappe au contrôle du système économique national. Par exemple, leur valeur ajoutée ne peut être qu'estimée, la fiscalité ne peut être que forfaitaire, etc...

D'une manière plus technique, voici comment se définit le secteur informel selon les instructions fournies par SKIM dans le Research Manual¹:

Toute entreprise non structurée et qui n'était pas enregistrée officiellement nulle part (ni registre de commerce, ni numéro de statistique), faisait partie du secteur informel.

Le secteur informel peut, en plus d'être caractérisé par l'absence quasi totale de livres comptables, avoir un taux de mortalité très élevé, une gestion au jour le jour, sans mention aucune des aspects à moyen terme et encore moins à long terme.

¹ Document OIT - Bureau de Yaoundé, p. 3.

Cependant, leur importance est significative dans la vie économique du pays. Au Cameroun, une autre étude de l'OIT² affirme que le rapport entre entreprises formelles et informelles est de 1 contre 10.

Par ailleurs, suite à une enquête du BIT réalisée en 1979, avec le concours du gouvernement camerounais dans la ville de Yaoundé, on a dénombré dans les métiers du bois, du métal, des réparations (véhicules, électricité, petite mécanique), du cuir et du tissus, plus de 2 500 entreprises contre 50 dans le secteur formel.

Selon les mêmes normes, ces entreprises non structurées fournissaient du travail à environ 7 000 personnes et réalisaient un chiffre d'affaire global de plus de 5 milliards de F.C.A. (US 22 millions \$ en 1979).³

Ces petites entreprises travaillent dans les secteurs qui touchent la majorité de la population c'est-à-dire qu'elles produisent des biens et services pour la classe populaire, d'où leur importance sociale. De même, elles sont peut-être les premières à utiliser les matières premières locales (exemple des menuiseries) ou du matériel de récupération.

Pour toutes ces raisons et d'autres qui ne sont pas exposées ici, on est en droit de se poser quelques questions, notamment: peut-on parler d'un développement du pays en pensant uniquement aux entreprises du secteur formel tout en oubliant les activités du secteur informel? Cette cohabitation des deux systèmes ne peut-elle pas être améliorée afin qu'ils deviennent complémentaires? Comment faire pour encourager l'esprit d'entreprise

² PECTA ADIS ABÉBA, 1985, p. 42.

³ Source OIT Yaoundé, commentaire sur la section des PME, p. 3.

qui jaillit à travers les différentes activités de leurs promoteurs? N'est-ce pas là un indice révélateur pour une politique d'emploi pour les jeunes tant en ville que dans le milieu rural?...

Cependant, il convient de souligner que les études menées sur ce secteur insistent sur les innombrables difficultés que rencontrent ces petites entreprises. Cela voudrait donc dire qu'un travail d'innovation est à faire pour les aider à mieux se développer et que cela n'est pas un hasard si l'on n'arrive pas facilement à les promouvoir.

Toutes ces questions expliquent l'intérêt qui nous amène à réfléchir pour connaître un peu mieux les P.M.E. dans une région afin de suggérer des pistes pour leur promotion.

Une des pistes qui se développe dans les milieux d'affaires est le concept d'incubateur d'entreprises. Peut-on adopter ce concept dans le contexte des entreprises informelles, formant la presque totalité des entreprises sises en milieu rural?

DEROULEMENT DE LA RECHERCHE

Avant de présenter notre travail, nous pensons qu'il est nécessaire de préciser qu'il s'agit d'une recherche-action que nous avons entreprise. Les principales parties en sont l'observation pratique sur le terrain et la conception théorique.

Le travail d'observation de la réalité permet de mieux la connaître et de la comprendre afin d'être capable d'identifier les incohérences et les aspects à retenir. Dans ce cas, ce sera la région de La Lekie avec ses petites entreprises. Les outils utilisés sont les enquêtes, les entrevues, l'analyse documentaire.

La théorie commencera par un énoncé de base à partir duquel on va proposer des solutions à la situation observée: une présentation des hypothèses de solution, une comparaison de ces solutions avec la situation observée pour un réajustement, la planification de la mise en opération des solutions.

En somme, il s'agit, pour le chercheur, de réfléchir sur les activités réalisées par l'acteur afin d'améliorer ses résultats. Et en même temps, l'acteur fait alimenter la réflexion du chercheur pour l'aider à mieux connaître la problématique étudiée.

Ainsi, au cours de ce document, on aura à faire cette alternance entre la pratique et la théorie, les observations sur le terrain et la confrontation avec les concepts. Pour mener à terme notre recherche, nous avons délimité notre sujet ainsi qu'il suit.

Dans un premier temps, il sera question de la vision des P.M.E. au Cameroun. Il s'agira premièrement de présenter généralement le pays dans ses aspects géographiques et extérieurs.

Dans un second chapitre, nous présenterons la problématique des P.M.E. en tenant compte du niveau d'industrialisation générale, des mesures d'incitation des pouvoirs publics et les résultats atteints pour ces mesures concernant les P.M.E.

Un chapitre spécial sera consacré aux activités économiques des femmes, afin d'avoir une idée sur l'entrepreneurship féminin.

Enfin, dans un chapitre suivant, nous ferons la découverte du département de la LEKIE, région que nous nous proposons d'explorer en vue d'y installer éventuellement le concept d'incubateur adapté aux réalités locales. Pour ce faire, après avoir fait une présentation générale, nous parlerons de ses ressources, la situation économique et les organismes d'appui à la promotion des P.M.E.

Dans un deuxième temps, il sera question de connaître le fonctionnement des petites entreprises que nous avons découvertes dans la région. Nous précisons, dans un chapitre, leurs caractéristiques, tandis que dans l'autre chapitre, nous analyserons leur fonctionnement en nous basant sur une enquête que nous avons menée auprès d'elles. A ce niveau, se termine la phase d'observation qui constitue l'image riche de la problématique.

Dans un troisième temps, nous présenterons les divers modèles d'incubateurs en examinant par la suite l'opportunité d'implanter l'un ou l'autre en milieu rural, c'est l'étape d'analyse théorique. Après la conception, nous tâcherons de proposer la manière dont la mise en place pourrait se faire. Nous tirerons enfin les conclusions principales de notre recherche. La réflexion théorique se termine avec la conception du modèle et son opérationnalisation.

Dans une seconde partie, nous apporterons une réflexion concernant la méthodologie utilisée. A partir de cette réflexion, nous aborderons l'importance des attitudes et orientations pour un développement harmonisé en milieu rural.

Cette deuxième partie se termine avec les annexes concernant le document préparatoire aux travaux de notre recherche.

PREMIERE PARTIE

LE RAPPORT D'INTERVENTION

1. LA VISION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AU CAMEROUN

Dans cette partie, nous voulons présenter le pays et situer la problématique des PME. Il s'agit des informations qui sont nécessaires pour bien comprendre l'importance des PME.

C'est ainsi que nous présenterons les données générales sur les entreprises, les définitions des PME leurs principales difficultés et les mesures de promotion qui sont entreprises.

Comme nous l'avons déjà indiqué, la situation de l'entrepreneurship féminin sera schématisée. Voyons donc les détails de ces éléments.

1.1 GENERALITES SUR LE CAMEROUN

Le Cameroun est un pays d'Afrique centrale qui présente les caractéristiques suivantes:

- population: 10 millions d'habitants
- superficie: 475 000 km²

Il existe trois régions naturelles qui se partagent le territoire: la forêt équatoriale qui couvre globalement le tiers du pays dont le Sud et l'Est du Cameroun, la Steppe qui s'étend du Nord-Est à l'Ouest occupe l'autre tiers et la région semi-désertique qui occupe le Nord du pays par la Savane.

Les principales productions du pays sont d'origine agricole dont le bois qui est destiné surtout à l'exportation sous la forme brute, cacao dont la production se situe à 100 000 tonnes par an, le café arabica et robusta, le coton, la banane, le thé et les cultures vivrières.

Dans le Nord et dans l'Ouest, l'élevage de boeufs, d'ovins et de caprins est plus développé. Tandis que dans le Sud, on pratique le petit élevage (poules et cabris) pour un usage domestique.

La population rurale est estimée à plus de 70%.

Dans le domaine industriel, il existe plusieurs pôles en développement, Douala est le principal pôle avec des industries d'assemblage de matériel importé, des industries alimentaires, notamment des brasseries, des fabriques de pâtes alimentaires, des industries chimiques (les engrais, le plastique, le vin, les chaussures, etc). Il convient de signaler que Douala est un port international qui dessert les autres pays de la région d'Afrique centrale, d'où son importance sur le plan commercial.

Edéa a sa vocation hydroélectrique pour tout le sud Cameroun avec deux barrages sur le fleuve Sanaga. Des usines d'électrolyse d'aluminium y sont installées.

Dans le reste du pays, il existe des industries agro-alimentaires qui produisent le sucre, l'huile de coton, l'hivéa, l'huile de palme, etc. Enfin, des entreprises d'exploitation forestière se développent dans le sud du pays.

D'une manière générale, l'économie du Cameroun est basée sur l'agriculture. Son taux de croissance est l'un des plus stable en Afrique puisqu'il se situe à 7% par an¹. La dette extérieure est aussi moins élevée car elle tourne autour de 2 milliards de dollars U.S. Le PIB par habitant est de 800\$ U.S.

1.2 LA PROBLEMATIQUE DES PME AU CAMEROUN

Avant d'étudier la situation particulière des petites entreprises que nous définirons plus loin, il convient de situer les PME d'une manière générale dans le contexte de l'économie nationale.

Après l'aperçu sur les données générales des entreprises, nous parlerons de la différenciation PME/PMI, de leur définition, des principales difficultés qu'elles rencontrent pour terminer par les différentes mesures qui ont été prises par les pouvoirs publics.

1.2.1 Données générales sur les entreprises au Cameroun

Selon les résultats du recensement industriel et commercial 1978/1979², on peut comparer 1 117 entreprises recensées, correspondant à 122 257 emplois, soit en moyenne 107 employés par entreprise. Pour comprendre les variations qui existent entre les différents secteurs économiques, voici un tableau de ces entreprises modernes par secteur d'activité en 1978/1979.

¹ Extrait Journal Ensemble, No 165, du 20 janvier 1985.

² Rapport OIT sur les entreprises en milieu rural et la promotion des PME (Ministère du Plan et de l'Aménagement du territoire, pp. 44-45).

Tableau 1: Principales caractéristiques des entreprises modernes par secteur d'activité en 1978/79

SECTEUR	Nombre %	Effectifs %	Chiffre d'affaires %	Produc- tion %	Consom- mation inter- médiaire %	Valeur ajoutée %	Effectif par en- treprise %	Valeur par en- treprise (*)
I	8,5	34,0	8,2	12,0	12,3	12,1	438	332,2
II	1,6	1,3	5,1	12,8	15,3	10,1	88	1 457,0
III	18,0	21,6	24,1	31,6	33,2	27,5	131	356,3
IV	0,3	2,3	2,6	3,7	2,5	5,4	954	4 638,6
V	8,5	14,4	8,0	13	14,5	11,7	186	324,7
VI	46,4	11,9	42,2	14,1	9,4	20,0	28	99,7
VII	6,0	10,8	7,8	10,4	8,6	12,9	195	490,8
VIII	8,2	2,0	1,1	1,5	1,2	1,8	27	55,4
IX	2,5	1,6	0,9	0,9	3,0	-1,5	70	-142,1
Total	100	100	100	100	100	100	109	232,9

Source: Résultats du recensement industriel et commercial 1978/79 (*) Million de

Secteur I: Agriculture, chasse, pêche, forêt sylviculture (02 à 05) (1)
 Secteur II: Industries extractives (06)
 Secteur III: Industries manufacturières (07 à 22)
 Secteur IV: Électricité, gaz, eau (23)
 Secteur V: Bâtiment, travaux publics (24)
 Secteur VI: Commerce de gros et de bétail, restaurants et hôtels (25-26)
 Secteur VII: Transports, entrepôts et communications (27)
 Secteur VIII: Banques, assurances, affaires immobilières et services fournis aux entreprises (28-29)
 Secteur IX: Services fournis à la collectivité. Services sociaux et services personnels (30).

(1) Nomenclature CITICAM.

En analysant ce tableau, on peut constater que:

- les entreprises modernes du secteur primaire (1) sont "labour intensive" et comptent 1/3 des effectifs de toutes les entreprises. Dans ce secteur, l'agriculture vivrière n'est pratiquement pas représentée et l'élevage ne commence à l'être que par quelques unités. La valeur ajoutée par employé est la plus faible de tous les secteurs.
- Les industries extractives sont essentiellement caractérisées par les hydrocarbures, avec une très forte valeur ajoutée. Ce secteur s'est fortement développé depuis 1978/79.
- Les entreprises manufacturières sont très diversifiées, emploient plus de 1/5e des effectifs et sont en tête en ce qui concerne la valeur ajoutée globale. Leur taille varie fortement selon la branche d'activité: élevée pour les industries de boissons et tabacs, de matériaux de construction par exemple, faible pour les industries alimentaires, du bois, manufacturières diverses.
- Les entreprises BTP sont d'assez grande taille, en termes d'effectifs et ont une valeur ajoutée par employé relativement basse.
- Les entreprises commerciales, de restauration et d'hôtellerie représentent près de la moitié de toutes les entreprises et du chiffre d'affaires mais ne concernent qu'un nombre limité d'emplois. Elles sont en moyenne de petite taille. La valeur ajoutée est assez élevée.

- Les entreprises de transport sont en moyenne de grande taille.
- Les entreprises bancaires, d'assurance, immobilières et de services aux entreprises ont des effectifs réduits. Ce secteur s'est fortement développé depuis 1978/79.

Si l'on opère une aggrégation par grands secteurs, il apparaît que le secteur tertiaire représente les 2/3 des entreprises mais seulement 1/4 des effectifs alors que pour le secteur primaire les proportions sont respectivement de moins de 1/10e et de 1/3. Quant au secteur secondaire, il vient en tête pour les effectifs (4/10e) et pour la valeur ajoutée (1/2e).

Il est intéressant de remarquer que dans ce recensement, on parle des entreprises modernes , ou formelles. Ce qui revient à dire que les petites entreprises informelles n' y sont pas incluses.

1.2.2 La différenciation PME/PMI

Au Cameroun, on distingue entre PME et PMI. Les PME concernent davantage les secteurs primaire et tertiaire, tandis que le PMI sont des entreprises manufacturières.

Les PMI ne représentent que 6% du total des entreprises recensées. Elles sont essentiellement situées dans les domaines suivants: menuiserie, bois et menuiserie métallique, construction métallique, serrurerie, transformation de produits agricoles, imprimerie.

Selon le rapport de l'OIT, si l'on s'en tient à la taille des entreprises industrielles, les branches d'activités ayant la taille moyenne la plus faible sont les suivants:

- extraction de pierre, sable, argile
- traitement de café
- torréfaction du café
- fabrication de produits alimentaires
- boulangerie, pâtisserie
- travail de bois
- imprimerie, édition.

En d'autres termes, c'est dans ce domaine que l'on retrouvera les principales PMI. Évidemment, elles sont concentrées dans les deux principales villes du pays qui sont Yaoundé et Douala. Le milieu rural ne dispose pratiquement d'aucune.

1.2.3 La définition des PME/PMI

Indépendamment des domaines d'intervention et de leurs caractéristiques particulières, il existe une multiplicité de définitions des PME au Cameroun. Le MINCI tente actuellement de les harmoniser. Car chaque organisme valorise la sienne dépendant de ses objectifs ou de ses orientations. Voici les définitions des PME selon trois organismes officiels:

D'abord le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MINCI), puis la Banque Camerounaise de Développement. Enfin, le Conseil Économique et Social.

Voici comment le ministère du Commerce et de l'Industrie définit le concept de PME³:

- Peuvent être agréés au régime de Petites et moyennes entreprises, les entreprises qui remplissent les conditions suivantes:
 - participation des nationaux au capital social à hauteur de 65% au moins;
 - coût de création d'emplois relativement faible;
 - garantie d'une formation professionnelle continue;
 - niveau d'investissement cumulés inférieur à cinq cents millions de francs CFA constants à la date de promulgation de la présente loi (juillet 1984).

On voit donc que deux critères sont prédominants, la nationalité camerounaise et l'aspect financier. En outre

l'activité de l'entreprise doit s'exercer dans les domaines suivants: transformation de matière (fabrication assemblage); industries agricoles, animales, forestières et de bois, industries touristiques et hôtelières, industries de bâtiments et travaux publics; industries extractives; activités de maintenance des équipements industriels.

La banque camerounaise de développement (BCD) désigne comme PME toute entreprise dont:

- au moins 51% du capital est camerounais;
- les investissements sont inférieurs à 50 millions de F CFA;
- le nombre de salariés n'atteint pas 50 employés.

³ Code des Investissements, chap. 3, art. 26.

En bas de 10 millions F CFA et de cinq salariés, il s'agit d'une entreprise artisanale.

Ici, la clause de nationalité est atténuée, peut-être dans le but de favoriser les opérations de "joint venture".

Le Conseil économique et social sépare la petite de la moyenne entreprise. Est petite entreprise, tout établissement dont:

- le capital et les dirigeants sont camerounais;
- les moyens mécaniques sont très réduits;
- le nombre d'employés est de 10 au maximum;
- les investissements sont inférieurs à 20 millions F CFA.

Quant à la moyenne entreprise, elle répond aux critères suivants:

- moins de 100 salariés;
- un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliard de F CFA;
- fonds propres inférieurs à 100 millions
- produit en petite ou en moyenne série avec une technologie assez élaborée⁴.

Pour l'intérêt de notre travail, nous retiendrons la définition de la petite entreprise telle que la donne le conseil économique et social, car c'est elle qui décrit le mieux la clientèle qui est visée par nos travaux et qu'elle peut à la fois englober le secteur formel et informel.

⁴ Rapport sur le thème: développement de Petites et Moyennes Industries dans les secteurs agro-alimentaires et du bois

1.2.4 Un secteur informel

Mais toutes ces définitions sont un rapport avec les entreprises du secteur formel. Or à côté de celles-ci, foisonnent une multitude de petites entreprises qui vivent en marge du secteur formel: c'est le secteur informel.

Et comme nous le verrons, ce sont ces entreprises que l'on rencontre davantage tant au niveau du milieu rural que du milieu urbain populaire. Aussi, il devient important de les définir.

Le BIT, qui a beaucoup contribué à vulgariser le concept de secteur non structuré ou informel pour désigner ce type d'activités, a tenté de fixer un certain nombre de critères permettant de les identifier.

"Une entreprise appartiendra au secteur non structuré si elle remplit une ou plusieurs des conditions suivantes:

- a- elle emploie au plus dix personnes;
- b- elle n'est pas en règle avec les dispositions légales et administratives;
- c- des membres du ménage du chef d'entreprise y travaillent;
- d- elle n'a pas un horaire ou des jours fixes de travail;
- e- elle occupe des locaux semi-permanents, provisoires ou de caractère ambulant;
- f- elle n'utilise pas l'énergie électrique;
- g- ses crédits ne proviennent pas d'institutions financières officielles;
- h- sa production, en règle générale, va directement au consommateur final;

i- la plupart des travailleurs ont suivi l'école pendant moins de six ans".⁵

Ce concept de l'informel repose sur une approche dualiste de l'économie urbaine opposant formes de production capitalistes, extraverties, modernes, à une économie du type bazar, traditionnelle et informelle.

Voici un tableau synoptique de classification des entreprises.

Tableau 2: Synoptique de classification d'entreprises

	Micro-entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises
Statut	Non enregistré	Déclarée	Capital partagé
Activité	Sporadique	Permanente	Permanente
Main-d'oeuvre	Apprenti M.O. personne rénumérée	Ouvriers salariés	Division sociale du travail - ouvriers - maîtrise - cadres
Division technique et intellectuelle	Polyvalence fonctionnelle des travailleurs	Apparition d'une spécialisation par fonction technique, de la fabrication en petite série	Structure fondée sur la spécialisation, formée es étapes du processus de production
Identité du patron		Souvent peu inséré dans le climat moderne	Très inséré dans le circuit moderne
Rôle du patron		Pilier de l'entreprise il s'occupe de tout, technique y compris	Actionnaire principal et délègue la fonction de production
Accumulation du capital	Non	Oui	Oui
Technologie	Très simple	Moderne mais maîtrisée par le patron	Pose des problèmes techniques Assistance extérieure nécessaire
Relation commerciale	Rapport direct à la clientèle	Apparition de fonctions Stockage et démarchage	Maîtrise de son marché par le jeu des intermédiaires
Taille du marché	Très limité	Marché local	Marché national ou export

Source : Promotion de la petite industrie dans le pays en développement (GRET CIFACE, juillet 85, page 4).

⁵ S.V. Sethuraman, "Le secteur urbain non structuré. Concept mesure et action", Revue Internationale du Travail, Vol. 114, 1976.

Nous présentons dans le tableau suivant les résultats d'une étude sur les entreprises informelles au Cameroun par l'OIT en 1978. Celle-ci révèle qu'il y en avait plus de 3 000.

Tableau 3: Les entreprises informelles

Nature	Nombre	Pourcentage
Menuiserie (bois)	673	20
Menuiserie métallique	157	5
Réparation véhicule	218	7
Réparation électricité	145	5
Petite mécanique	86	3
Tissus-cuir	1 430	46
Divers	464	14
Total	3 113	100%

Source: Oit, 1978.

Il est important de remarquer que deux secteurs dominant les activités. Ce sont celui du vêtement qui contient près de la moitié des entreprises et celui de l'habitation qui rassemble les menuiseries (bois et métallique) comptant pour 25% des entreprises.

De loin vient le secteur de la réparation (véhicule, électricité et mécanique générale) représentant soit 15% du total.

1.2.5 Les principales difficultés des PME

Avant de présenter les différentes mesures qui sont envisagées pour promouvoir les PME camerounaises, il convient d'énumérer certaines difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Selon le rapport du conseil économique et social⁶, on peut les résumer de la manière suivante:

L'inorganisation des branches d'activités des PME, le manque de formation de la main-d'oeuvre, l'absence d'information des promoteurs, le manque de capitaux, les blocages avec les banques (détournement des projets...), les tracasseries et lenteurs administratives, concurrence des grosses entreprises, l'absence d'assistance technique et de gestion, une fiscalité lourde, la difficulté d'accès aux marchés publics.

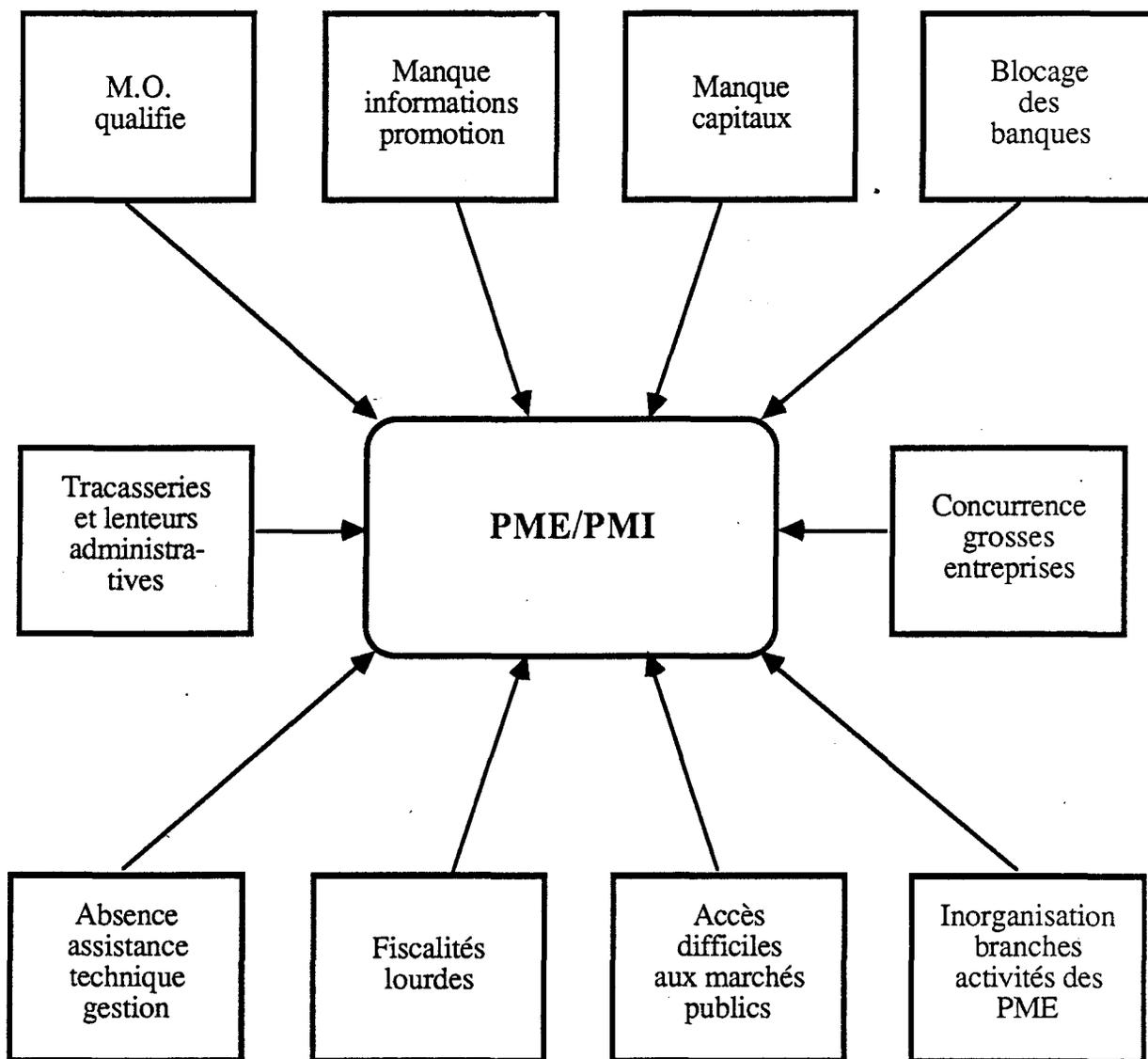
De son côté, le ministère du Commerce et l'Industrie reconnaît les faiblesses suivantes pour les PME nationales⁷:

- la faiblesse des moyens financiers des entrepreneurs camerounais pour obtenir des crédits
- l'insuffisance de la formation des entrepreneurs et des encadreurs nationaux: d'où nécessité d'un partenariat technique pour la maîtrise de la technologie.

⁶ Rapport: Promotion et Financement des petites et moyennes entreprises nationales, p. 829.

⁷ Texte de correspondance du MINCI, Oct. 1985.

Tableau 4: Principales difficultés des PME



Source : Rapport Promotion et financement des PME nationales, p. 9.

Ainsi, suite à toutes ces difficultés, l'accès aux marchés publics leur est difficile de même que la sous traitance des marchés confiés aux grandes sociétés dirigées et appartenant aux expatriés.

1.2.6 Les différentes mesures de promotion des PME

Depuis quelques années, le développement des PME est devenu l'objectif essentiel pour accélérer le développement économique du pays. C'est pourquoi un certain nombre d'initiatives a été prise par le gouvernement. Nous signalons quelques-unes notamment:

- le code des investissements
- les organismes de promotion de PME
- les dispositions bancaires
- le code des impôts.

1.2.6.1 Le code des investissements

Un nouveau code des investissements a été voté en juillet 1984. Il prévoit un certain nombre d'avantages pour les PME notamment:

- la réduction à 5% de droits et taxes à l'entrée des marchandises;
- l'exonération de taxes et droits sur les achats concernant:
 - le matériel, matériaux, machines et outillage pour la production et la transformation des produits;
 - les pièces détachées ou de rechange

- les matières premières ou produits entrant dans la composition des produits et pour leur conditionnement.

En outre, selon l'article 27, les PME bénéficient pendant une durée de huit ans des exonérations sur:

- l'impôt sur le capital social
- la taxe sur la distribution du crédit
- les droits d'enregistrement
- l'impôt sur les sociétés
- l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux.

Comme on le voit, les PME ont certains avantages qui peuvent leur permettre de s'implanter. Cependant, ce ne sont que les PME structurées qui peuvent jouir de ces avantages.

1.2.6.2 Les organismes de promotion

Pour les PME, il existe deux organismes qui travaillent à leur promotion: le centre d'assistance à la petite et moyenne entreprise (CAPME) et le Fonds d'aide et de garantie des crédits pour les petites et moyennes entreprises (FOGAPE).

1.2.6.2.1 Le CAPME

C'est un organisme public qui a pour objectif d'aider les PME dans différents domaines notamment: l'assistance au promoteur par des études diverses (marché,

faisabilité etc.) le diagnostic comptable et financier, l'aide technique pour le choix du matériel et de la technologie, etc..., les actions de promotion et de formation des cadres.

Le CAPME est implanté dans cinq régions du pays sous forme d'antennes et possède trois ateliers techniques pour l'entretien et la fabrication du petit matériel.

D'après son dernier rapport d'activités semestriel⁸, voici le bilan de quelques activités du CAPME.

Demandes d'assistances reçues: 2 627 dossiers dont:

- 64 pour le crédit
- 50 pour l'agrément au régime C du code des investissements (PME)
- 16 études de marché
- 21 études de faisabilité
- 12 demandes d'assistance administrative et comptable
- 2 464 demandes d'assistance technique dont 2 222 travaux effectués.

Notons que l'assistance technique comprend les activités suivantes:

- la conception et l'assistance d'outillage et de prototypes
- les devis d'ensemble et de détails
- les plans et devis
- les pré-études techniques

⁸ Rapport juillet-décembre 1984, page 4.

- les informations techniques
- les réparations et la fabrication des pièces.

Le CAPME compte un effectif de 196 agents.

Il faut remarquer que les interventions du CAPME sont regroupées autour de cinq centres urbains qui sont Douala, Yaoundé, Garoua, Bafoussam et Bamenda.

De ce fait, le milieu rural vit en dehors de leur intervention ou presque. Par ailleurs, même si la décentralisation pouvait atteindre le milieu rural, est-ce que toutes les conditions sont réunies pour une intervention efficace en milieu informel? (besoins spécifiques des petites entreprises, méthodologie, climat de confiance et coût à défrayer par le promoteur pour la consultation, etc.)

Aussi, il semble que pour assister les PME en milieu rural, il faudrait peut-être repenser une formule plus adaptée à cet environnement spécifique.

1.2.6.2.2 Le FOGAPE

Il s'agit aussi d'un établissement public dont les objectifs sont, selon le texte du décret no 83/510 du 13 juin 1984, les suivants:

- accorder sa garantie aux crédits consentis aux PME par les banques;
- donner sa contrepartie aux engagements par signature en faveur des PME;
- prendre des participations au capital des PME;

- consentir des prêts directs aux PME pour le fonds de roulement, renouvellement ou acquisition des équipements;
- promouvoir des mutuelles de garantie par secteur socio-professionnel;
- contribuer à la réalisation des études de projets des PME;
- apporter une assistance de formation, information, conseil et tenue de comptabilité.

Au 30 juin 1985, le FOGAPE avait garanti 292 dossiers de crédit pour une masse globale de financement de 7 575 909 170 F CFA pour des projets suivants:

- professions libérales	29 projets
- agro-pastoral	16 projets
- industries	141 projets
- commerce	19 projets
- divers	63 projets

soit une moyenne de 25 944 894 CFA par projet. Bien que cela aurait pu être intéressant, nous ne disposons cependant pas de la moyenne des financements par secteur. On a observé que le FOGAPE mettait du temps à réaliser ses engagements auprès des banques, ce qui a contribué à augmenter la réticence de celles-ci à financer les PME.

Des réformes sont cependant en cours pour permettre au FOGAPE de financer directement les projets et avoir ainsi un contrôle direct sur les opérations avec les PME.

Dans ce sens, une convention serait entrain d'être signée entre le FOGAPE et le CAPME à l'effet que tout promoteur soutenu par le FOGAPE doit se soumettre au suivi de ses activités par le CAPME.

Encore une fois, toutefois, ces aides ne peuvent s'adresser qu'au secteur formel.

1.2.6.3 Les dispositions bancaires

Selon le rapport de CES, les mesures suivantes ont été prises pour faciliter l'accès au crédit bancaire des PME nationales par la BEAC (Banque des états de l'Afrique centrale).

- des crédits permanents sans produire une situation comptable, mais des renseignements de notoriété;
- plafonds de réescompte allant entre 10 et 25 millions;
- mise en compte des crédits octroyés par les grandes maisons de commerce qui viennent s'ajouter aux plafonds de crédits réescomptables;
- réescompte des tirages des fournisseurs pour l'équipement en matériel;
- réescompte aux banques pour les crédits pour règlement des droits de douane par les PME;
- réescompte des crédits automobiles utilitaires pour les PME;

- réescompte sur les avances pour les campagnes d'achats de produits nationaux sur la base de 10% sur la valeur de la dernière récolte.
- décision d'accorder 20% des crédits des banques en faveur des PME.

1.2.6.4 Les mesures fiscales

Le code général des impôts prévoit les dispositions suivantes en faveur des PME:

- les taux sur la taxe proportionnelle sont fixés comme suit pour:

. bénéfices artisanaux:	11%
. bénéfices agricoles:	15%
. bénéfices industriels et commerciaux:	22%

Ces taux ne concernent que les personnes physiques.

- institution de forfait sur la catégorie imposée aux bénéfices industriels et commerciaux si le chiffre d'affaires n'excède pas:
 - . 20 millions F CFA si l'activité principale est la vente, fourniture à consommer sur place;
 - . 7,5 millions F CFA pour d'autres contribuables;

- moins de 5 millions F CFA, l'ICAI est remplacé par une taxe additionnelle sur la patente.

En conclusion, si l'on veut évaluer l'impact de ces mesures, le rapport du CES constate que dans la pratique, après l'acquisition du matériel d'équipement facilitée par la réduction à 5% des droits de douane, et après avoir fait face tant bien que mal aux dépenses et charges inhérentes au démarrage de l'entreprise, le jeune promoteur camerounais, qui ne dispose pas toujours de la trésorerie suffisante, est buté au paiement des impôts et taxes tels que la patente, l'impôt sur les revenus, l'impôt sur le chiffre d'affaires, les droits de timbre et d'enregistrement dont le poids est considérable.

Le rapport conclut dans ces termes: "Il se dégage ainsi l'impression qu'après avoir encouragé les PME/PMI à importer leurs biens et matériel d'équipement, on ne se préoccupe plus de leur démarrage et de leur suivi."⁹

Ceci démontre que même si certaines dispositions ont été prises, soit qu'elles sont insuffisantes, soit que leur application se heurte à de nombreuses difficultés émanant ou des structures d'intervention (insuffisance de moyens, inadaptation des structures et de leur stratégie) ou provenant des entrepreneurs (absence de formation et d'information, mauvaise gestion, manque d'expérience, etc.).

Ainsi, la conjonction des difficultés résumées au tableau 3, combinée aux problèmes que l'on vient d'énumérer, nous amènent à penser que des efforts sont donc à

⁹ Cf Rapport du CES sur le développement des PMI dans le secteur alimentaire et de bois, p.p.29-30.

faire de tous côtés pour permettre aux PME de jouer pleinement leur rôle dans l'économie camerounaise.

1.3 L'ENTREPRENEURSHIP FÉMININ

En réfléchissant sur les PME, il est important de connaître l'implication des femmes d'affaires afin d'avoir une idée sur leurs activités dans le secteur de création et de gestion des entreprises.

Mais comme nous n'avons pas mené une enquête auprès des entreprises gérés par les femmes, nous regroupons les différentes conclusions des rapports que nous avons consultés au ministère de la condition féminine.

1.3.1 Les activités économiques des femmes

Ces rapports démontrent que les femmes travaillent dans les trois secteurs de l'économie. Dans le secteur primaire, elles réalisent surtout les productions vivrières pour nourrir la famille. Le secteur n'étant pas assez développé, il n'y a pas beaucoup d'entreprises pour les femmes en dehors de ces plantations.

Dans le secteur secondaire, les femmes s'activent dans la restauration et la confection des vêtements. Mais les activités de ce secteur arrivent à saturation par le fait de la facilité d'accès à ce marché.

Dans le secteur tertiaire, on rencontre un peu plus de femmes pour le commerce de détail, au marché, dans les quartiers ou dans les villages. D'autres femmes font le commerce des produits vivriers soit qu'elles récoltent dans leurs champs, soit qu'elles achètent dans les marchés de brousse et vont les vendre en ville. Elles deviennent des

vendeuses d'où l'expression assez populaire au Cameroun de "Bayam Selam". Certaines femmes du sud ouest ont créé des coopératives à travers lesquelles 60% d'entre elles font des transactions.

Enfin, dans les villes, beaucoup de femmes entretiennent des salons de coiffure pour le tressage des cheveux et tous les soins de beauté. Mais c'est aussi un secteur qui arrive à saturation.

1.3.2 Les difficultés des femmes d'affaires

Nous avons relevé deux difficultés particulières aux femmes: la discrimination quant à l'accès au crédit et le problème foncier.

1.3.2.1 La discrimination quant à l'accès au crédit

En plus des tracasseries des banques pour les garanties et autres, on demande généralement aux femmes d'obtenir l'autorisation de leur époux. Aux yeux des femmes, l'activité économique de la femme est subordonnée à la volonté de l'homme et les institutions financières cautionnent cette vision.

Par ailleurs, il semble que la femme non mariée aura un accueil défavorable dans les milieux financiers si elle veut un crédit pour partir en affaires.

1.3.2.2 Le problème foncier

Dans les villages, le système foncier est celui de la coutume où la terre appartient à la famille. Si une femme veut entreprendre une action économique à son profit, elle aura des difficultés à obtenir du terrain s'il le lui faut pour son activité. Par contre, dans les centres urbains, le problème foncier n'est pas lié au système foncier traditionnel. Beaucoup de femmes acquièrent leurs titres fonciers et montent des bâtiments à usage commercial (location par exemple).

Aussi, la femme n'a pas tout les moyens qu'il lui faut pour être autonome sur le plan économique.

Pour conclure sur l'entrepreneuriat féminin, voici quelques-unes des recommandations que proposent les différents acteurs pour ce domaine¹⁰.

- la formation des femmes aux techniques élémentaires de gestion comptable et management de la trajectoire des projets de PME/PMI;
- l'allègement des conditions d'accès au crédit et à la propriété foncière;
- la création d'une association nationale des femmes d'affaires pour défendre leurs intérêts socio-économiques;

¹⁰ Rapport de Mission de la CFA (juillet 1986) et les recommandations et les organismes d'appuis au développement (juin 1985).

- la diversification des secteurs d'activités en vue d'éviter la saturation actuellement ressentie au niveau de la confection, de la restauration et de l'esthétique;
- la fusion de certaines entreprises féminines opérant dans des domaines identiques en vue de constituer des groupes économiquement et financièrement fiables;
- la valorisation des certificats d'apprentissage de certaines professions (restauration, hôtellerie, informatique, etc.).

Tels sont donc résumées les principales caractéristiques de l'entrepreneurship féminin au pays. Les études en cours apporteront d'autres informations.

EN RESUME

Dans ce chapitre, nous venons de présenter le Cameroun et la situation des PME. Cette présentation nous a permis d'observer ce qui suit:

- 1- l'industrialisation est encore à ses débuts et les PME sont encore moins développées. Cependant, certains secteurs tels que le bâtiment et travaux publics, les entreprises commerciales, le transport, etc. en un mot le secteur tertiaire, dominent avec 2/3 des entreprises.
- 2- l'importance moins grande des PME s'explique par les multiples difficultés que nous avons énumérées malgré l'existence de certaines mesures de promotion.
- 3- ces mesures ne répondent pas encore suffisamment aux problèmes de PME.
- 4- malgré l'existence d'un entrepreneurship féminin, les femmes sont encore marginales et qu'elles rencontrent encore des difficultés particulières liées à leur sexe en dehors de celles que connaissent le sexe masculin.

Telle est donc la vision des PME au Cameroun. Les problèmes que doivent affronter cette catégorie d'entreprises sont d'une complexité telle qu'il nous apparaît difficile d'en aborder la solution sur un plan pan-national. A cause des contraintes que nous avons, tant en temps qu'en moyens opérationnels, nous avons choisi de réduire notre champ d'étude à une région précise, le département de la Lekie, qui se trouve à la périphérie de Yaoundé. Ce département présente des caractéristiques économiques et

sociales assez semblables à l'ensemble du milieu rural du pays ce qui nous permettra probablement d'extensionner nos conclusions à l'ensemble du pays.

2. LE DEPARTEMENT DE LA LEKIE

Nous avons présenté la situation générale des PME au Cameroun. Mais comme nous avons choisi d'étudier la situation du développement des PME dans la région de La Lekie, nous voulons donner également une vision globale sur cette région concernant la situation géographique, les ressources naturelles, les activités économiques, les organismes d'appui aux petites entreprises que l'on y retrouve.

Cette approche nous permettra, selon la méthode diagnostic intervention d'avoir en esprit les menaces et les opportunités de l'environnement dans lequel baignent les dirigeants d'entreprises.

Le lecteur qui le désirera trouvera en annexe plus d'informations sur le département de la Lekie.

2.1 LA SITUATION GEOGRAPHIQUE

Le Lekie est une région périphérique de la ville de Yaoundé. Elle subit donc toute l'influence de cette ville qui est la capitale politique du pays. La population évaluée à près de 300 000 habitants vit dans le milieu rural en grande partie. Mais une partie importante des jeunes s'installent à Yaoundé soit pour les études, soit pour chercher du travail.

Une autre zone influence également le département, c'est le département de la haute Sanaga où sont installés deux complexes agro-industriels pour la culture de la canne à

sucre. Ces usines utilisent près de 10 000 ouvriers qui proviennent de plusieurs régions du pays y compris les originaires de la Lekié.

Le département est traversé par les routes tant en terre que bituminées. Le chemin de fer parcourt également une partie du territoire. Mais le système téléphonique est inexistant.

2.2 LES RESSOURCES NATURELLES

Les principales ressources naturelles de la région sont constituées par la forêt qui couvre la partie sud de la région qui constitue le prolongement qui vient du département voisin. Mais cette forêt qui au départ avait beaucoup d'essences précieuses disparaît rapidement par l'action de l'homme.

Le sous-sol de la région contient beaucoup de sable et des rochers qui servent aux travaux de construction de routes et de bâtiments tant localement que dans la ville de Yaoundé.

L'eau est aussi une autre ressource par de nombreuses rivières qui donnent du poisson aux habitants. Egalement, le fleuve Sanaga est poissonneux et possède des chutes qui peuvent être exploitées pour les projets hydro-électriques.

2.3 LES ACTIVITES ECONOMIQUES

Dans les trois secteurs de l'économie, on retrouve les différentes activités suivantes. D'abord, pour le secteur primaire, la région vit des activités agricoles. Le cacao, avec

20 000 tonnes par an, place le département en tête au niveau national. Il y a des produits vivriers qui servent pour l'alimentation locale et l'approvisionnement des villes avoisinantes. Il n'existe pas d'industrie importante, sauf une plantation de culture de tabac qui appartient à une société installée à Yaoundé.

L'élevage ne commence qu'à devenir moderne pour la volaille (300 000 têtes) et le porc. Sinon, les habitants ne pratiquent que le petit élevage traditionnel de quelques poulets.

Dans le secteur secondaire, les principales activités se retrouvent dans le domaine du bois, avec les petites menuiseries et les tronçonneurs de planches. Il y a également le domaine de l'exploitation du sable qui se développe. Beaucoup de propriétaires viennent acheter le sable dans la région et le livrent à Yaoundé aux grandes entreprises. Le secteur alimentaire se développe également avec la création des petits restaurants dans les centres urbains et gros villages, ainsi que la création des boulangeries pour le blé importé. Enfin, signalons qu'il y a des ateliers de couture pour l'habillement, les ateliers de soudure électrique et aussi des petites unités de fabrication des parpaings de ciment pour la construction des maisons.

Pour terminer, le secteur tertiaire est constitué par les activités de commerce pour les produits manufacturés, la commercialisation des produits agricoles. A ce sujet, signalons l'existence de cinq coopératives de commercialisation du cacao encadrées par le gouvernement. Il y a aussi le phénomène des marchés périodiques où les revendeurs vont s'approvisionner. L'autre domaine où les activités économiques se développent c'est le

transport. Beaucoup de camionnettes transportent les voyageurs entre les villages, mais aussi vers la ville du Yaoundé.

Enfin, certains services sont fournis dans la région concernant les finances. Même s'il n'y a aucune institution bancaire, 19 coopératives d'épargne et de crédit existent dans la région avec près de 250 000 000 d'actifs consolidés. Mais il y a aussi les tontines qui constituent un système traditionnel d'épargne. Pratiquement, chaque habitant de la région en fait partie.

Pour terminer, il faut noter que le tourisme n'est pas développé car il n'existe qu'un seul établissement hôtelier dans la région. Cependant, des projets d'envergure restreinte sont en cours dans les chefs lieu des arrondissements.

2.4 LES ORGANISMES D'APPUI AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Pour terminer la description du département, nous voulons présenter les organismes qui travaillent à la promotion des PME dans la région. A ce niveau, on peut les regrouper selon deux catégories: ceux qui s'intéressent au domaine agricole et ceux qui s'intéressent à l'artisanat ou à la petite entreprise.

2.4.1 Le développement des entreprises agricoles

L'économie de la région étant essentiellement agricole, on retrouve donc des structures d'encadrement qui travaillent à cet objectif. Il s'agit principalement des postes

agricoles, les CFAR, le centre de pionnier d'Obala et INADES formation. Voyons donc globalement leur présentation.

2.4.1.1 Les postes agricoles

C'est une structure du ministère de l'agriculture dont l'objectif est de promouvoir la culture du cacao. Elle date du temps colonial. Un poste agricole comprend une équipe de moniteurs (3 à 5) qui vont visiter les planteurs de cacao pour leur donner des conseils, soit pour l'entretien de leur cacaoyère, soit pour la récolte et le conditionnement de la récolte.

Ce sont ces moniteurs qui s'occupent des produits phytosanitaires. Actuellement, une société publique, la SODECAO vient appuyer les efforts des postes agricoles dans d'autres domaines notamment la régénération des vieilles plantations etc.

L'appui des postes agricoles ne touche pas les cultures vivrières. Par ailleurs, il n'existe pas d'appui au niveau de la formation de l'agriculteur sur les problèmes économiques liés à son métier: gestion d'une exploitation, comptabilité, etc.

Parallèlement au poste agricole, il existe au niveau du chef lieu d'arrondissement un poste vétérinaire afin d'aider les petits éleveurs de la sous-région. Leur appui est encore plus dérisoire car il ne se limite qu'à la vente de quelques produits pharmaceutiques et des ordonnances.

Par contre, les postes agricoles sont implantés au niveau d'un groupe de villages. Dans la Lekie, on peut donc compter plus d'une vingtaine de poste agricoles.

2.4.1.2 Les centres de formation et d'animation rurale

Ce sont des organismes qui ont été créés en 1983 (cf décret No 631DF/138 du 24 avril 1983) avec l'objectif suivant:

- la lutte contre les habitudes jugées incompatibles avec les exigences du progrès;
- l'introduction d'usages nouveaux:
 - . hygiène générale
 - . rationalisation du travail (productivité, profit, prévision, organisation, comptabilité familiale)

Actuellement, il existe un centre dans chaque arrondissement. Mais il n'y a presque pas d'activité de formation à cause d'une inadéquation entre leurs mécanismes et les réalités agricoles¹¹.

2.4.1.3 Le service civique national de participation au développement

Créé en 1973, le SCNPD a pour objectifs entre autres de: "... concourir à la formation civique morale et professionnelle des jeunes en vue de leur insertion dans les circuits économiques..."¹².

¹¹ Rapport OIT, promotion de l'emploi rural et développement des PME/PMI au terme au Cameroun, p. 32, 33, 34.

¹² Rapport OIT, promotion de l'emploi rural et développement des PME/PMI au terme au Cameroun, p. 32, 33, 34.

Un centre pour les assujettis a été créé à Obala pour recevoir les jeunes du département de la Lekie. Dans ce centre, les jeunes passent une période de près de 6 mois à s'initier aux diverses techniques d'agriculture et d'élevage et même pour l'artisanat.

Cependant, les résultats ne sont pas concluants comme le constate le rapport de l'OIT cité plus haut. Les jeunes ne retournent pas dans leur village pour créer de nouvelles exploitations. Plusieurs se font recruter comme agent de l'Etat pour devenir fonctionnaires.

2.4.1.4 L'INADES formation

Il s'agit d'un établissement privé qui offre des cours d'agriculture et d'économie par correspondance. Une antenne régionale se trouve à Yaoundé. Les cours se suivent en groupes de personnes et beaucoup de jeunes de la Lekie sont abonnés à ces cours.

De petits élevages et de champs de culture maraîchère sont créés à l'issue de la formation reçue par les jeunes. Cependant, le suivi et l'encadrement étant à distance, l'auditoire ne peut s'élargir rapidement. Selon le rapport signalé plus haut, l'abandon en première année atteint un taux de 50%. Selon les mêmes sources, certains se servent de leur attestation de fin de formation INADES pour la recherche d'un emploi.

2.4.1.5 Le CRAT

C'est un organisme privé confessionnel qui se trouve à SAA. Il travaille avec des groupes ruraux pour une série d'activités de développement tant dans les domaines social, culturel, spirituel qu'économique.

Sur le plan économique, le CRAT anime des équipes d'éleveurs et d'agriculteurs. Il met actuellement sur pied une coopérative d'éleveurs. Cette coopérative a réussi à créer une provenderie grâce au maïs que produisent les gens de la région. Cette provende est rachetée par les éleveurs et les produits d'élevage sont commercialisés soit sur place soit à Yaoundé.

C'est une expérience qui semble répondre aux attentes des populations. Elle permet d'organiser les producteurs tout en leur donnant des outils de contrôle de leurs opérations.

2.4.2 Le développement des petites entreprises

Dans ces domaines, nous avons recensé les expériences suivantes: la Section Artisanale Rurale, la Section Ménagère, le Centre Technique de Tala.

2.4.2.1 La Section Artisanale Rurale (SAR)

Les SAR ont pour but de:

- permettre aux jeunes qui ont abandonné l'enseignement primaire de s'insérer sans heurt dans leur milieu d'origine;
- former des artisans ruraux. Les élèves qui sortent des SAR sont employés dans les entreprises de construction et les ateliers de menuiserie. La formation s'articule autour des points suivants:

- . la maçonnerie

- . la menuiserie
- . la technologie, le dessin, etc.

Comme nous l'avons dit au début il en existe trois établissements dans le département. Pour une action de promotion, il serait intéressant de recenser tous les anciens élèves pour voir ce qu'ils deviennent et connaître quelles sont les difficultés que rencontrent ceux qui voudraient démarrer une petite entreprise.

2.4.2.2 Les sections ménagères

Elles s'occupent des jeunes filles de 13 à 21 ans pour les préparer à leur responsabilité au foyer. Le programme est axé sur la couture et les arts ménagers. Certaines sections offrent des cours de secrétariat.

A leur sortie, certaines filles se créent de petits ateliers de couture dont nous avons parlé plus haut. D'autres sont engagées pour travailler dans des ateliers de confection plus développés.

2.4.2.3 Le centre technique de Tala

C'est une école privée qui poursuit les mêmes objectifs que les SAR de la région. Leur originalité est qu'elle offre des ateliers avec des équipements appropriés aux élèves. L'enseignement est du niveau secondaire et l'encadrement est assuré par des professionnels qualifiés. Avec leur niveau de formation, l'objectif du centre vise que les élèves démarrent de petites entreprises en groupe.

Malheureusement, au sortir de l'école, la plupart montent à Yaoundé à la recherche d'un emploi.

Voilà donc ce que nous avons découvert au niveau des organismes d'appui à la création d'entreprises.

Les autres structures que nous avons vues plus tôt n'ont presque aucune influence sur la région. Nous faisons allusion au CAPME, au FOGAPE, etc.

Les raisons de l'absence d'un impact de ces structures dans la région sont celles que nous avons développées concernant les structures d'intervention à la section 1.2.5.2, pp. 22 et 24 à savoir: l'éloignement avec le milieu rural, les difficultés qu'ont les dirigeants des PE informelles à avoir accès au soutien de tels organismes, etc.

2.4.3 Conclusion

Le département de la Lekie se caractérise par les éléments suivants:

- une économie agricole grâce aux cultures d'exportation (cacao, café, etc.) et à la production d'auto-consommation. Ce ne sont que les surplus qui sont exportés vers les villes.
- beaucoup de ressources naturelles notamment (agriculture, sol, etc.)
- de petites entreprises informelles et davantage dans le secteur tertiaire (commerce, transport) et pas grand chose au niveau manufacturier

- une absence de structures et mécanismes d'appui à ces entreprises par les informelles
- une population jeune et dynamique dont les efforts ne sont pas toujours bien orientés vers la production de biens et services.

En conséquence, le faible niveau de développement économique dans lequel vivent les habitants provient du fait qu'il n'y a pas beaucoup d'activités économiques qui apportent de valeur ajoutée aux producteurs. Ainsi, leur pouvoir économique ne cesse de diminuer. L'absence de transformation des produits locaux constitue une cause importante de cette situation.

3- LE FONCTIONNEMENT DES PETITES ENTREPRISES

INTRODUCTION

Après avoir observé ce qui se faisait au plan général du pays, et aussi ayant décrit la région de la Lekie, nous continuons notre étape d'observation en entrant dans le point cible de notre recherche à savoir les petites entreprises et leur fonctionnement. Etant donné que notre préoccupation est de savoir comment aider à leur développement, nous devons d'abord connaître leur mode de fonctionnement pour y découvrir les obstacles. Ainsi, nous serons en mesure de pouvoir les aider.

Pour mieux les connaître, nous avons procédé de la manière suivante. D'abord, nous les avons identifiées puis nous avons collecté les informations sur leurs caractéristiques; ensuite, nous avons découvert leurs modes de fonctionnement et enfin nous avons validé les résultats de notre démarche.

3.1 L'IDENTIFICATION

Malgré les efforts qui seront fournis pour connaître au départ la situation des entreprises informelles, il ne sera pas surprenant que les données les concernant dans la Lekie ne soient pas disponibles. Cependant, pour avoir des informations concernant la population des entreprises de la région, nous nous sommes tournés vers les administrations publiques à savoir: le Ministère du Commerce et de l'Industrie et les municipalités locales.

Au niveau du Ministère du Commerce et de l'Industrie, il n'existait pas un inventaire reconstitué de PME de la région. Cependant, nous avons obtenu les noms de quatre entreprises dans les domaines suivants: la boulangerie et pâtisserie, la menuiserie et la fabrique de parpaings en ciment.

Il s'agissait des entreprises enregistrées selon la loi des entreprises (Code des Investissements). Cependant, nous nous sommes rendus compte qu'il y avait plusieurs petites entreprises dans la région qui n'étaient pas enregistrées. C'est pourquoi nous avons rencontré les autorités municipales pour entrer en contact avec ces petites entreprises. Aussi, nous avons, découvert que les petites entreprises de la région étaient constituées presque uniquement dans le secteur du bois, notamment les menuiseries, si on exclut les secteurs commercial et de l'agriculture.

Une fois que le contact était établi entre nous et les chefs des entreprises par l'intermédiaire des agents communaux, nous avons organisé la collecte des données concernant ces entreprises à l'aide d'un questionnaire que nous remettions à chaque entreprise. Nous avons donc systématiquement remis le questionnaire à toutes ces entreprises sans établir une sélection au départ. Voici donc la répartition des entreprises.

Tableau 5: La population des PE

Arrondissement	Entreprises contactées	Réponse
Obala	13	5
SAA	11	5
Monatele	9	6
Evodoula	2	1
Okola	2	2
Total	37	19

La répartition des entreprises selon les réponses est comme suit:

-	Menuiserie:	14
-	Élevage:	3
-	Boulangerie:	1
-	Soudure:	1

3.2 LA COLLECTE DES INFORMATIONS

Nous avons bâti un questionnaire concernant toutes les fonctions de l'entreprise. La base théorique de cette enquête reposait sur le processus de mise sur pied d'une nouvelle entreprise selon le concept qui suit les étapes suivantes:

- la naissance de l'idée
- le développement
- la consolidation
- la croissance.

Après la réalisation et la collecte des enquêtes pour le dépouillement, des séances de travail ont été prévues pour discuter avec les principaux intéressés des résultats des enquêtes. Ces réunions devaient se tenir dans chaque localité. Cette étape a permis de clarifier les informations cueillies dans le questionnaire et de recueillir de l'information qui n'avait pu être captée par notre outil d'enquête.

Nous ne voulons pas revenir sur le contenu de l'enquête dans cette partie. Pour des plus amples détails, nous joignons en annexe un document intitulé: "Guide pratique des travaux d'observation sur le terrain". Ce document traduit notre méthodologie et le contenu du travail qui a été réalisé pendant cette étape. Par ailleurs, les réponses brutes à ce questionnaire sont mises en annexe.

Nous allons plutôt, dès maintenant, livrer les principales constatations que cet exercice nous a permis de faire.

3.3 LES CARACTERISTIQUES DES PETITES ENTREPRISES

Selon les réponses des enquêtes et nos visites sur le terrain, nous parlerons des points concernant la localisation des PE, le statut juridique, le personnel, les techniques de production, le financement des entreprises, les équipements.

3.3.1 Localisation des PE

Dans l'ensemble, les petites entreprises que nous décrivons concernent le secteur de la menuiserie, car, comme nous l'avons vu, les menuiseries sont plus nombreuses dans le département.

Les menuiseries sont installées près des marchés locaux, ou au bord des voies d'accès des quartiers de la ville. Presque toutes sont signalées par une pancarte portant un nom. Exemple à Obala: Menuiserie nouvelle.

Elles occupent des maisons à demi-fermées. La partie ouverte sert d'atelier et de magasin de stockage des matières premières. Le côté fermé sert de bureau et de stand d'exposition de meubles fabriqués.

Mais ce que l'on peut déplorer à vue d'oeil, c'est le manque de rangement du matériel, autant les outils que les produits en cours de fabrication et même ceux qui sont terminés. Mais les responsables justifient cela par manque d'espace pour garder les produits fabriqués, quand il y a un problème d'écoulement sur le marché. Il est inutile de dire que souvent, ce matériel est couvert de poussière de bois.

Certains des promoteurs sont propriétaires des locaux, tandis que d'autres louent le terrain qui appartient à la commune.

Notons enfin que parfois, l'exigüité de certains ateliers amène certains employés à exécuter leurs travaux dehors devant la cour.

3.3.2 Les équipements

La majorité des menuiseries utilisent les machines électriques puisque 11/17 ont déclaré posséder une machine.

Même les menuiseries qui ne disposent pas de ces machines vont faire exécuter les gros travaux dans des ateliers voisins. Ce qui constitue pour ces derniers une source de revenus dans leur entreprise. Ces travaux concernent le rabotage ainsi que certaines techniques d'art.

Certaines machines sont neuves, mais la plupart ont déjà dépassé les cinq ans d'existence. Certaines sont des vieux modèles et l'entretien doit leur coûter assez cher.

Dans certaines menuiseries à cause de la faible capacité de l'outillage, on est obligé d'arrêter les travaux car les machines chauffent à force de les faire tourner sans arrêt, nous disait un propriétaire. Dans ce cas, cela constitue un manque à gagner pour ce propriétaire dont les travaux retardent.

La valeur d'achat de ces équipements varie entre 3 à 10 millions F CFA. Mais plusieurs machines sont déjà totalement amorties.

Le problème d'entretien doit être assez important étant donné que l'on fait travailler la machine à sa pleine capacité. Nous pensons que ce problème peut exister, car le personnel n'a pas une connaissance technique des machines.

S'il est vrai que certaines entreprises manquent d'équipements adéquats, on pourrait se demander s'il est souhaitable que chaque menuiserie dispose de l'ensemble des machines? Une étude de rentabilité pourrait être utile à chaque cas afin de déterminer la meilleure solution pour chacun et pour l'ensemble des menuiseries d'une localité.

3.3.3 Le personnel des menuiseries

Les menuiseries utilisent deux genres d'ouvriers: les employés et les apprentis. En moyenne, sur les 14 menuiseries, la proportion est la suivante:

Nombre moyen d'employés/établissements: 3.42

Ouvriers: 47%

Apprentis: 53%

Le phénomène des apprentis est très important dans ces entreprises. D'abord, les apprentis paient une somme forfaitaire comme droit d'apprentissage, ce qui constitue un revenu d'appoint pour l'entreprise.

Ensuite, ceux-ci n'étant pas déclarés, ils n'ont pas de salaires fixes. En conséquence, leur main-d'oeuvre est utilisée par l'entreprise presque gratuitement. Cela peut expliquer que certaines menuiseries continuent de fonctionner même si leurs affaires

ne semblent pas aller très bien. Dans une menuiserie, les salaires sont les suivants: l'ouvrier à 36 000 C FCA par mois et l'apprenti 6 000 C FCA.

Enfin, ces apprentis sont des concurrents potentiels, car à leur sortie, certains veulent partir leur propre entreprise. Mais les dirigeants considèrent que c'est un service social qu'ils rendent à la collectivité par la formation des jeunes.

Quant à la qualification professionnelle des ouvriers, voici ce qu'ont répondu les dirigeants.

Il existe des formules pour la formation des ouvriers: l'école technique, l'expérience acquise et la formation sur le tas. En fait, on pourrait assimiler l'expérience et la formation sur le tas. Voici donc les réponses concernant les 19 entreprises:

Formation à l'école:	1
Expérience:	7
Formation sur le tas:	11

Il est donc clair que ce sont les deux dernières formules qui sont les plus utilisées.

Cependant, il faut remarquer que les dirigeants de ces petites entreprises sont souvent ceux qui ont accumulé l'expérience avec l'âge de 40 ans moyenne.

Mais, un problème devient sous jacent à cette situation, c'est celui du recyclage du personnel aux nouvelles techniques et machines dans le secteur de leur activité. Est-il

possible de réaliser le recyclage? Qui pourrait le réaliser et comment le faire? Voilà autant de questions qui méritent réflexion.

3.3.4 Techniques de production

C'est ici que nous touchons le problème de formation. En effet, les ouvriers des menuiseries copient les modèles de meubles selon qu'ils envahissent le marché. Mais leur adaptation n'est pas toujours réussie.

Par ailleurs, il n'existe pas de contrôle de la qualité, car selon les résultats de notre enquête:

4 entreprises ont des normes

9 suivent les goûts des clients d'une manière générale

4 entreprises n'ont aucun contrôle.

S'il est vrai que la clientèle n'est pas exigeante pour le moment à cause des prix élevés que les produits coûteraient s'ils étaient bien faits, il ne reste pas moins vrai que l'exportation de leurs produits vers une autre région est pratiquement impossible.

Par ailleurs, le rythme de production est variable pour ces entreprises. Étant donné que les propriétaires sont parfois agriculteurs, la menuiserie peut fonctionner selon la saison, ou tout le temps selon le cas. Ainsi, notre enquête nous apporte les résultats suivants:

Tableau 6: Rythme de production

Rythme	Nombre d'entreprises
Régulier	7
Saisonnier	7

Le terme saisonnier indique la période allant d'octobre à février pendant laquelle se fait la récolte du cacao. Cela signifie que c'est la période des affaires.

3.3.5 Le statut juridique

Au Cameroun, la forme juridique la plus répandue est la SARL Société anonyme à responsabilité limitée. Les autres formes ne sont utilisées que par les grandes sociétés.

Mais il existe aussi le système de patente qui donne droit au propriétaire d'exploiter son commerce ou de faire fonctionner une entreprise.

En ce qui concerne les 19 entreprises, voici la situation:

Tableau 7: Forme juridique

Forme	Nombre d'entreprise
S.A.R.L.	1
Patente	10
Non déclaré	2
Pas répondu	6

Ces résultats sont significatifs. L'entreprise qui est constituée en société appartient à un jeune qui sort des études de l'étranger. (Commercialisation des produits agricoles). Mais le nombre de patentes est assez grand. Car c'est la formule la plus pratiquée.

De plus, si l'on se constitue une société on doit:

- déclarer ses employés et payer des taxes pour l'assurance, la CNPS pour les employés (12% environ du salaire)
- se faire enregistrer ce qui entraîne des taxes.

Pour éviter ces coûts, on préfère soit la patente, soit ne pas se déclarer. D'ailleurs, un dirigeant nous a déclaré dans son enquête ce qui suit: suite aux différentes difficultés dans son entreprise:

"J'envisage la fermeture de mon atelier puisque c'est l'État qui bénéficie de mon travail: la caisse de compensation (CNPS) l'enregistrement, le service des mines sans oublier la direction, des impôts! Donc je préfère aller planter le cacao que de faire chaque année un travail bénévole. La menuiserie peut faire rentrer des sous, mais les patentes sont devenues plus chères. Par exemple, je payais 43 000 F CFA par an, actuellement je paye 118 800 F CFA sans compter les impôts sur le revenu et l'électricité."

Cette déclaration en dit suffisamment long pour se passer de commentaires.

3.3.6 Le financement

Comme nous le verrons, les problèmes de financement sont présents tout au long de cette enquête. Il n'y a aucun dirigeant qui ne se lamente soit pour obtenir les crédits pour l'investissement, surtout des découverts de banque pour financer ses activités.

Mais voyons d'abord comment sont financées ces petites entreprises. Il ressort que les sources de financement sont les suivantes:

Tableau 8: Les sources de financement

Nature	Nombre d'entreprises
Prêt bancaire	2
Tontines	8
Epargne personnelle	5
Prêts amis	1

Les prêts bancaires concernent un projet agricole par le FONADER de Yaoundé et l'autre d'une institution étrangère.

L'auto-financement comprend les tontines et l'épargne personnelle. Cela est arrivé dans 81,25% des entreprises. Ceci explique pourquoi tout le monde est préoccupé par le problème de crédit.

Compte tenu que l'apport en auto-financement sert aux investissements, le problème de fonds de roulement se pose avec plus d'acuité. Nous verrons plus loin si les processus de gestion peuvent permettre de résoudre ce problème important.

En conclusion, nous voyons que les PE se caractérisent par:

- des investissements peu importants, ils concernent le local et les machines pour les ateliers. Le coût maximum des machines ne dépasse pas les 10 millions F CFA. Généralement, elles ne disposent pas de véhicules pour l'entreprise.
- un personnel moins qualifié avec une majorité d'apprentis.
- des techniques de production élémentaires où les normes de contrôle n'existent presque pas. Le fonctionnement est soit régulier ou saisonnier.
- le paiement d'une taxe forfaitaire appelée patente, car elles n'ont pas de statut juridique approprié.
- un auto-financement de leurs activités par les tontines et les apports personnels. Les banques ne leur donnent pas beaucoup de crédit.

3.4 LES MODES DE FONCTIONNEMENT DANS LES PETITES ENTREPRISES

Maintenant que nous connaissons comment se présentent nos entreprises, nous voulons examiner leur mode de fonctionnement. Aussi, nous examinerons deux aspects: le processus de gestion de l'entreprise et le processus de création de nouvelles entreprises.

3.4.1 Les méthodes de gestion

Nous prenons les principales fonctions de l'entreprise notamment: l'approvisionnement, la production, la mise en marché, la comptabilité. Nous commençons en regardant ce qui se fait au niveau de la direction, concernant la planification des activités de l'entreprise.

Évidemment, il ne faut pas s'attendre à une analyse sur l'application des grands principes de gestion. Plutôt, étant convaincu qu'on ne peut pas faire table rase sur ce qu'ils font, il y a des processus qui peuvent être classés selon ces principes.

3.4.1.1 La planification

Les objectifs pour ces entreprises ne sont pas écrits dans un aucun document. Mais ils sont définis, du moins à court et moyen terme, dans la tête du chef de la petite entreprise. Celui-ci peut vous décrire ce qu'il fera ou produira les prochaines semaines en terme d'intention et même pour les mois et les années à venir.

La difficulté est que n'étant pas rédigés clairement, on ne peut pas connaître les éléments de son analyse. Par ailleurs, il n'est pas certain que les employés ou apprentis sachent ces objectifs ce qui ne les motivent point.

Peut être que cette situation est le résultat de plusieurs facteurs notamment la préoccupation du dirigeant de résoudre les problèmes les plus urgents de son entreprise (fonds de roulement, vente des produits, etc...). On peut penser aussi qu'il n'ont pas une assistance adéquate pour le faire.

En conclusion, il n'existe pas de planification systématique, mais les dirigeants possèdent tout dans leur tête.

3.4.1.2 Les approvisionnements

Par le fait qu'il n'existe plus de scierie dans la région, les menuiseries s'approvisionnent soit au marché de Yaoundé, soit en acquérant une tronçonneuse qu'ils utilisent pour faire la coupe et le sciage du bois. D'autres sans être propriétaires de tronçonneuses s'approvisionnent chez ceux qui produisent le bois par leurs propres tronçonneuses.

En terme de gestion d'approvisionnement, il n'existe pas de technique de prévision. On s'en approvisionne selon les critères suivants:

- les fonds disponibles
- la saison des affaires
- les facilités de transport et de prix

Ainsi il arrive souvent que certaines menuiseries gardent des stocks importants (matières premières ou produits fabriqués). D'autres menuiseries se plaignent de n'avoir pas suffisamment de matières premières en temps opportun.

Il est donc inutile de dire qu'il n'existe pas d'inventaire de stock.

3.4.1.3 La production

Le système de transformation produit des meubles de qualité médiocre. En tenant compte des facteurs cités plus hauts: (équipements, personnel, etc...) deux éléments sont particuliers à signaler: l'aménagement physique des ateliers et le design.

Pour l'aménagement, il n'y a pas un arrangement permettant un travail suivi. Les machines sont disposées selon qu'il y a un espace vide, de même que le bois. Les outils n'ont pas de place fixe pour les repérer facilement.

Le design est au stade embryonnaire. On copie les modèles dans les catalogues. On regarde ce que font les menuisiers de la ville. Par ailleurs, la qualité des modèles qui sont produits n'est pas très réussie. L'équerrage n'est pas toujours respecté par exemple, la finition n'est pas bien soignée. En d'autres termes, la technologie est à améliorer. Ceci est assez important car si ces menuiseries veulent vendre leurs produits en dehors de petits rayons, d'autres menuiseries risquent de leur faire une concurrence à des produits de qualité. Même dans leur rayon, certains producteurs peuvent venir les concurrencer localement.

3.4.1.4 Le personnel

Tel qu'il a été décrit plus haut concernant leurs conditions d'engagement, de formation et de rémunération, il est évident que leur rendement ne peut pas être formidable. Il serait intéressant d'évaluer le temps nécessaire à un ouvrier pour produire une pièce et de le comparer entre différentes menuiseries d'abord. Puis on évaluerait le coût d'un employé et enfin on verra ce que cela représente par rapport au salaire de l'ouvrier.

Ceci peut permettre d'avoir les éléments pour une politique de motivation du personnel.

L'aspect concernant l'aménagement des locaux est aussi important pour la productivité des employés.

3.4.1.5 La mise en marché

La mise en marché des produits fabriqués se fait par deux voies: la réception des commandes et l'exposition des produits.

Pour les commandes, aucune technique particulière n'est utilisée. On attend que les clients viennent à l'atelier pour commander les meubles. On compte aussi sur les amis et connaissances qui donne l'information de bouche à oreille. Enfin, on se fie un peu sur la qualité des produits pour attirer la clientèle.

Concernant l'exposition, elle se fait devant l'atelier. Mais certains ateliers comme à SAA ont des salles d'exposition devant la rue principale de la ville. Ces salles sont

ouvertes plus particulièrement les jours des marchés périodiques où les habitants de la région viennent faire les achats au centre. C'est donc l'occasion pour les dirigeants d'obtenir les commandes.

Ceci sous-entend donc qu'il n'y a pas de production en grande série. Ceci revient à dire que la connaissance du marché n'est pas systématique chez les dirigeants. Voici à ce sujet les réponses à notre enquête concernant ce point.

Tableau 9: La connaissance du marché

Situation	Nombre d'entreprises
Ne sait pas	8
Se fie à l'expérience	6
Etude de marché	2
Sans réponse	2

Lors de la réunion de synthèse tenue à SAA, les dirigeants ont fait valoir les points de vue suivants à propos du marché:

- que les frais d'assistance pour les études par les organismes d'appui sont assez élevés par rapport à leur niveau (une étude faite par le CAPME coûte entre 300 000 et 500 000 F CFA)
- que l'accès aux marchés publics (bancs d'école, lits d'hôpitaux, meubles de bâtiments publics) est difficile par manque d'appui *et de qualité de la prosod.*

- que même s'ils étaient accessibles il leur manquerait des fonds nécessaires pour produire le 1/3 de la commande avant d'être payé.

3.4.1.6 La comptabilité

Sur 16 entreprises qui ont répondu à la question sur la comptabilité, il ressort la situation suivante:

Tableau 10: Comptabilité

Nature	Oui	Non
Budget	3	13
Etats financiers	1	15

Il est donc clair que cet aspect de la gestion n'est pas la première préoccupation. Cependant, s'il n'existe pas de comptabilité dans ces petites entreprises, on pourrait se poser les questions telles que, comment se fait-il que quelques-uns de ces ateliers existent depuis si longtemps? A SAA, un dirigeant affirmait qu'il y est installé depuis 30 ans, mais sans tenir de comptabilité! Comment un propriétaire peut-il affirmer que la menuiserie peut rentrer les sous s'il n'y avait pas toutes les charges fiscales de l'État?

Il apparaît donc que les dirigeants ont un système d'évaluer les opérations de leurs petites entreprises. C'est ce système qu'il faudrait d'abord découvrir avant de songer à un nouveau système de comptabilité.

Avant d'étudier le processus de création d'entreprise, nous voulons présenter les principales préoccupations des dirigeants selon les réponses obtenues:

Tableau 11: Principales difficultés

Nature	Nombre de fois
Financement des opérations	10
Personnel qualifié	4
Débouchés pour les produits	3
Difficultés avec l'administration	3
Approvisionnement	3
Aide à la bonne gestion	2

Il apparaît donc clairement que pour les dirigeants les problèmes financiers sont les plus préoccupants.

Les autres domaines ont à peu près la même importance. Cependant, ils peuvent avoir une influence plus grande sur la situation financière de l'entreprise.

Selon les résultats de notre enquête, voici ce qui ressort des solutions à leurs problèmes.

Tableau 12: Les solutions aux difficultés

Solutions	Nombre de fois
Obtenir des crédits	12
Suivre des stages de formation	3
Diminuer les impôts	2
Stocker les MP	1
Relation avec d'autres entreprises	1
	19

On peut donc en déduire que l'étape qui suit la naissance de l'idée de projet est la recherche des ressources: finance, personnel et matières premières. Ceci est confirmé si l'on se réfère aux commentaires des dirigeants sur la mise en marché de leurs produits: les études leur reviennent assez chères. On voit donc que les études de faisabilité et du marché n'étant pas faites, on ne s'en préoccupe que dès lors que les produits sont fabriqués.

3.4.2 Processus de création d'entreprises

Après avoir vu comment sont gérées ces petites entreprises, il devient intéressant de se poser la question de connaître comment ces promoteurs se prennent-ils pour les créer et arriver ainsi à la situation que nous avons décrite.

A partir des discussions que nous avons eues avec les chefs d'entreprises et selon les réponses aux questions concernant leurs difficultés et les solutions envisagées, nous avons dégagé le processus de création d'entreprises par leur dirigeant.

En effet, les faits suivants sont indicateurs:

- l'ignorance du marché auquel il s'adresse notamment les clients, les concurrents et leurs stratégies;
- l'absence d'une comptabilité qui permettrait de connaître la structure des coûts;
- le manque de planification rigoureuse qui permettrait à l'entreprise d'avoir des objectifs clairs;

- la priorité accordée à la recherche des moyens notamment financiers au détriment des autres aspects de l'entreprise (qualité des produits, mains d'oeuvre, etc...).

Tous ces faits traduisent une préoccupation à court terme au détriment d'une vision à long terme. Or, pour avoir une vision à long terme, il faut faire des études ou recherches.

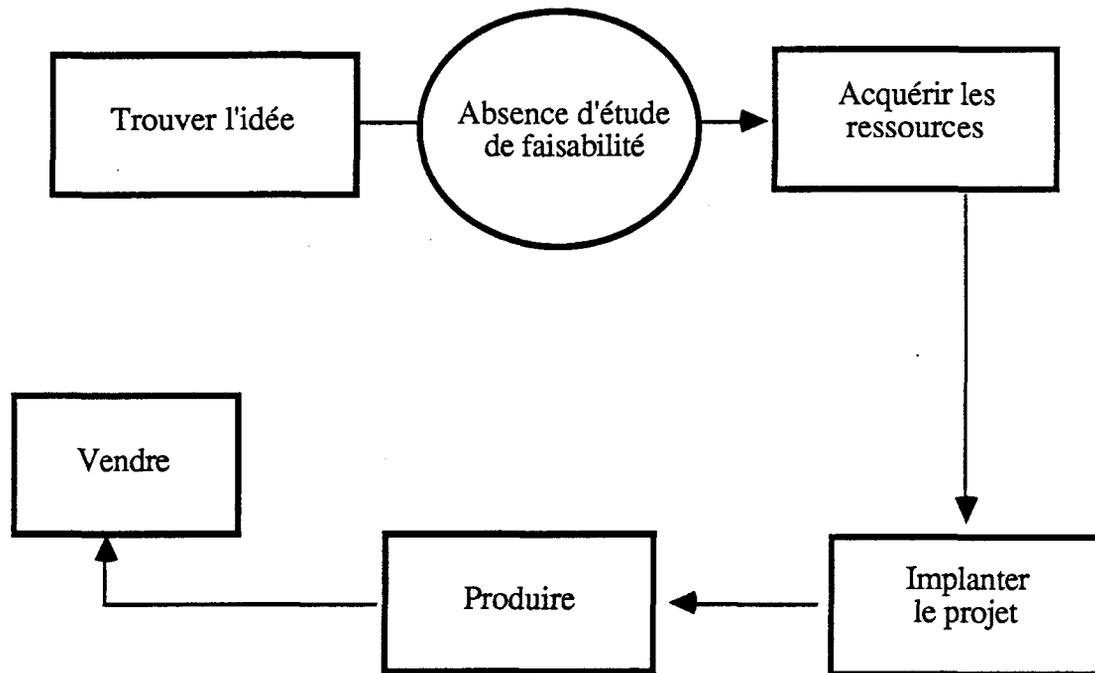
Cependant, nous savons par ailleurs que:

- il n'existe pas d'organisme qui pourrait offrir de tels services pour cette catégorie d'entreprise;
- que ceux qui existent se trouvent à Yaoundé (CAPME, consultants), et que leurs prix sont inaccessibles à ces petites entreprises.

Ainsi il apparaît donc qu'une étape importante est absente dans ce processus, celle des études de faisabilité. A notre avis, voilà ce qui explique la plupart des problèmes que nous avons rencontrés. Il est évident que les études ne peuvent pas résoudre tous les problèmes, il faudrait accompagner les dirigeants dans la réalisation de leur projet dans chaque étape.

Le tableau suivant montre le processus qui est suivi par les dirigeants des PE.

Tableau 13: Schéma de création d'entreprises



3.4.3 Avantages et menaces du secteur

Nous ne voulons pas passer à la suite de la recherche sans relever certains aspects positifs de ces dirigeants ainsi que quelques menaces de l'environnement.

A leur avantage, nous mettons les points suivants:

- esprit d'entrepreneuriat assez développé par leurs activités et les modes de financement

- esprit d'autonomie dans leur fonctionnement car ceux-ci ne bénéficient pratiquement pas d'appui externe
- équilibre entre le milieu et le mode de production ou de fonctionnement d'une manière générale.

Par contre, à leur désavantage, il y a:

- si leur technique de production s'améliorait, les produits n'auraient pas de débouchés suffisants.
- le système d'apprenti deviendrait auto-destructeur si le contexte économique ne se développe concernant le secteur du bois
- le programme gouvernemental du bois et forêt que réalise le CENADEFOR peut devenir une menace, si les petites menuiseries n'y sont pas intégrées. Ce programme augmenterait les risques:
 - qu'une usine moderne puisse avoir le monopole de sciage et séchage du bois;
 - qu'une entreprise moderne puisse produire en série et couvrir tout le marché.

3.5 LA VALIDATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

Nous avons tenté de valider en partie notre cueillette d'informations de deux manières: la rencontre avec quelques dirigeants et la confrontation de nos résultats avec quelques rapports des experts. Ces vérifications nous permettent d'établir une certaine convergence autour de quelques constats.

3.5.1 La rencontre avec les dirigeants

Elle a eu lieu dans la ville de SAA avec les personnes qui avaient répondu aux questionnaires, le maire de la commune étant représenté par l'un de ses adjoints.

Nous avons fait état des points de vue de certains dirigeants dans les pages précédentes. Cependant, nous réservons ici les points de convergence:

- absence de planification écrite
- pas de gestion de stocks à cause des difficultés d'approvisionnement en bois
- production saisonnière
- difficulté de main-d'oeuvre qualifiée à cause du prix élevé à payer
- prépondérance aux apprentis pour raisons sociales et économiques
- difficultés financières pour le crédit à l'investissement et le fonds de roulement
- absence d'une comptabilité systématique
- manque d'études diverses concernant les petites entreprises
- absence de formation et d'information des dirigeants
- système de fiscalité assez lourd pour ces petites entreprises.
- équipement modeste et vétuste.

Tels sont les principaux obstacles au développement de PE. Par ailleurs, une volonté s'est nettement dégagée afin de poursuivre le dialogue engagé par certaines petites activités. Par exemple, pour préparer les dossiers de demande de crédit, certains se sont engagés à tenir un cahier de caisse jusqu'à une prochaine visite. D'autres nous ont dit que c'est la première fois que quelqu'un vient les voir pour discuter de leurs problèmes.

3.5.2 La confrontation des résultats avec les rapports officiels

Si nous reprenons les rapports officiels on remarquera deux choses:

D'abord les analyses du conseil économique et social présentent les conclusions semblables aux résultats de notre démarche (voir la liste de problèmes ci-dessous).

Ensuite, au niveau du ministère du Commerce et de l'Industrie, nous n'avons obtenu que la liste de quatre entreprises agréées.

Evidemment, les 37 petites entreprises que nous avons recensées demeurent inconnues au niveau officiel et ne peuvent donc bénéficier des mesures de promotion. Pourtant, elles ont beaucoup de difficultés ainsi que le montre notre recherche. Est-ce donc un cercle vicieux, si l'on attend qu'elles soient déclarées ou agréées pour obtenir de l'aide? Car pour obtenir l'agrément, il faut répondre aux exigences de la loi!

Or, c'est justement en raison de difficultés que ces entreprises ont pour répondre aux exigences légales qu'elles ne sont pas déclarées.

Cependant, une chose est frappante: c'est qu'à aucune fois, on n'a pas entendu parler ni du CAPME, ni du FOGAPE dont la mission est d'aider les PME. On a toutefois signalé le FONADER une fois et la BCD.

Cela révèle que ces organismes ne touchent pas cette catégorie d'entrepreneurs potentiels.

3.5.3 Liste des problèmes

Ainsi donc se présente la situation générale des PE de la région. Il apparaît qu'elles sont confrontées à des problèmes se rapportant à toutes les fonctions de l'entreprise.

Finances: problèmes liés à la rentabilité de leurs opérations dû soit à leur volume, soit aux techniques de production utilisés et calcul des coûts.

problèmes de crédit pour les investissements ou pour le fonds de roulement.

Production: problème de gestion des opérations et de techniques de production

problèmes liés au design et à désuétude des équipements.

Personnel: problèmes liés à la sous qualification de la main-d'oeuvre et des dirigeants

techniques d'apprentis qui empêchent le professionnalisme

Marketing: reconnaissance du marché, les potentialités et ses tendances

étroitesse ou saturation de celui-ci

concurrence des producteurs de la ville de Yaoundé

Approvisionnement: difficulté d'approvisionnement en matières premières

absence de gestion de stocks matières premières et produits finis

absence de prévisions

Recherche et développement aucune activité dans ce domaine voir la situation du design

En plus de ces difficultés de gestion des PE, s'ajoutent les contraintes d'un environnement difficile en terme de conditions physiques et les mécanismes de fonctionnement. On voit donc que le dirigeant de la PE ne gère pas son entreprise. Il essaie de l'ajuster au jour le jour en fonction de ce qu'il est et de ce qu'il a. Dans ce contexte, comment peut-on l'aider à s'en sortir?

Pour ce faire, il faut regarder la situation à deux niveaux à savoir la vitalité économique du secteur et de la région et la manière d'amorcer la solution.

Quant à la vitalité de la région, nous l'avons montrée en présentant les différentes ressources. Mais quant au secteur du bois, il serait utile d'avoir les détails sur le programme du CENADEFOR pour pouvoir situer les menuiseries sur l'axe prioritaire de ses activités.

Quant à la manière d'aborder la solution, l'aspect qui apparaît plus préoccupant pour les dirigeants des PE, c'est le manque de finances. En effet, toutes les activités économiques débouchent sur les résultats financiers. Si donc, on manque de ressources financières, les dirigeants pensent que c'est en leur accordant les crédits que la situation s'améliorera. Pourtant, le manque de crédits n'est pas la cause de leurs problèmes. C'est plutôt un symptôme ou bien une conséquence de l'ensemble des difficultés auxquelles ils ont à faire face.

Pendant notre recherche, nous avons rencontré les dirigeants des PE et avons observé leur fonctionnement en plus des réponses à nos enquêtes. La situation est beaucoup plus complexe que ces entrepreneurs ne le perçoivent eux-mêmes. La problématique ne peut pas être réduite uniquement à l'aspect financier, comme le témoigne la liste des problèmes. Toutes les fonctions de l'entreprise ont des problèmes. Et non seulement y a-t-il des difficultés à l'intérieur des entreprises, mais encore celles-ci subissent les menaces de l'environnement (marché, les impôts, etc.)

La solution d'apporter du financement aux entreprises ne ferait que reporter le problème fondamental. Peut-être même qu'il aggraverait leur situation actuelle suite à une mauvaise gestion de leur entreprise.

Aussi, nous pensons que le problème fondamental est celui d'une absence d'appui des entrepreneurs dans toutes les fonctions de leurs entreprises. Cette absence d'appui les amènent à ne pas maîtriser le fonctionnement de leur entreprise. Par ailleurs, ils n'ont pas d'informations pertinentes sur l'environnement et ne peuvent pas l'affronter. La notion d'appui englobe une vue assez large et concerne les activités de consolidation des petites entreprises suivantes et la motivation des entrepreneurs potentiels.

C'est une vision globale qu'il faut avoir de la situation, quitte à réaliser le programme par étape, en évitant de vouloir résoudre un aspect de leur difficulté pour laisser de côté les autres problèmes.

Ceci nous amène donc à définir notre modèle de solution.

4- LA CONCEPTUALISATION DU MODELE

Avec la partie 3, nous venons de terminer la phase d'observation de la réalité des PME. Nous avons défini les différents problèmes auxquels les petites entreprises sont confrontées. Nous avons aussi défini l'angle sous lequel nous proposons la solution.

Mais la solution doit découler de différents modèles théoriques qui ont été pensés pour résoudre ce genre de situation. C'est maintenant le début de la phase théorique de notre recherche. Elle comprendra les étapes qui débiteront par l'énoncé de base ou le point d'ancrage.

Par la suite, nous développerons la définition de base et la validerons par un mécanisme interne avant de démontrer que notre ancrage est un système conformément aux caractéristiques qui sont attribuées à tout système. Nous expliquerons à partir de la littérature, deux concepts qui sont à la base de notre ancrage.

Pour continuer, nous allons monter un modèle théorique qui serait capable de résoudre les différents problèmes analysés dans la petite entreprise.

Et en terme de validation, nous comparerons les résultats attendus de ce modèle avec les réalités régionales que nous avons étudiées.

Enfin, nous terminerons en proposant un plan d'opérationnalisation du modèle pour des fins pratiques.

Une courte conclusion viendra mettre fin à cette partie de la recherche.

Comme on peut le constater, notre recherche adopte une démarche systémique, c'est-à-dire qu'en modifiant un élément de la situation, tout l'ensemble bouge.

4.1 L'ENONCE DE BASE OU LE POINT D'ANCRAGE

En nous référant à l'ensemble des problèmes que nous avons recensés auprès des petites entreprises, le problème qui se dégage est celui du financement de leurs opérations. Car chaque chef d'entreprise parle de moyens pour développer son entreprise. Cependant, avant de conclure que le problème de fond c'est le financement, il nous faut réfléchir un peu sur le rôle des finances dans une entreprise. Il faut aussi saisir les manifestations des besoins financiers.

En commençant par le rôle, nous savons que les sources de financement viennent satisfaire deux besoins dans l'entreprise: les investissements et le fonds de roulement.

Les investissements qui sont constitués des bâtiments, terrain et les équipements nécessaires pour donner à l'entreprise une capacité de production adéquate soit en augmentant sa capacité de production, soit en améliorant la qualité des produits finis. Pour ce faire, l'entreprise doit prouver d'une part qu'il existe un marché potentiel pour vendre ses surplus de production, d'autre part qu'elle dispose d'une expertise pour maîtriser les nouveaux équipements.

Ainsi donc, les besoins d'investissement dans une entreprise se concrétisent par un document qui est le plan d'investissement pour l'entreprise et l'existence d'un personnel qualifié et compétent.

Pour ce qui est du fonds de roulement, il est la conséquence du plan d'investissement: le financement des opérations courantes nécessite un fonds de roulement en plus des dépenses d'investissement. C'est pourquoi l'outil qui est nécessaire pour montrer la fluctuation des opérations c'est le cash flow de l'entreprise.

Or, en partant de ce qui précède, on s'aperçoit que nos petites entreprises, quand elles parlent de problèmes financiers, elles ne présentent ni un plan d'investissement, ni un cash flow pour leurs opérations. Dans ce cas, il n'y a aucun financier qui peut leur accorder du crédit sans évaluer les risques d'une telle opération. De plus, elles n'ont pas un personnel très compétent.

Par ailleurs, une autre donnée vient compliquer la situation; c'est l'absence d'une comptabilité écrite pour ces entreprises. Pour établir un cash flow, il faut avoir les données sur les différentes charges et produits de l'entreprise. S'il n'y a pas de comptabilité écrite, comment peut-on prévoir les entrées et sorties de fonds? De même, c'est grâce à la comptabilité que l'on peut étudier la structure des coûts d'opération qui peuvent affecter la rentabilité de l'entreprise et occasionner des besoins de financement.

En conclusion, pour affirmer que la solution au problème d'une entreprise concerne le financement, il faut avoir fait une étude concernant: le marché potentiel, l'évaluation des prix de vente, l'évaluation des charges, fixes et variables, les équipements et la technologie, etc.

Malheureusement, comme nous l'avons vu, il n'y a aucune entreprise qui fait cette démarche.

C'est donc à la suite de cette analyse que nous concluons que même si tous les propriétaires des petites entreprises parlent des problèmes financiers, pour les aider, il ne suffirait pas de leur apporter de l'argent pour résoudre leurs problèmes. Il faut au préalable les aider à évaluer leurs entreprises avant de trouver le financement. Mais, aussi, il faut les suivre dans leurs opérations après les deux premières étapes.

En d'autres termes, ces entreprises ont besoin d'être assistées pour le lancement et le diagnostic de leurs opérations; pour le financement de leur projet et pour l'exécution de leurs opérations.

Mais les entrepreneurs ne ressentent l'absence d'appui que sur le plan financier, puisque c'est le point le plus sensible tandis que les manifestations des autres aspects sont moins visibles.

Nous proposons donc que pour aider les propriétaires de petites entreprises, la création d'un organisme régional d'appui à la petite entreprise que nous appellerons le CAPE (Centre d'Appui à la Petite Entreprise) serait utile. Dans la région, il n'y a que le CRAT qui aide à la création des entreprises agricoles.

A notre avis, c'est en offrant un encadrement suivi auprès des chefs d'entreprises que l'on pourrait mieux les aider dans la gestion de leurs entreprises.

C'est ainsi que l'INDE a réussi semble-t-il, à encourager les petites industries en milieu rural par " des offices en 1978 avec une section spécialisée pour la petite industrie (crédit, contrôle de la qualité, marketing, recherche...)¹³ .

Pourtant la Lekie est plus vaste qu'un district et il n'y a aucun organisme d'appui aux P.E.

4.1.1 La définition du système CAPE

C'est un organisme privé, créé par différents agents de développement (individuels et collectifs) de la région, qui aura pour objectif d'offrir un encadrement par des cadres compétents, lequel favorisera la création, le démarrage et le développement des petites entreprises par les activités de Recherche et d'études, d'information, de formation et de conseils auprès des dirigeants et cadres des PE, des activités d'analyses et de suivi de leurs activités, des échanges entre les dirigeants et ceux des autres régions, tout cela pour augmenter les possibilités de réussite des PE et promouvoir le développement de la région par l'utilisation optimum de ses ressources.

4.1.2 La validation interne

Avant de continuer, il faut vérifier si notre définition est bonne. Pour cela nous allons le vérifier à partir des facteurs les plus importants que doit contenir toute définition d'ancrage selon la méthode de diagnostic intervention ¹⁴. Selon cette méthodologie, toute

¹³ Artisan et le développement, p. 11 et 15.

¹⁴ Diagnostic-Intervention 2PM0802 de Paul PREVOST, UQAC.

définition doit comprendre un certain nombre d'éléments qui garantissent que notre définition va conduire à l'élaboration d'un modèle conceptuel "performant".

Tout système doit avoir des propriétaires et être inscrit dans un environnement, servir des clients par des activités de transformation, avec des actions selon un point de vue défini.

Dans le cas du CAPE, examinons s'il répond à ces conditions.

Les propriétaires du CAPE seront des agents économiques qui seront prioritairement des organismes professionnels. A défaut et au départ, les ONG pourraient travailler à son développement grâce aux appuis logistiques qu'ils pourraient apporter. Cependant, il serait moins indiqué que les agents publics en soient propriétaires à cause du caractère administratif de leurs procédures, ce qui pourrait affecter l'efficacité du CAPE et ses relations avec les bénéficiaires. Ceci n'exclut pas la collaboration nécessaire avec ces organes.

L'environnement du CAPE est constitué par toutes les caractéristiques de la région de la Lekie que nous avons définies. Cet ensemble agira sur le CAPE en tant que contraintes ou facilités. C'est ici que l'on touche aux organismes publics et privés de la région. Les clients sont constitués par la population des PE contractées, non contractée, et aussi des promoteurs potentiels de la région.

Les activités par lesquelles le CAPE permettra aux entreprises de se créer et se développer sont les suivantes:

- ETUDIER les problèmes économiques, techniques ou financiers des PE
- INFORMER ET FORMER les dirigeants et cadres
- APPUYER l'action des dirigeants
- ORGANISER les échanges et activités communes des entrepreneurs.

Le CAPE se dotera des ressources humaines compétentes pour réaliser les activités ci-dessus indiquées.

Toute l'activité du CAPE sera basée sur le concept de développement auto centré d'où l'expression de notre définition "promouvoir le développement de la région par l'utilisation optimum des ressources locales". C'est également la raison pour laquelle, nous voulons que les propriétaires du CAPE soient des agents professionnels (entreprises individuelles par actions ou collectives) afin d'assurer la participation du milieu à sa gestion et à son contrôle.

4.1.3 LE CAPE est-il un système d'activités humaines?

La définition de CAPE vient d'être validée par les critères que nous venons d'examiner. Mais il faut maintenant s'interroger si le CAPE est un système d'activité humaine selon l'approche systémique. Pour le vérifier, nous recourons aux critères suivants.¹⁵

¹⁵ PREVOST, op. cit. p.82.

Tout système d'activité humaine doit avoir: une mission et des objectifs, des mesures de performance et les mécanismes du contrôle, des sous-systèmes avec des interrelations entre les différentes composantes.

Le CAPE se donne la mission d'apporter un encadrement aux dirigeants et cadres d'entreprises. Les performances à atteindre par le CAPE sont le nombre d'entreprises créées, relancées. Les contrôles seront fait à partir des rapports d'activités qu'il produira à la fin de chaque période.

Les composantes du CAPE seront les domaines d'intervention de ces activités. Ainsi par exemple, nous aurons la division des études et de la recherche, la division de l'information et des échanges, celles de la formation et la division des appuis locaux. Les divisions du CAPE sont interdépendantes dans la mesure où les activités de la division des études a des conséquences sur les programmes de formation des dirigeants ou encore sur le travail de suivi sur le terrain. Ainsi, tout le CAPE se tient.

4.1.4 Les caractéristiques du CAPE

Afin de mieux montrer ce que la structure du CAPE apporte de nouveau par rapport à ce qui existe déjà, ainsi que nous le verrons plus loin, nous résumons ici les principales caractéristiques.

4.1.4.1 La forme juridique

Nous proposons que l'organisme d'appui soit issu d'un regroupement professionnel dont le but est d'aider les promoteurs actuels et potentiels à créer, gérer les

entreprises et leur croissance. Cette forme juridique lui donne une certaine autonomie d'approche et de recherche et tend vers une action efficace. On se rappellera que les structures actuelles en Afrique sont des administrations publiques avec leurs corollaires de lenteur. Ainsi apparaît la première différence.

La formule légale reste peut-être à trouver entre la législation des activités privées au Cameroun.

4.1.4.2 L'approche méthodologique

De par sa forme juridique, l'organisme privilégiera des méthodes plus pédagogiques, et responsabilisantes donc "participatives". Ceci exclut toute l'administration et l'esprit dirigiste qui peuvent empêcher une bonne collaboration entre les cadres et les entrepreneurs.

4.1.4.3 L'Esprit de travail

Notre appellation privilégie le terme d'appui et à celui d'assistance. Ceci marque une orientation qui favorise un respect mutuel en éliminant la mentalité d'assistant et d'assisté pour les uns et les autres. Nous reviendrons plus loin sur ce problème de mentalité entre les cadres et les bénéficiaires.

Sans vouloir éliminer les structures actuelles de promotion des PME, il nous semble intéressant que les bénéficiaires prennent en main le sort de création d'entreprise.

4.2 LES CONCEPTS THEORIQUES

Notre ancrage s'appuie sur deux concepts théoriques qui sont la promotion des PME et le développement autocentré. Voici résumés les principaux éléments de ces concepts.

4.2.1 La promotion des PME

Deux éléments sous-tendent ce concept. D'abord que les PME reçoivent de l'aide de l'extérieur, notamment des organismes d'appui. Ensuite, cela suppose que les PME ont des problèmes ou difficultés à résoudre. Nous voulons donc élucider ces deux aspects en s'appuyant sur ce qui existe comme organismes d'appui et en reprenant les analyses de certains auteurs sur les difficultés des PME en démarrage.

4.2.1.1. Analyse théorique des difficultés des PME

Nous avons constaté une problématique propre aux entreprises de la Lekie. Avant de nous inspirer des modèles de la littérature, nous passerons en revue les difficultés diagnostiques qui furent à la base de ces développements. Cet examen permettra de constater que le cas de la Lekie est relativement "classique" et que nous pouvons emprunter pour fins de transposition, les modèles de la littérature. Selon le cheminement en trois étapes¹⁶.

¹⁶ Le guide de gestion de la petite entreprise.

4.2.1.1.1 La gestation du projet

La question principale est la suivante: comment percevoir une opportunité? En d'autres termes, la difficulté est celle de savoir comment concevoir une idée de projet réalisable? Dans cette question, deux aspects s'y retrouvent: d'abord comment définir le besoin à satisfaire et par quel produit?; l'autre aspect est celui de la technologie à utiliser pour produire.

Il est donc évident que cela dépend de l'esprit de l'entrepreneur ou promoteur du projet. L'aide que l'on pourrait lui apporter devrait développer des attitudes d'abord, puis de l'information pour alimenter sa curiosité.

Compte tenu que la formation en gestion couvre très peu de cet aspect, il nous semble intéressant de reprendre ici les principales recommandations de Monsieur Robert Papin, professeur de stratégie à HEC¹⁷, à savoir:

- a) développer des attitudes qui sont favorables à la création:
 - être curieux et attentif à son entourage;
 - ne pas sous-estimer certaines professions ou activités;
 - avoir du flair et de l'imagination;
 - voyager pour découvrir ce qui se fait ailleurs...

- b) anticiper les besoins prévisibles.

¹⁷ La revue Direction et gestion, No 5, 1982.

- c) suivre l'évolution des technologies notamment celles qui se rattachent aux secteurs qui connaîtront de grands développements tels que l'informatique, les matériaux composites, la médecine...
- d) croiser l'évolution des besoins et des technologies. Cela permet de créer de nouveaux produits.
- e) s'informer sur:
 - les brevets d'invention et ceux qui sont devenus non protégés;
 - les produits importés et les possibilités de les fabriquer sur place;
 - les revues techniques et scientifiques;
 - les activités des organismes publics et professionnels.

Voilà autant de suggestions qui sont faites pour répondre à la question qui était posée concernant la découverte des opportunités par le promoteur.

4.2.1.1.2 La maturation du projet

Une fois que l'idée du projet a vu le jour, d'autres étapes sont nécessaires avant la prise de décision définitive. La prochaine est celle qui permet de s'assurer de la faisabilité et de la rentabilité du projet. On sait qu'à ce niveau, il faut faire des études en vue de:

- connaître le marché où l'on pourrait vendre le produit;
- le processus de production et les informations disponibles sur le facteur de production;
- l'estimé approximatif des profits possibles et autres problèmes éventuels.

Comme on peut l'imaginer, le nouveau promoteur manque souvent de compétence pour mener de telles études. Il lui faut donc s'adresser aux spécialistes pour obtenir de telles informations. Cependant, ceux-ci exigent des prix très élevés dont les promoteurs de PME sont souvent incapables de payer.

Si nous voulons nous résumer, nous dirons que les difficultés liées à cette étape sont les suivantes:

- le manque de compétence du promoteur pour évaluer tous les aspects liés à son projet, ce qui nécessite l'intervention de consultants;
- le manque de moyens financiers pour assumer les coûts de telles études.

4.2.1.1.3 Le développement du projet

Dans cette étape, nous entrons dans la gestion administrative du projet. Ainsi, les difficultés concernant l'administration sont les suivantes:

D'abord, le nouveau promoteur peut faire face à trois sortes de problèmes:

- les objectifs à atteindre ne sont pas clairement définis;

- les stratégies utilisées ne sont pas cohérentes avec les contraintes de l'environnement et en fonction des forces et faiblesses de l'entreprise;
- l'ignorance des outils de gestion qui sont définis par la planification notamment:
 - les budgets;
 - les procédures, les standards...

Puis une entreprise en démarrage se trouve confrontée soit aux difficultés de trouver les ressources qui lui sont nécessaires, soit de mieux les utiliser. On peut donc les inventorier en tenant compte de chaque domaine.

La difficulté qui suit est celle de trouver les sources de financement. Après la mise de fonds des propriétaires, il est nécessaire de compléter leurs apports par des sources extérieures sous formes de prêts bancaires ou de subventions publiques.

Concernant les prêts, une entreprise qui démarre aura peu de chance que la banque lui prête le montant d'argent qu'il lui faut, car son manque d'expérience lui est préjudiciable. Par conséquent, pour obtenir de tel prêt, il lui faut des avals de tiers, ou des hypothèques sur les biens personnels des propriétaires. Si le promoteur est un jeune qui vient de se lancer en affaires, il voit certaines portes se fermer devant lui. Ceci peut même provoquer un certain découragement.

Pour les subventions du gouvernement, le manque d'expérience du promoteur ne lui permet pas non plus d'avoir toutes les informations concernant les possibilités d'aides.

Il peut donc trimer longtemps alors qu'il existe des possibilités de financement qui lui sont inconnues.

La seconde difficulté est celle de la sous-capitalisation. Cette difficulté est peut-être plus importante que celle que nous avons présentée. En effet, les besoins en capital nécessaire à l'entreprise sont sous-évalués au départ. Ainsi, en cours de fonctionnement, l'entreprise manque de fonds lui permettant de fonctionner jusqu'au moment où les ventes commenceront à faire rentrer des fonds. Ne pouvant plus honorer ses engagements (fournisseurs, salaires, etc...), elle peut même aboutir à la faillite.

Cette sous-capitalisation, si elle est doublée d'une mauvaise gestion peut provoquer l'asphyxie pour la jeune entreprise. Ceci arrive dans les cas suivants:

- une comptabilité rudimentaire qui ne permet pas de tirer les informations pertinentes sur la gestion de l'entreprise;
- des immobilisations importantes dans l'entreprise, ce qui occasionne un manque de fonds de roulement;
- une absence de contrôle du système d'approvisionnement qui peut alourdir les stocks d'où une autre forme d'immobilisation des fonds sans oublier les risques de perte.

Par ailleurs, une entreprise qui démarre a besoin plus qu'une ancienne entreprise d'une main-d'oeuvre qualifiée et motivée. Or, c'est à ce niveau qu'elle a des difficultés qui se présentent de la manière suivante:

Comme le souligne dans son article lors de la conférence sur les incubateurs le 31 janvier 1986, Gérald d'Amboise:

"Les résultats des premières années d'une nouvelle entreprise reposent essentiellement sur les épaules du fondateur et de ses premiers employés. Les bons collaborateurs à la production tout autant qu'à la gestion ne sont pas certainement facile à trouver pour l'entreprise à ses débuts pour certaines raisons suivantes:

- les bons employés ont déjà leur emploi;
- la nouvelle entreprise peut rarement offrir des conditions de salaires avantageuses;
- la nouvelle entreprise associe effectivement son employé à son aventure quelquefois risquée;
- elle ne peut effectivement pas offrir une période d'apprentissage adéquate".

La seconde difficulté tient au style de gestion qui est adopté par le propriétaire. Souvent celui-ci concentre toutes les décisions sur la vie de l'entreprise dans ses mains. Ainsi, le moral des employés baisse, ce qui entraîne une diminution de la motivation même si les employés sont compétents. Il peut donc s'installer soit des conflits de personnalité, soit un absentéisme. Tout ceci diminuera la productivité à cause d'une absence de délégation de pouvoir.

Les problèmes liés aux ressources naturelles concernent les points suivants: les infrastructures, les équipements et les matières premières.

Concernant les infrastructures, une nouvelle entreprise a besoin de certains moyens physiques lui permettant d'opérer. On peut citer par exemple: les terrains, les bâtiments, etc. Comme on l'a vu plus haut, l'acquisition de ces moyens nécessite des sources financières dont la petite entreprise ne dispose pas. Le promoteur se contentera donc des vieux locaux inadaptés, ou de travailler dans les conditions dont l'efficacité et la sécurité sont réduites.

Dans nos pays en développement, par manque d'infrastructures collectives, on voit beaucoup d'entrepreneurs travailler au bord de la route ou bien sur la cour en plein air. C'est le cas des garagistes, des soudeurs et autres. Le soir venu, l'on doit ranger le matériel dans une cabane, le reste des matériaux étant exposé dehors avec les risques d'intempéries et les vols.

Concernant les équipements, pour la production de biens, les équipements en machines et véhicules sont utiles. Cependant, on rencontre les problèmes suivants pour les acquérir:

Pour le choix, la question est celle-ci: comment obtenir le matériel adapté aux besoins et possibilités de l'entreprise? Dans les pays en développement, l'illustration est plus claire. Par manque d'information et de ressources financières, on préfère des machines usagées dont le rendement est médiocre tandis que les coûts de production et d'entretien demeurent assez élevés. Ainsi, les vieilles machines de l'occident sont vendues dans nos pays alors qu'elles étaient déjà amorties dans les usines où elles ont servies. Comment donc acquérir du matériel neuf et adapté au climat chaud?

Pour l'entretien, autant il est utile d'avoir du bon matériel, autant il est nécessaire de bien l'entretenir. Nos PME sont confrontées soit à un manque de spécialistes compétents pour un bon entretien, soit au manque de pièces d'origine pour réparer les pannes. Ceci peut faire en sorte que certaines entreprises arrêtent leurs activités en attendant que la pièce soit trouvée ou que le spécialiste vienne du fabricant.

Avant de passer aux difficultés concernant les matières premières, nous devons soulever une difficulté subtile chez les promoteurs en démarrage. Certains associent l'importance de ses activités à la possession de certains moyens de prestige. Par exemple, on associera l'achat d'un nouveau véhicule avec la création de l'entreprise. Cependant, on sait que les véhicules sont une source de dépenses parfois disproportionnelles aux besoins et revenus de l'entreprise. Il n'y a qu'à penser aux frais d'amortissement, l'entretien et les réparations...

Pour les matières premières, la principale difficulté dans ce domaine est liée à la gestion des stocks. On peut vivre soit la situation de rupture de stocks, soit celle d'une augmentation démesurée de celui-ci. Concernant la rupture, c'est la planification de la production qui peut avoir des carences qui entraînent cette rupture de stock de matière première. Ceci est préjudiciable à l'entreprise car la situation du marché ne tient pas compte de cela. Ainsi, elle peut perdre sa clientèle au profit de ses concurrents. Le service d'approvisionnement a donc besoin d'être bien organisé en fonction des commandes et du planning de production.

Par contre, l'augmentation des stocks peut entraîner une augmentation indue des matières première ou du stock de produits finis. Si la conservation de matières premières peut être bénéfique à l'entreprise au cas où les prix sont en augmentation, il y a un seuil au-

dessus duquel on a des frais financiers importants à assurer. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les stocks ont des pertes ou avaries qui déprécient la valeur des produits stockés. N'oublions pas que les stocks représentent un investissement financier qui est soit coûteux par les frais financiers comme nous l'avons dit, soit que ces sommes sont immobilisées et peuvent créer une diminution de fonds de roulement. Ainsi donc, la nouvelle entreprise doit faire face à cette situation.

Les difficultés de production sont de deux natures: la pénétration du marché et la qualité des produits fabriqués.

Nous revenons une fois de plus sur l'article de Monsieur Gérard d'Amboise cité plus haut quand il dit ceci:

"L'entreprise en démarrage manque d'information vitale pour son marché:

- elle a des contacts réduits avec ses clients;
- elle a peu d'information sur les besoins connexes de ses clients;
- elle a une idée très vague du marché potentiel pour son produit;
- elle dispose de peu d'informations sur les entreprises concurrentes, les produits concurrents ou les substituts possibles."

Ainsi, conclut l'auteur, la nouvelle entreprise ne sait pas comment d'une manière systématique prendre le pouls de son environnement client. En conséquence, on voit que

ces produits ne vont pas être vite écoulés; ce qui a un rapport avec son fonds de roulement grâce au cash flow, et aussi un autre rapport avec son chiffre d'affaires.

Pour la qualité des produits, l'entreprise qui démarre avec un produit se trouve confrontée aux exigences suivantes:

- respecter toutes les normes de fabrication exigées avec des moyens limités. A ce niveau, la concurrence des produits importés peut nuire à la survie de l'entreprise pour celles des pays en développement;
- investir dans la recherche et le développement pour améliorer son produit devient impossible;
- garantir auprès de ses clients comme le fait la grande entreprise devient un défi important.

Comme on peut le voir, il est difficile à une jeune entreprise de maîtriser certains aspects de la production. On imagine donc facilement les répercussions que cela peut avoir sur la rentabilité de ses opérations.

4.1.1.1.4 La synthèse sur les difficultés

En parcourant ces quelques pages, on se rend compte que pour qu'une entreprise naisse, elle doit franchir un certain nombre d'obstacles que l'on pourrait résumer ainsi:

- 1- les obstacles qui sont liés au développement de l'entrepreneurship concernant:
 - la découverte des opportunités pouvant conduire à un projet d'entreprise;
 - les études techniques permettant de conclure à la pertinence du projet.

- 2- les obstacles qui sont liés à la gestion de la nouvelle entreprise concernant:
 - la planification prévisionnelle;
 - l'acquisition et la gestion des ressources;
 - les produits fabriqués.

4.2.1.1.5 La conceptualisation

Les difficultés que nous venons de mentionner doivent toutes trouver des solutions adéquates. Pour faciliter la recherche de solutions ou de leur analyse, il est nécessaire de les regrouper selon les causes qui sont à leurs origines. Ceci nous permettra de bâtir un modèle conceptuel de la situation que vivent les promoteurs de nouvelles entreprises. Voici les principales.

Le premier point a trait aux problèmes de formation du dirigeant. En effet, on peut retenir que plusieurs difficultés de l'entreprise sont liées au manque de connaissance tant dans le domaine des techniques de gestion (connaissances en administration) que dans le domaine de l'entrepreneurship. Concernant ce dernier point, nous ne pouvons passer sous silence le fait qu'il n'y a pas assez de programmes pour le développement de

comportements d'entrepreneurship dans la plupart des instituts de formation à la gestion des affaires.

Il est évident que le développement de l'entrepreneurship découle plus des attitudes que des connaissances acquises. On peut donc s'attendre que les écoles de formation à la gestion favorise le processus et l'esprit de créativité dans leurs programmes.

Le second point demeure l'information des dirigeants. Parlant des crises de lancement de la PME, Monsieur Jean Robidoux¹⁸ indique que l'une des difficultés du dirigeant est son manque d'expérience dans le secteur où il se spécialise. Cela se traduit par un manque d'information sur l'environnement de l'entreprise.

En d'autres termes, le dirigeant aurait besoin d'être informé sur:

- les problèmes du marché;
- les sources de financement, les procédures administratives; bref, sur tout ce qui de près ou de loin a un lien avec son entreprise.

On ne saurait insister sur les conséquences d'un manque d'information sur la vie de l'entreprise.

Le troisième aspect concerne les appuis ou assistance du dirigeant. Il s'agit de l'aide dont le dirigeant peut avoir besoin auprès des spécialistes pour soit combler ses

¹⁸ Jean Robidoux, Les crises administratives de la PME en croissance, page 25.

faiblesses en gestion, soit des études spécialisées qui demandent des compétences spécifiques. Cette assistance peut concerner:

- les études de marché ou de faisabilité pour des nouveaux produits ou projets;
- la recherche et le développement;
- l'établissement et l'analyse des états financiers;
- la planification à moyen ou long terme.

Cependant, il faut noter qu'en filigrane, le problème financier est sous-jacent à cette assistance. Nous n'avons pas oublié le problème du recrutement et la sélection du personnel tel que nous l'avons vu et pour lequel le dirigeant peut ne pas avoir les compétences requises.

Le quatrième aspect est le financement des activités. Les besoins de financement ont été identifiés concernant l'acquisition des investissements et pour le fonds de roulement. Pourrait-on trouver une formule adaptée à la nature de la PME et de ses dirigeants?

Le cinquième problème est le support logistique. Il s'agit ici de tous les moyens que ne peut soit financer à elle seule la PME, ou bien que ses opérations ne peuvent pas rentabiliser. Cependant, le dirigeant a besoin de ses moyens. On peut citer les infrastructures, les services de secrétariat, de télex ou de téléphone, les ordinateurs, etc.

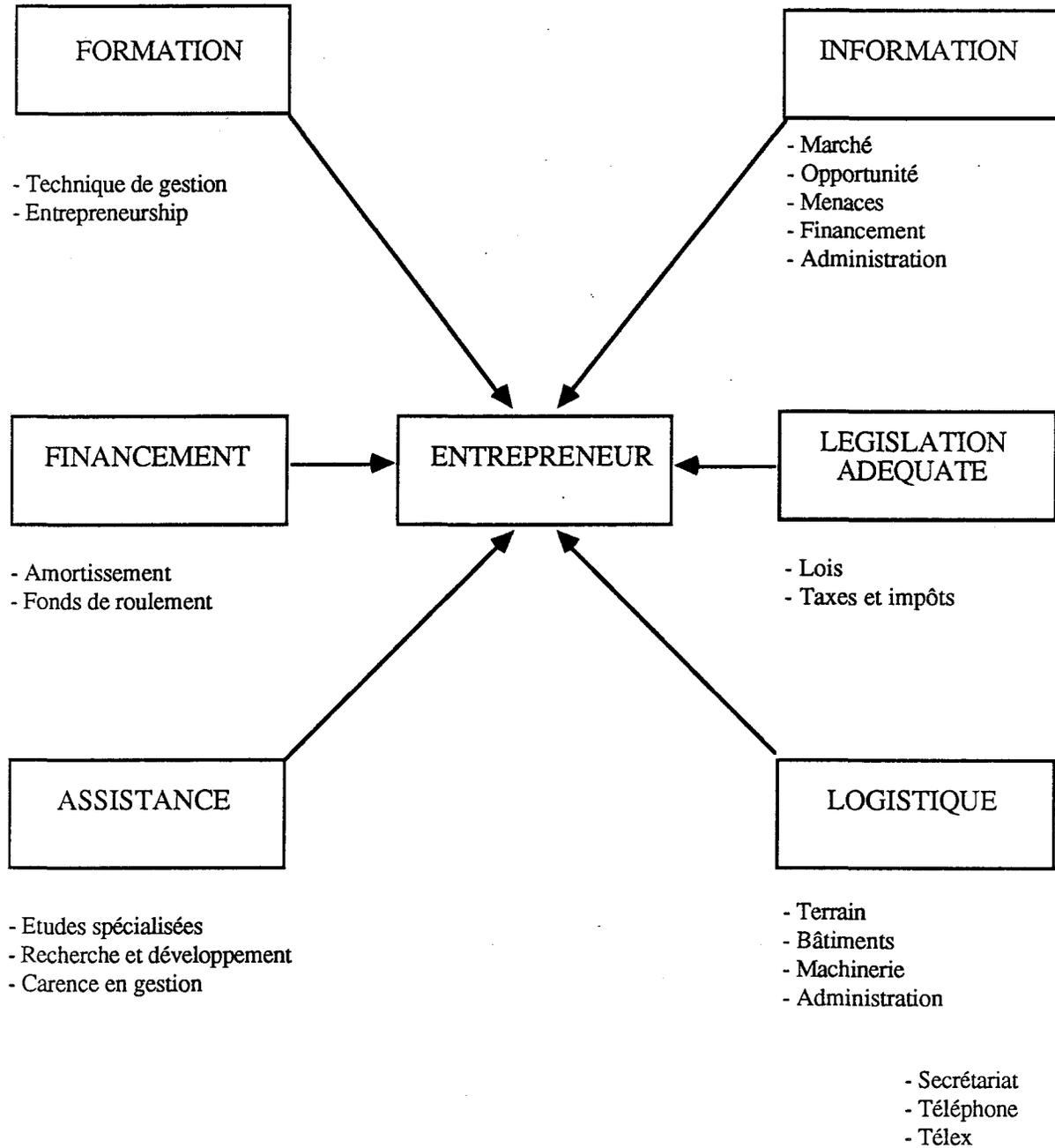
Le dernier élément concerne la législation adaptée. Ce point n'est peut-être pas pertinent dans le contexte de l'économie du Québec. En effet, les membres et dirigeants des organisations locales sont bloqués dans leur fonctionnement à cause soit de l'absence

d'une législation telle que les tontines qui sont des véritables organismes de financement du développement, soit que la législation est inadaptée au contexte... Revenons sur l'absence pour citer le cas des équipes de travail et les organisations d'entraide économique qui n'ont aucun statut légal reconnu.

C'est donc sur la base de cette classification que nous continuons à réfléchir sur les solutions qui sont utilisées pour aider l'entrepreneur à réussir dans ses activités de création et de démarrage de son projet d'entreprise.

Le tableau 14 présente en résumé ce que nous venons d'exposer.

Tableau 14: Notre modèle conceptuel de besoins de l'entrepreneur



4.2.1.2. Les structures de promotion de PME

Afin d'aider les dirigeants d'entreprises, plusieurs concepts ont été développés et ont abouti à la mise sur pied de différentes structures à partir des objectifs précis. Nous avons recensé cinq types d'organismes et avons synthétisé les buts qu'elles poursuivent, leurs caractéristiques et activités, enfin nous avons montré leur mode de financement et le ou les produits qui sont attendus de leur travail. Ces organismes sont: les consultants privés, les services conseils, les sociétés de développement, les incubateurs ou centre de création d'entreprises et les sociétés d'investissements.

Voici cette synthèse dans le tableau qui suit:

Tableau 15: Organismes de promotion des entreprises

Caractéristiques Organismes	Caractéristiques	Buts	Activités	Financement	Sortie (out put)
Entreprises de consultants	Entreprises privées à but lucratif	Offrir des services de consultation auprès	Etudes Analyse financière	Paiement par le client	Rapport d'intervention avec les recommandations
Les services conseil	Entreprises publiques ou semi-publiques	Appui aux entreprises	Etudes sur les domaines de gestion Elaboration et suivi des dossiers de projet Formation Information et documentation	Paiement à moitié client et l'autre subvention	Rapport Action de suivi et de formation
Société de développement	Organisme privé à but non lucratif OSBL	Promotion régionale en facilitant l'implantation des entreprises	Information aux entrepreneurs Préparation des données du projet Faire participer les organismes spécialisés	Subvention	Informations diverses et publicité
L'incubateur	Entreprises privées ou semi-privées	Faciliter le processus de création et développement des entreprises par différents services	Fournir les espaces physiques aux entreprises Fournir les appuis techniques sur place Promouvoir les échanges entre entrepreneurs et non avec le milieu Organiser la formation	Subvention et clients	Naissance des entreprises après un délai d'incubation sur place 2 à 4 ans
La société d'investissement (Exemple SOCCRENT)	Entreprises privées	Faciliter la naissance des PME grâce au support administratif et financier	Création de capital de risque Support à la gestion Création d'incubateur	Prêt et financement Subvention activité formation	Naissance de E Prise de participation dans les PME

Avant d'arriver à cette réflexion, il faut voir l'apport de chaque organisme auprès des entreprises qu'il appuie.

Nous présentons un autre tableau qui donne une vision globale sur les aides que reçoivent les entrepreneurs à la création et au démarrage de leurs entreprises. Aux vues de ce tableau qui suit, on peut conclure de la manière suivante:

- 1- Que les besoins d'assistance sont ceux qui sont les plus satisfaits par les organismes. Tous les organismes d'appui s'occupent d'une manière ou d'une autre de ce problème. Est-ce que c'est le plus facile à réaliser, compte tenu de la formation des intervenants? Ou encore est-il celui que les entrepreneurs demandent le plus?
- 2- Les besoins d'information sont généralement assurés par les organismes même si cela n'est pas systématique partout.
- 3- La formation n'est que partiellement touchée. Elle concerne davantage des aspects techniques et pas assez les aspects d'animation ou de motivation.
- 4- Concernant la logistique, il n'y a que les incubateurs ou centres de création d'entreprise qui répondent à ce besoin.
- 5- Le financement est touché par le truchement de la SOCCRENT qui joue ainsi le rôle de société d'investissement.

- 6- Les aspects légaux ne sont pas une préoccupation dans ce contexte. Mais ailleurs, ils devraient être solutionnés.

Tableau 16: Appuis reçus par l'entrepreneur

	Formation	Information	Assistance	Financement	Logistique	Juridique
CONSULTANT	R	I	S	R	R	R
ORGANISME	M	M	S	R	R	R
INCUBATION	M	M	S	I	S	R
S.D.	I	S	I	I	I	I
SOCCRENT	M	I	S	S	S	R
CAPME	I	I	S	R	R	R
FOGAPE	R	I	I	S	R	R

Légende:
 S: Satisfaisant
 M: Moyen
 I: Insuffisant
 R: Rien

Nous voulons approfondir le concept d'incubateur puisqu'il apparaît comme un outil approprié pour le développement des entreprises en démarrage.

4.2.1.3 Le concept d'incubateur

L'incubateur est un endroit où les entreprises viennent commencer leurs activités de production de biens en bénéficiant des installations et services offerts par la structure.

Dans le cas de notre région à prédominance de petites entreprises, la question est de savoir, si l'on pourrait créer un structure qui accueillerait ces petites entreprises. A notre avis, l'accueil des entreprises dans un endroit précis pour les aider à produire se heurterait à certaines difficultés notamment:

- un marché encore limité. En installant plusieurs entreprises, leur production devra augmenter en vue de rentabiliser leurs investissements. Ou si celle-ci ne trouve pas un marché, on se retrouvera avec des surplus ...
- les coûts de distribution seront augmentés à cause de l'éloignement de la clientèle locale et l'état des voies de communication (absence de téléphone, état des routes en raisons de pluies ...).
- l'approvisionnement en matières premières sera difficile et coûteux pour les mêmes raisons, à moins que l'on opte pour l'achat des produits en provenance des autres régions. Mais ce choix ne favorisera pas la région.
- les moyens de production (investissement, technologie ...) risquent de ne pas être adaptés aux possibilités techniques et financières des dirigeants une fois que les entreprises quitteront l'incubation.
- Une structure matérielle et administrative coûteuse qui pèsera sur le financement de son fonctionnement. Or, nous savons que les petites entreprises ne seront pas capables de payer les frais pour financer l'incubation.

Il faudra donc recourir aux subventions publiques et privées, ceci ne laissera pas le contrôle de l'incubation aux agents locaux, et pourraient même empiéter sur le développement de la PE.

Au Canada, on se plaint déjà de la difficulté de collecter les taxes dans ces incubateurs alors que les entreprises sont de taille plus importante dans une économie de marché ouvert.

- l'inexistence des zones industrielles dans les centres administratifs risquent également de compliquer l'installation des nouvelles entreprises. Ou bien elles ne voudront plus quitter l'incubateur.
- pour un développement harmonieux, les technologies appropriées aux conditions locales risquent de disparaître au profit des technologies importées dont nous avons signalé la difficulté de maîtrise et d'acquisition.
- un environnement étranger pour les dirigeants d'entreprise dont le concept de réussite n'est pas forcément lié aux bénéfices accumulés par l'entreprise.

A ce sujet, on pourrait se questionner sur la motivation pour un artisan:¹⁹

"Si chacun admet que la motivation de l'entrepreneur qui crée et qui gère une entreprise de type capitaliste est avant tout le profit et la volonté de produire, il est plus difficile de préciser ce qui détermine l'artisan: "volonté de promotion sociale et professionnelle", nécessité d'assurer la reproduction de l'unité familiale, désir d'affirmer un rôle individualisé, volonté d'indépendance et désir d'exercer un

¹⁹ Artisan et développement, p. 112.

métier: nombreuses sont les raisons avancées. Elles se résument toutes dans l'affirmation simple et spontanée de tous les artisans: "on ne s'installe pas pour faire de l'argent, mais pour vivre et pour travailler". Il ne s'agit pas d'une apologie de quelque bon sauvage économique, mais bien d'une approche réelle qu'il faut prendre en considération quand on serait tenté de prendre ses désirs pour une réalité."

A ce sujet, nous avons signalé le phénomène des apprentis:

- la réticence des chefs de petite entreprise, soit à changer subitement leur façon de faire, soit à intégrer leur fonctionnement et leur famille dans une autre système de vie.

Nous avons observé aussi que suite à nos travaux et aux discussions avec ces dirigeants, il ressort qu'il y aurait trois catégories de chef de petite entreprise:

1. Ceux qui sont à mi-temps entre leur atelier et d'autres activités économiques (notamment leur plantation)

Cette catégorie continue à suivre leur atelier, mais il n'est pas prêt à se détacher des champs.

Il est donc assez difficile de les déplacer aussi bien physiquement que dans leur manière de penser.

2. Il s'agit de ceux qui sont permanents dans leur atelier et qui travaillent avec quelques apprentis. Cette catégorie peut changer de manière de produire à

condition que les résultats soient à court terme. Car leur objectif semble être la survie. C'est une des raisons pour laquelle leur gestion est fait au jour le jour.

3. La dernière catégorie est celle des chefs de petites entreprises qui sont permanents, avec des employés et qui manifestent un désir de changement ou d'apprentissage. C'est le cas de ceux qui exprimaient le désir de suivre la formation, d'échanger avec d'autres chefs d'entreprises sur leur expériences. C'est peut-être cette catégorie qui pourrait être incubable si par ailleurs les autres conditions étaient remplies.

Cependant, dans notre population d'enquêtés, il n'y a eu que 4/19 cas qui souhaitaient une formation pour résoudre leur difficultés.

Ce chiffre n'est cependant pas exclusif car, on pourrait encore en découvrir d'autres qui veulent se former si la recherche devient explicite sur cette question.

Compte tenu de notre analyse, il nous apparaît davantage pertinent de commencer par chercher des solutions aux difficultés identifiées avant d'arriver à accueillir des entreprises dans un endroit précis.

C'est pourquoi, les autres appuis concernant les conseils professionnels et de gestion, la formation technique, l'assistance managériale et financière, ... Tous ces services pourraient être dispensés en poursuivant deux objectifs:

- améliorer le fonctionnement actuel des PE pour atteindre le niveau optimum de leur rentabilité, tout en respectant les aspects positifs de leurs moyens, méthodes de fonctionnement, la technologie, etc ...
- préparer le terrain pour découvrir les entreprises potentielles qui pourraient atteindre le stade incubable ...

Nous pouvons conclure en disant qu'il faut une étape de préparation en activités d'études, apporter l'appui aux PE actuelles avant d'arriver à créer s'il le faut, un endroit où les entreprises viendraient naître.

En d'autres termes, pour le milieu rural que constitue la Lekié, nous pensons que la meilleure solution consisterait à la mise sur pied d'un organisme d'incubation des entreprises dans leur milieu naturel, compte tenu de la structure sociale de la population et du faible degré d'industrialisation de la région.

Cet organisme jouerait le rôle de pré-incubateur physique grâce aux contacts qu'il développait avec les entrepreneurs actuels et potentiels.

Par ailleurs, il servira de relai entre les organismes de promotion des PME de Yaoundé notamment un éventuel incubateur physique qui y sera installé. De l'autre côté, cet incubateur du Yaoundé servira de support pour les activités de création et développements d'entreprises dans la Lekié.

Finalement, c'est cet organisme qui pourrait installer des incubateurs dans la région après avoir acquis l'expérience d'aide aux petites entreprises.

En d'autres termes, nous gardons la vision systémique pour le développement des entreprises en y incluant le rôle financier à cette structure par le canal du capital de risque.

4.2.2 Le concept de développement auto-centré

Nous avons annoncé, dans notre définition de base, que notre solution trouverait ses ancrages autour du concept de développement auto-centré. Il nous apparaît donc ici essentiel de préciser ce concept.

4.2.2.1 Le développement

Nous interprétons ici développement dans le sens que nous lui donnons ici est synonyme d'évolution ou de changement. Ainsi, pour amener les PE à évoluer vers un changement, nous allons voir les conditions nécessaires et voir si elles peuvent s'appliquer à la situation des PE.

Tout changement ou évolution provoque des réticences, surtout si le changement ne semble pas résoudre immédiatement le problème que l'on ressent. Ainsi donc, on pourrait prévoir des réticences pour certains chefs d'entreprises du fait qu'on ne leur apporte pas au départ les ressources financières dont ils auraient besoin.

Par ailleurs, les autres causes de résistance au changement suivant s'appliquaient à nos petits entrepreneurs²⁰ :

²⁰ La résistance aux changements par Yves Rouette (Recueil de textes 2MAN500).

- l'inertie à vouloir garder le statu quo à cause des coutumes et habitudes
- l'incertitude des résultats dû au changement
- le manque de conviction ou de compréhension
- le ressentiment envers une intervention externe qui peut être perçue comme une intrusion ou indiscretion, etc ...

Pour toutes ces raisons, la solution à leurs problèmes doit passer par le respect et la valorisation de ce qu'ils font, et leur insertion progressive dans le processus de changement. D'où l'importance de ne pas arriver chez les intéressés avec des schémas de solution tout faits.

4.2.2.2 Le caractère auto-centré

Nous avons vu que l'économie de la région est orientée vers la ville de Yaoundé (les routes, les établissements financiers, le commerce, etc ...). Ceci montre le caractère extraverti de son développement.

A notre avis, sans vouloir couper brusquement avec les mécanismes de cette situation, notre solution devrait tendre à amorcer un rééquilibrage des rapports à son niveau. C'est le sens auto-centré de notre proposition. Concrètement, cela veut dire ceci:

1. Que l'on favorise le développement des petites entreprises qui produiraient les biens qui servent à la consommation de la région d'abord.
2. Surtout utiliser les ressources locales pour les transformer en produits finis ou semi-finis (par exemple: le bois, le cacao, l'arachide, les palmiers et ses dérivés, les fruits, etc ...).

3. Valoriser les technologies appropriées qui peuvent être rapidement assimilables et maîtrisables.

Cette démarche rejoint le concept de "développement auto centré tel que le résume G. Barthelmy, p. 44." Le concept propose la mobilisation des ressources et des capacités internes et la réorientation de la production en vue de la satisfaction des besoins sociaux de la population et de façon prioritaire, de ceux du monde rural".

Cette vision est le contraire de ce qui se passe habituellement dans les programmes de développement. La situation actuelle est bien décrite par cette citation de Monsieur Maktar Mbow, directeur général de l'UNESCO, laquelle citation est la suivante:

Les critères selon lesquels étaient fixées les priorités d'investissement ne portaient le plus souvent pas des déséquilibres existants, pour tenter de les résoudre graduellement, mais des déséquilibres abstraits considérés selon un schéma classique emprunté aux sociétés industrielles. La modernisation était, ainsi, injectée à l'économie sans toujours tenir compte de la cohérence interne des processus engagés ni de l'adaptation des projets retenus aux besoins et aux moyens concrets des pays. La fin de l'extraversion économique ne s'est pas donnée comme un objectif réel. En effet, au lieu de rechercher des équilibres nationaux ou régionaux à partir d'une diversification de la production, on a davantage développé la production des matières premières, agricoles ou minières, destinées à l'exportation, en s'efforçant de diversifier les clients pour échapper à certaines contraintes. De cette vision des choses, trois conséquences, conséquences graves, à mon sens, découlaient nécessairement. D'abord, la modernisation, réduite à sa dimension économique, tendait à broyer le génie spécifique des peuples dont l'activité créatrice globale. Ensuite, le développement industriel, lorsqu'il était amorcé, l'était dans bien des cas sans rapport avec le développement agricole. Celui-ci se trouvait alors dans l'incapacité de fournir aux centres urbains et industriels un surplus suffisant de productions vivrières et, par conséquent, de devenir le principal débouché des produits de l'industrie nouvelle. Enfin, le choix des équipements industriels et des structures techniques correspondances a été fait souvent sans tenir

compte de leur vocation à absorber de la main-d'oeuvre. Entre une série de projets de coopération artisanale ou manufacturière, reposant sur une utilisation maximale de main-d'oeuvre, et un seul projet industriel occupant beaucoup moins de salariés, les choix ont généralement été en faveur du second. Aussi les campagnes continuent-elles de se dépeupler au bénéfice des villes, où le chômage croît toujours; le peu qu'assurait l'économie de subsistance n'est plus toujours garanti — et les besoins modernes, suscités par le modèle de production et de consommation des pays industriels, se révèlent inaccessibles à la majeure partie des populations, privées du pouvoir d'achat nécessaire.

Après avoir énoncé la définition de la solution que nous envisageons, nous avons tenté d'en justifier la pertinence en examinant premièrement la problématique qui est à la base de la formulation des solutions concernant la création et le développement des entreprises. Ceci nous a permis de constater que la problématique vécue par les entreprises de la Lekie est "classique" en ce sens que ce que nous avons pu observer est corroboré par l'image projetée dans les divers ouvrages concernant la problématique de création et développement des PE.

Pour poursuivre l'analyse, nous avons présenté les divers modes de soutien à la création et au développement des PE. Pour chacun, nous avons présenté une courte description, identifié les avantages et inconvénients, les structures et jugé de leur pertinence face à notre problématique propre. Nous en avons conclu que l'implantation d'un incubateur physique paraissait prématurée en milieu rural et qu'on devait y préférer une formule de pré-incubateur, soit un service "mobile" d'appui à l'entreprise et de support à la création et au développement des PE. Ce service, que nous avons identifié par son acronyme "CAPE", nous allons en préciser la nature dans la partie qui suit.

En conclusion, le CAPE devrait être une structure qui apporte des appuis aux petites entreprises dans leur milieu, dans une perspective de participation et d'éducation permanente, en développant les opportunités d'entreprises à partir des ressources du milieu, et en développant un entrepreneurship local.

4.3 LA MODELISATION DU CAPE

Introduction

Comme le note G. Barthelemy, le passage d'une entreprise informelle ou artisanale vers la petite entreprise de type capitaliste suppose des modifications à trois niveaux²¹ :

- modification de la production
 - . type de produit standardisé
 - . technique de production

- modification de la fonction commerciale
 - . étude de marché
 - . projection
 - . publicité

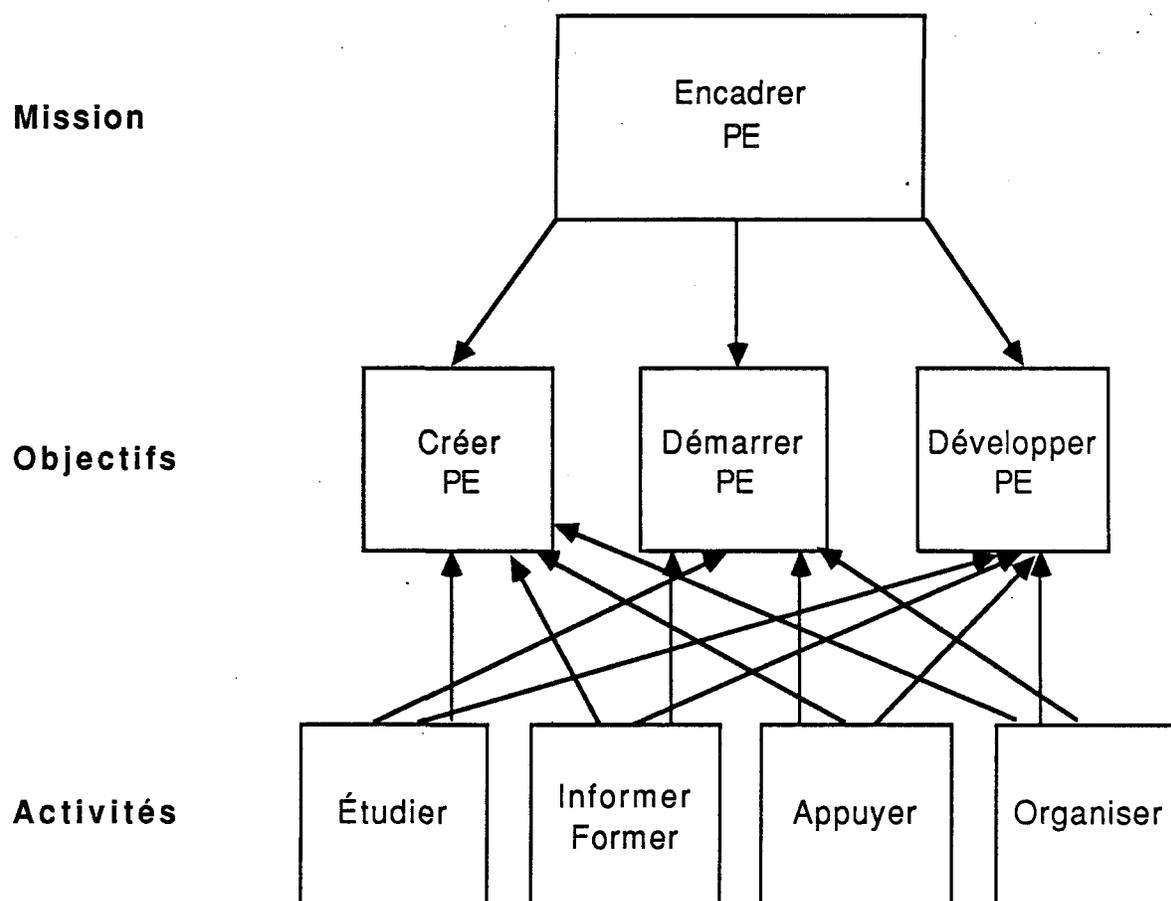
- modification de la fonction administrative
 - . secrétariat
 - . comptabilité
 - . gestion.

Ayant choisi notre solution concernant la problématique des PE de la Lekie, nous voulons décrire ses activités. Nous rappelons que son champ d'action concernera les domaines suivants:

²¹ G. Bartelmy, pp. 114-115.

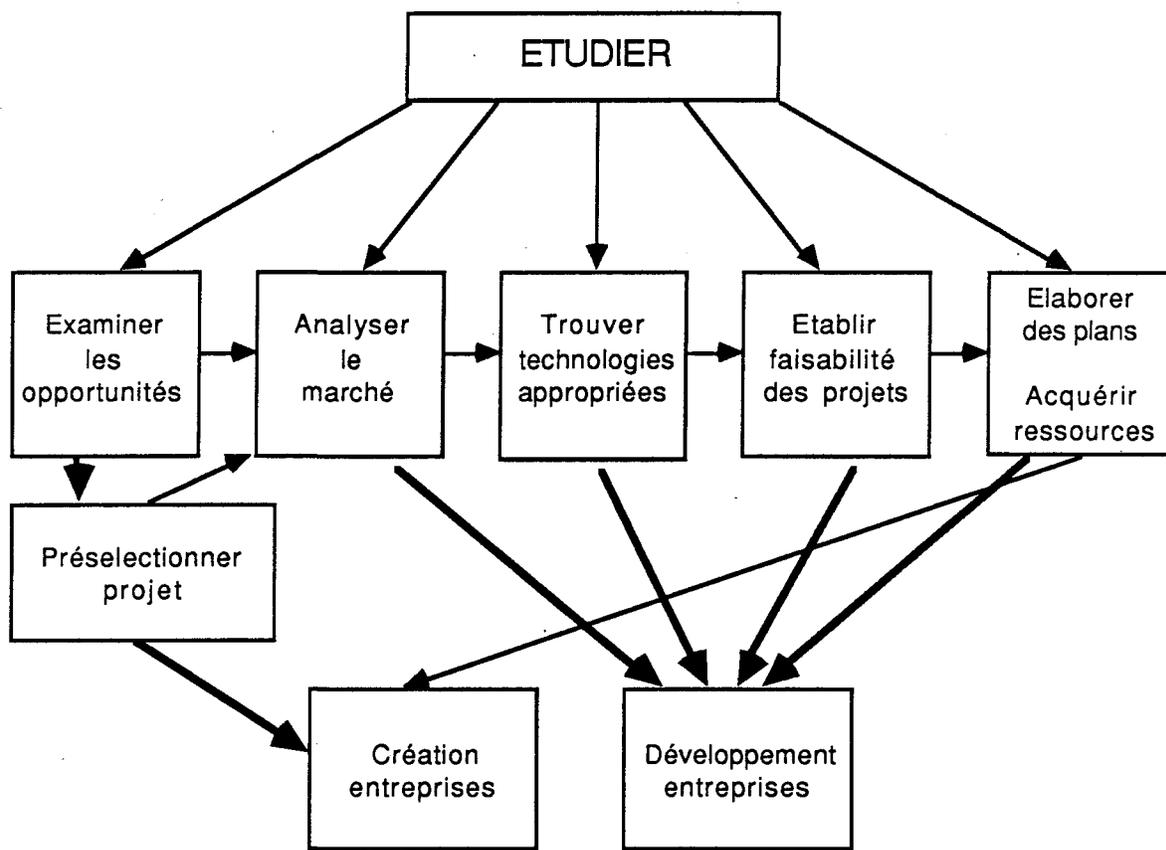
- Les études
- L'information et le formation
- Les appuis
- L'organisation des secteurs d'activités

Tableau 17: Diagramme des activités du CAPE



4.3.1 Les études et recherches

Tableau 18: Diagramme de l'activité des études



Légende:
 ———> Processus direct
 ==> Processus long

Les activités de recherche ou d'études toucheront trois aspects: d'abord au niveau économique les petites entreprises ont besoins des informations suivantes: la situation du marché pour leurs produits, la faisabilité d'un projet, la mise en marché d'un produit, les opportunités de création d'entreprise dans la région, etc.

Ensuite, au niveau technique, les besoins se caractérisent par: l'information sur la technologie à utiliser, la mise sur pied ou l'adaptation de modèle de produit ou son amélioration.

Enfin, au niveau financier, l'appui serait: l'analyse des résultats financiers, l'établissement d'un plan de financement (cash flow plan d'investissement, etc), l'étude de mise en place d'un capital de risque pour la garantie des prêts aux petites entreprises, etc.

4.3.2 L'information et la formation

Tableau 19

Tableau 19: Diagramme des activités d'information

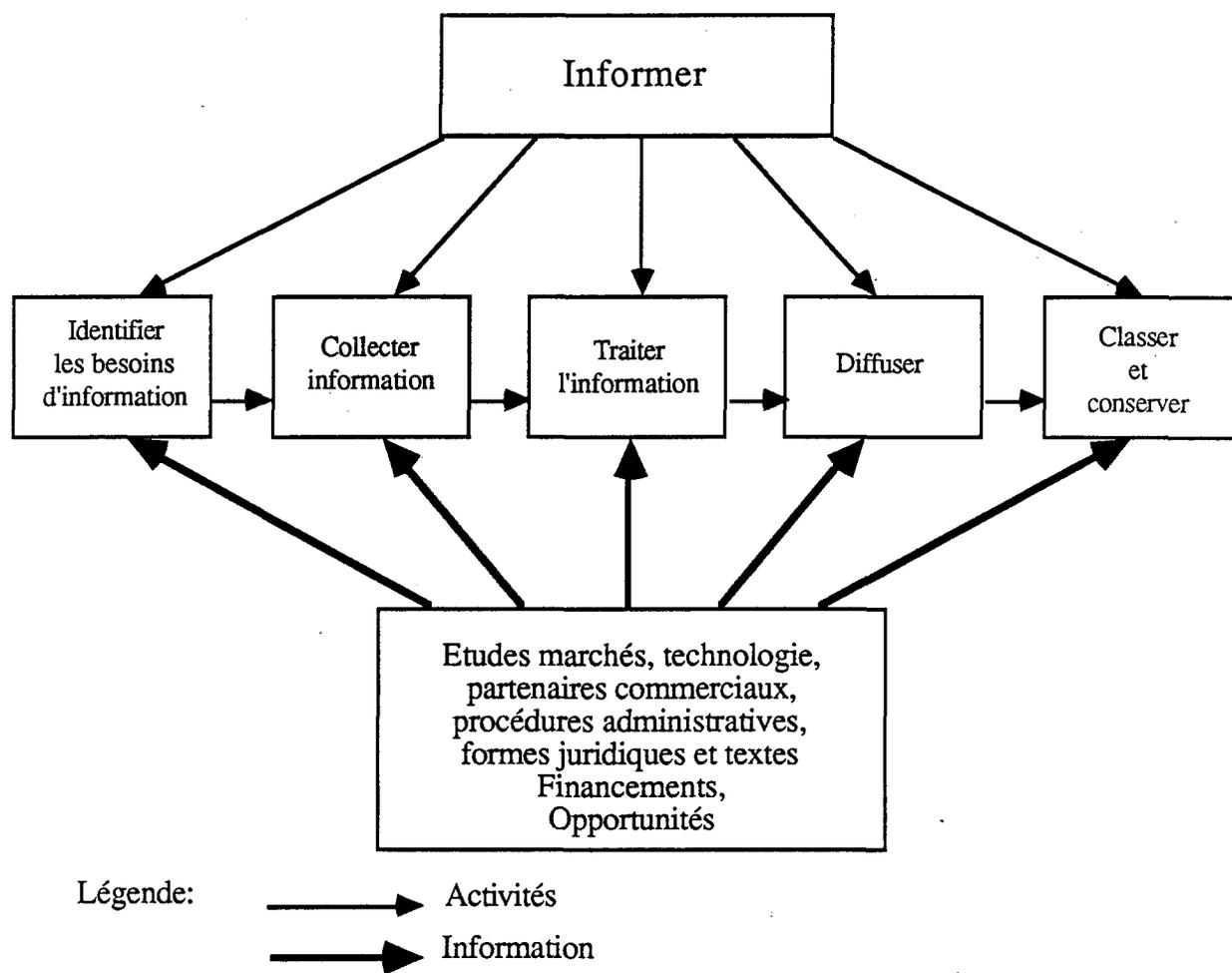
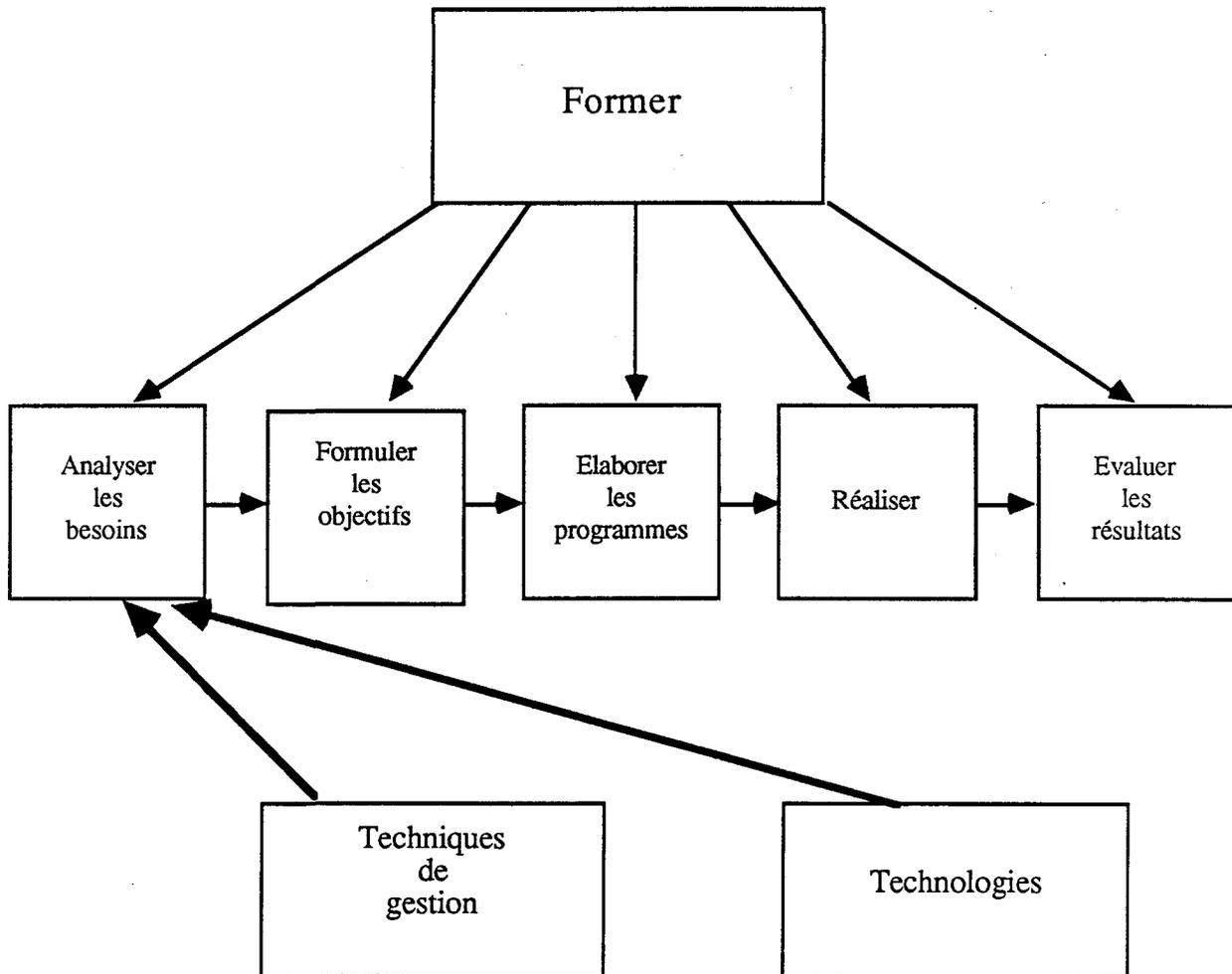
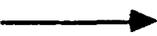


Tableau 20: Diagramme des activités de formation



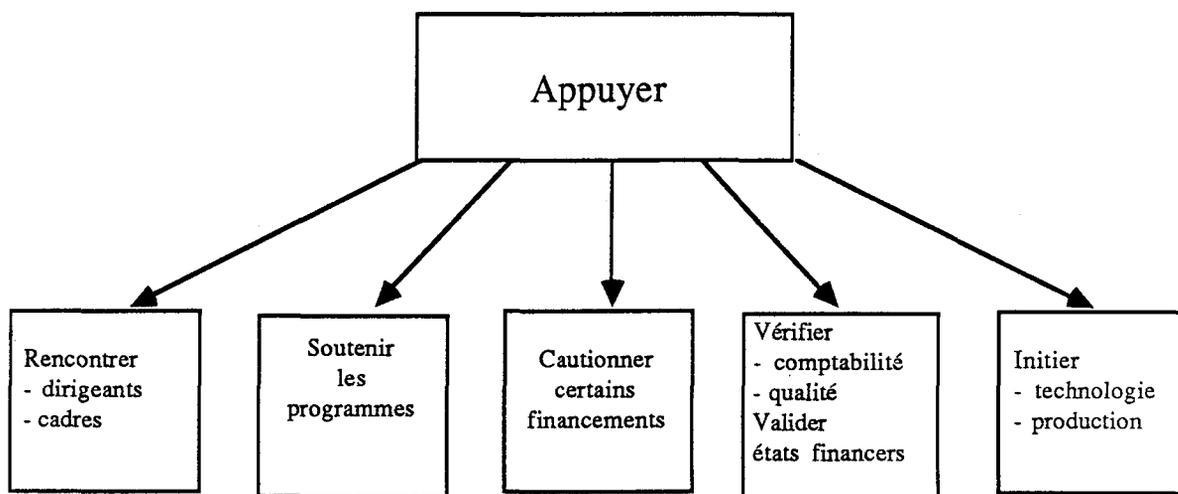
Légende:  Séquence logique
  Informations

Ces deux domaines sont complémentaires, c'est pourquoi leurs activités peuvent être décrites ensemble. Elles concernent:

- les résultats des études de marché
- l'information à caractère technologique (liste des fournisseurs, prix, caractéristiques, délais de livraison, service après vente... des matériaux)
- la liste des idées de projets
- les démarches et procédures administratives pour les dossiers
- les sources et moyens de financement
- les partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, etc.)
- le système comptable simplifié
- la formation aux techniques de gestion et à l'entrepreneurship
- la formation à la maintenance du matériel
- l'information sur les formes juridiques des entreprises.

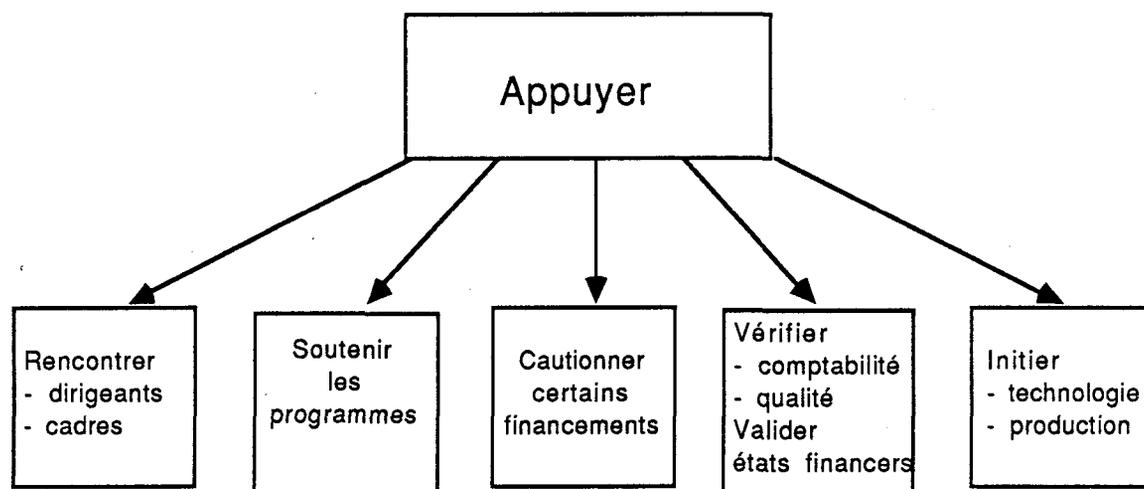
Tableau 21: Diagramme des activités pour

APPUYER LES ENTREPRISES



4.3.3 Les appuis

Tableau 21: Diagramme des activités pour

APPUYER LES ENTREPRISES

Les activités de ce secteur se feront lors de visites régulières que les cadres du CAPE rendront aux PE. A cette occasion, voici leurs activités.

- les discussions avec les dirigeants et cadres sur leurs différents problèmes (gestion et autres)
- l'appui à la comptabilité et l'élaboration des états financiers
- la participation aux réunions du personnel ou à celles du CA s'il y a lieu
- des séances pour l'entretien du matériel et leur utilisation
- les démonstrations sur les nouvelles technologies et nouveaux produits
 - la mise en place du crédit
 - l'aide au contrôle de qualité des produits

- le désign des nouveaux produits
- l'analyse des projets de financement à cautionner par le CAPE

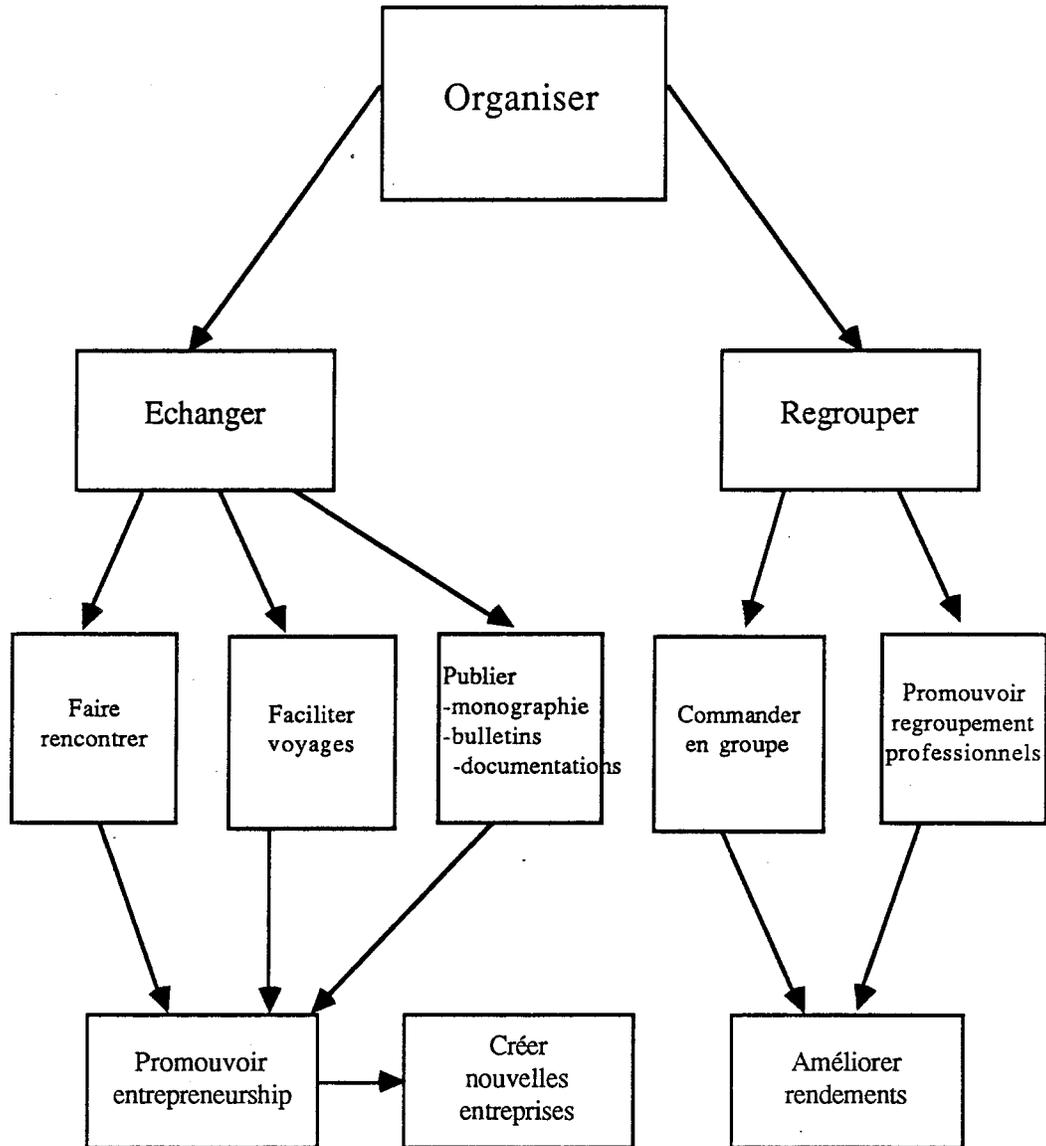
De retour des visites, les cadres se consacreront entre autres à:

- exploiter les informations collectées comme les traitements de données en comptabilité, l'analyse des contraintes du marché pour certains produits
- formuler les recommandation afin de guider les décisions des dirigeants
- aider par la suite la mise en pratique des décisions prises par les dirigeants
- étudier les prototypes de produits

4.3.4 Organisation

Tableau 22: Diagramme des activités pour

ORGANISER LES ENTREPRENEURS



En produisant des biens, naissent des nouveaux problèmes tant au niveau de l'entreprise que dans son environnement (marché, matières premières, circuits de distribution, etc.). Il faut donc les résoudre. Les nouveaux entrepreneurs devraient donc discuter ensemble afin de déterminer les solutions possibles. Le CAPE leur permettrait d'échanger et réaliser certaines actions ensemble.

Cela vise aussi à développer l'entrepreneursip existant et potentiel.

Les échanges consisteront à organiser les rencontres entre entrepreneurs, les voyages d'information auprès des entrepreneurs d'autres régions, les monographies illustrées sur les entreprises de la région et d'ailleurs, les publications techniques.

Un fonds documentaire que les entrepreneurs pourraient consulter sur place. Les activités communes devront aboutir a organiser les commandes de matériel ou produits, servir d'intermédiaire entre administrations, fournisseurs et clients, correspondance, factures, etc, et promouvoir des regroupements professionnels.

Nous venons de monter notre modèle concernant la situation des PE de la Lekie. Il convient de signaler que même si nos enquêtes ont surtout porté sur les PE du secteur du bois, notamment les menuiseries, la solution qui est le CAPE envisage de promouvoir les entreprises dans d'autres secteurs économiques.

4.4 LA COMPARAISON DES RÉSULTATS DU MODELE AVEC LA SITUATION ANALYSEE

Nous venons de décrire les activités du modèle de solution concernant les PE actuelles et à créer dans la Lekie. Avant d'en suggérer la mise en opération, nous allons tenter de présenter en quoi cette nouvelle structure contribuera à l'amélioration de la situation problématique que nous avons décrite. Cette partie nous permettra de vérifier la validité opérationnelle de notre solution en tentant d'anticiper les impacts de l'implantation du modèle en fonction des besoins identifiés.

Pour ce faire, nous procédons à partir de l'analyse de chaque activité du modèle.

4.4.1 Etudier

Les résultats des études seront les suivants: concernant les opportunités d'affaire, on découvrira au fur et à mesure les projets réalisables dans la région. Tel que nous l'avons fait à la fin du chapitre sur la Lekie, des listes pourraient être dressées et permettront aux promoteurs d'avoir de nouvelles idées d'entreprises. Actuellement, tel n'est pas le cas.

Par la suite, les études concernant le marché, les technologies, la faisabilité et l'acquisition des ressources fourniront des dossiers consistants tant pour la recherche des financements que pour d'autres fins (demande d'agrément au régime du code des investissements, recherche des partenaires, etc.).

Actuellement, cette démarche est inaccessible aux différents promoteurs dû à l'absence des éléments des études. On peut donc prévoir que cette activité permettra d'aider les promoteurs. Nous avons parlé des démarches qui permettront ces études, il ne faut pas oublier que les études aideront à mieux réaliser le projet et aussi à contrôler son exécution grâce aux objectifs qui y sont définis et les modalités de réalisation.

Cependant, la difficulté de cette activité proviendra de la manière de financer ces études. Nous savons que le CAPME demande aux promoteurs une contribution de l'ordre de 300 000 à 500 000 F CFA et que cette somme est assez élevée pour notre clientèle. Par ailleurs, cette contribution ne correspond pas au coût définitif des études . Il faut donc s'interroger sur les moyens qui serviront à financer ces travaux.

A notre avis, les études devraient être financées par trois sources:

- des subventions de recherche que le CAPE devra trouver auprès des établissements publics et des organismes d'aide au développement
- la participation des experts car étant pris en charge par leurs organisations d'origine, leurs travaux ne coûteront pas au CAPE le prix réel
- les sources propres du CAPE qui proviendront des travaux d'expertise qu'il réalisera auprès des entreprises et organismes clients (vérification comptable, états financiers, validation, etc.)

Il est à noter qu'une participation du promoteur sera quand même exigée, aussi minime soit-elle afin de l'impliquer dans la démarche.

Il faut réaliser ici que sans un financement externe à la région, il ne sera pas possible de réaliser les études.

4.4.2 Informer et former

Nous avons vu que le promoteur manque d'information sur l'environnement de son entreprise. Le CAPE devra donc développer un réseau de contacts dans les différents milieux pour suivre leurs activités. Ces contacts peuvent être individuels, l'assistance aux rencontres, la correspondance, l'abonnement aux publications, etc.

Grâce aux informations recueillies à ces occasions, le CAPE les diffusera auprès des promoteurs à l'occasion des activités d'appuis et des rencontres au centre. Il est même pensable d'éditer quelques feuillets d'information.

Cette activité est faisable dans la région compte tenu que le niveau de scolarisation des jeunes est suffisant pour le faire. Même si les communications sont difficiles à certaines périodes de l'année, on pourrait toujours informer les bénéficiaires par des voies appropriées (Ex: les missions catholiques).

Apparemment, il n'existe aucun obstacle majeur à collecter et à diffuser l'information. Il restera que le CAPE se fasse connaître auprès des utilisateurs potentiels.

Quant à la formation, elle sera avec les activités d'appui, la pierre maîtresse de la réussite du programme du CAPE. Pour ce faire, les résultats attendus d'elle sont à la fois énormes et lents à aboutir. Car, on sait que former quelqu'un, c'est lui demander de changer sa manière de penser à lui. Ceci n'est donc pas facile à réaliser.

Cependant, nos activités de formation devront permettre aux bénéficiaires de constater les résultats dans leurs entreprises. A ce titre, si les besoins sont bien identifiés et que les objectifs sont bien définis, on devrait avoir au bout d'un temps des dirigeants d'entreprises et cadres conscients des carences de gestion de leur entreprise. Les ouvriers devraient acquérir de nouveaux savoir-faires professionnels. Tout ceci permettra d'augmenter la production de biens dans la région.

Pour cela, il faudrait investir du temps, des moyens et des énergies. La participation des entreprises sera très sollicitée à ce sujet tant au niveau de l'organisation des programmes que leur réalisation.

Nous pensons que cette participation sera possible, car parmi les menuisiers, nous avons rencontré 4/11 qui réclamaient une action de formation. Nous savons qu'une recherche orientée vers la formation permettrait de découvrir des dirigeants et employés intéressés. D'ailleurs, le phénomène des apprentis est un signe de la recherche d'une formation professionnelle adaptée à l'environnement.

Mais nous avons vu que dans le domaine des menuiseries, l'équilibre s'établissait entre l'offre et la demande. Or, si le programme de formation réussit, il y aura une sur production sur le marché. C'est pourquoi la division des études et celle de l'organisation des entrepreneurs devraient collaborer pour:

- soit trouver de nouveaux produits
- soit orienter la production vers de nouveaux segments de marché
- soit se regrouper pour exporter dans d'autres régions.

4.4.3 Appuyer les entreprises

Les résultats des appuis seront pratiques donc palpables d'autant plus que les domaines sont précis: rencontrer les dirigeants, les aider à mettre en place des programmes, vérifier leur exécution, initier de nouvelles technologies, etc.

Cependant, même si l'action semble directe, et aussi à cause de cela, les résultats peuvent être difficiles à obtenir. La raison serait la suivante: le CAPE étant un organe extérieur à la petite entreprise, le dirigeant pourrait percevoir ses interventions comme étant une ingérence dans ses affaires personnelles.

Même si le CAPE est issu du milieu, certains dirigeants risquent d'avoir cette réaction. Nous n'oublions pas que l'une des caractéristiques d'un entrepreneur est qu'il individualise et se referme sur lui. C'est d'ailleurs l'une des raisons de leur stagnation à notre avis. Il est méfiant quant il s'agit de ses affaires. Pour illustration, nous rappelons qu'il n'y a que 10% des chefs d'entreprises que le CAPME assiste dans leur projet, après leur obtention du crédit ou d'agrément au régime, les autres refusent d'être suivis par le CAPME.

Les raisons de cette situation ne sont peut-être pas attribuables uniquement aux seuls chefs d'entreprises. Les organismes d'appui ont leur part de responsabilité.

C'est pourquoi, instruit de ces expériences, le CAPE devrait bâtir une stratégie d'appui vis-à-vis des entreprises qui se base sur les normes de:

- collaboration qui respecte la liberté des chefs d'entreprise

- professionnalisme compétent
- code de déontologie accepté par tous et exigeant
- participation des promoteurs à la recherche des solutions à leurs problèmes.

Ces normes et d'autres encore permettront au CAPE d'établir un climat de confiance qui facilitera la collaboration.

Mais il est un point qui mériterait une attention particulière sur les actions d'appui, c'est la possibilité de garantir des prêts des institutions financières pour les petites entreprises par le CAPE. Ce dernier créera un fonds de capital à risque dont les ressources proviendront des organismes d'aide au développement.

La gestion d'un tel fonds devra obéir à des critères objectifs définis à l'avance pour éviter des situations de non recouvrement. Les entreprises qui bénéficieraient de cette garantie devraient accepter des contrôles financiers réguliers afin de les aider à réaliser leur programme et par le fait même à rembourser leur emprunt à l'institution financière prêteuse.

Sans de telles dispositions, il serait difficile d'organiser une telle action au sein du CAPE. Car des difficultés de collaboration se créeront.

4.4.4 Organiser

Les activités d'échanges et de regroupement devront aboutir à:

- des voyages d'études
- des expositions de produits

- des associations ou mutuelles professionnelles par secteurs ou autres
- des opérations collectives

Apparemment de telles activités ne poseront pas d'obstacles majeurs sur le plan technique. Mais il reste que faire décider des hommes à oeuvrer ensemble est délicat. Mais nous pensons que si les intérêts des uns et des autres convergent, il y aura moyen de faire des choses ensemble.

4.4.5 La promotion des femmes d'affaires

Nous avons vu dans la première partie que les femmes qui s'engageaient dans les affaires avaient des difficultés particulières. Le CAPE devrait avoir une politique spéciale concernant la promotion des femmes dans les affaires notamment à travers son programme de formation et l'organisation des activités féminines.

Pour la formation, elle doit viser les objectifs de leur offrir des techniques élémentaires de gestion telles que le recommande le rapport de mission du CEA, p. 38. Aussi un programme spécial devra être conçu. Par ailleurs, un animateur devrait être engagé par le CEPE pour suivre les activités des femmes.

Dans la gestion du capital de risque, une dotation devrait être fixée au départ pour soutenir les projets des femmes.

Enfin, dans la perspective de création d'une association nationale des femmes d'affaires, le CAPE travaillera à développer un programme d'échange entre les femmes de la région afin de mettre sur pied éventuellement une section régionale.

Des études devront être menées pour mettre en relief l'apport économique des femmes dans le développement de la région et prospector les possibilités d'extension de ces activités.

En conclusion, le CAPE pourrait réaliser son programme sans qu'il y ait opposition ou incompatibilité entre lui et la réalité étudiée.

Cependant, certaines dispositions devraient être prises pour rendre efficace des interventions notamment:

- la recherche du financement des activités d'études, de recherche et de cautionnement des prêts aux PE.
- prévoir la saturation des marchés pour certains secteurs pour orienter leur production.
- définir les conditions d'intervention dans les PE afin qu'elles soient efficaces tout en développant la responsabilisation des dirigeants.

4.5 L'OPERATIONALISATION

Notre modèle de résolution de problème doit s'enraciner dans les réalités locales: Situation économique, les hommes et leurs coutumes, les structures existantes, etc.

Aussi, nous voulons présenter la manière dont le CAPE peut voir le jour et fonctionner. Les étapes suivantes seraient donc à suivre:

- la constitution
- l'acquisition des ressources
- le démarrage

4.5.1 La constitution

Nous avons dit plus haut que le CAPE serait un organisme privé initié par les acteurs de la région. Il s'agira donc d'étudier la forme juridique appropriée et de contacter les acteurs intéressés par le projet.

Notons qu'il existe au Cameroun les formes juridiques suivantes:

- à buts lucratifs: La Société Anonyme (SA), la Société Anonyme à responsabilité limitée (SARL)
- à buts non lucratifs: la coopérative, les associations (ONG), association confessionnelles.

- les associations étrangères avec convention avec les autorités locales

Dans la Lekie, les organismes pouvant participer à la création du CAPE seraient:

- les coopératives agricoles
- les caisses populaires
- les églises (catholiques et protestantes)
- les établissements d'enseignement
- les associations déclarées (APICA, etc.)

Cependant, un de ces organismes doit prendre l'initiative pour la création par des démarches auprès des partenaires éventuels et les administrations, la mise à la disposition de certains moyens au départ (compétences, moyens matériels et financiers, etc.)

Son leadership l'amènerait à rendre compte régulièrement aux autres acteurs, de ses activités. Il devrait se préoccuper de céder l'initiative aux bénéficiaires des services du CAPE.

4.5.1.2 La structure du CAPE

Comme nous l'avons indiqué plus haut en parlant des caractéristiques du CAPE, son organisation s'appuiera sur une base associative professionnelle qui regroupera les acteurs économiques de la région.

Ce sont ces membres qui formeront L'assemblée des délégués qui auront tous les pouvoirs pour orienter les activités du CAPE.

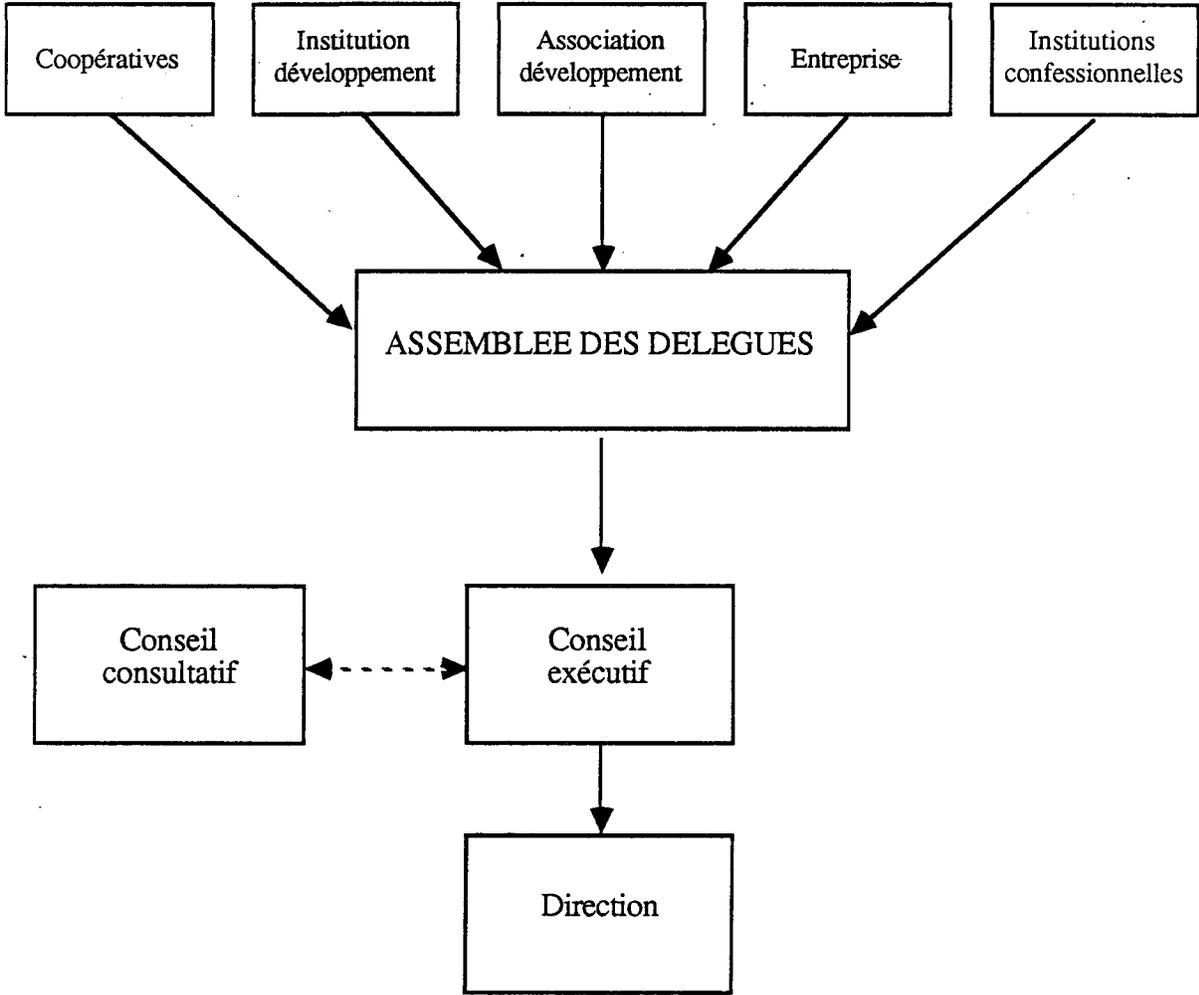
Elle élira un conseil exécutif qui aura pour rôle de définir des politiques pour atteindre les orientations fixées en assemblée des délégués. Par exemple, il approuvera les budgets de l'association, engagera les cadres, approuvera les comptes, etc...

Pour l'application des décisions et politiques du CAPE, une équipe de cadres et techniciens formera la direction.

Les fonctions de ces différents organes seront explicitées dans les textes.

A côté du conseil exécutif, on pourrait créer un conseil consultatif composé de différents spécialistes dans les différentes fonctions de l'entreprise. Son rôle serait d'analyser les conséquences des décisions qui seront prises par le CE, de les éclairer.

ORGANIGRAMME



4.5.2 L'acquisition des ressources

En même temps que les démarches pour la constitution s'amorcent, il faut évaluer les ressources qui sont nécessaires au fonctionnement du CAPE. et aussi de leur mode de financement. Elles sont constituées des hommes, des équipements et des finances.

4.5.2.1 Les ressources humaines

Le CAPE aurait besoin de cadres et des personnes d'appui. Leur qualité serait fonction des activités de la structure. Mais il serait indispensable d'avoir au moins deux cadres qualifiés dans l'administration pour les problèmes de gestion et l'autre en ingénierie pour la production. Les personnes de soutien sont concernées par le secrétariat, la vulgarisation technique, etc.

Cependant, compte tenu de la variété des problèmes à résoudre, et la difficulté d'entretenir un personnel qualifié important en grand nombre, l'appel à des consultants spécialisés serait une solution de compromis.

4.5.2.2. Les ressources matérielles

Elles sont constituées essentiellement du matériel de bureau (tables de travail, chaises, etc.) des machines (dactylo, micro-ordinateurs, etc.), les moyens didactiques (appareil photo, projection de diapositives, etc.) et de véhicules pour les déplacements.

Cependant, si l'on devait mettre sur pied un atelier de fabrication ou de testage des produits, alors un équipement adéquat serait nécessaire.

Quant aux bâtiments, leur opportunité serait à évaluer en fonction de tous les paramètres pertinents (coûts, entretien, auto-financement, ...).

4.5.2.3 Le financement

Le CAPE aurait besoin des fonds pour fonctionner et couvrir ses dépenses. Le problème important est celui des sources de financement tant pour le fonctionnement que pour les investissements.

Dépendant de sa forme juridique, on peut penser aux sources suivantes:

- les dons et subvention (équipement, formation)
- les revenus des services de consultation et d'expertise auprès des grandes sociétés
- les produits de la vente des objets fabriqués par les ateliers
- les revenus des opérations financières (placement, participation).

Tableau 23: Estimation budgétaire des besoins d'opération et d'équipement pour 4 ans ¹

Vérification	Période	0	1	2	3	Total
Equipement logisitique		-	60 750	-	-	60 750
Assistance aux entreprises		18 000	150 000	15 000	150 000	468 000
Soutien administratif		15 000	18 000	18 000	18 000	55 500
Formation voyage		4 500	22 000	22 000	22 000	70 500
Capital de risque		-	150 000	150 000	150 000	450 000
Recherche de financement		4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
Sous-total		28 000	404 750	344 000	344 000	1 120 750
Inflation 15%		7 000	101 187	86 000	86 000	280 187
Imprévus et risque 10%						
Total		35 000	505 937	430 000	430 000	1 400 937

¹ Voir détails en annexe 4

Après cette période, on devrait procéder à une évaluation du CAPE ainsi que de l'impact de ses activités dans la région.

4.5.3 L'étape de pré-projet

Avant d'arriver à l'étape de démarrage proprement dite, il sera nécessaire d'obtenir l'accord de principe des différentes personnes, entreprises et organismes visés par le projet du CAPE. En même temps, il faudrait établir les conditions de réalisation du projet tant par l'identification des organismes et personnes à impliquer, que pour leur participation; l'évaluation des implications administratives du projet sur le terrain et les contraintes.

Ce travail demandera des contacts et rencontres sur le terrain et au niveau des administrations. Après une période de 6 à 8 mois, un rapport sur la faisabilité du projet devrait être produit pour clarifier la problématique du CAPE. D'autre part, pendant cette période, on procèdera à l'évaluation des différentes possibilités de financer le projet, ce qui nécessitera des négociations préliminaires avec les organismes du gouvernement, les organismes d'aides et les partenaires.

4.5.4 L'implantation et le démarrage

Dès que l'assemblée de constitution se tient et que les ressources sont rassemblées, le CAPE s'implantera dans la région à une place où les communications avec le reste du territoire sont faciles. Une petite étude d'opportunité pourrait être faite au préalable.

Le démarrage se fera par les activités d'information et d'appui de la manière suivante:

4.5.4.1 Les visites dans les PE

Elles auraient pour objectifs:

- donner la suite de l'enquête sur la promotion des PE
- présenter le CAPE
- établir des monographies illustrées par les photos et diapositives
- connaître les activités et difficultés de la PE

4.5.4.2 Rassembler les dirigeants et cadres

Dans chaque arrondissement, on réunira les différents dirigeants pour les faire parler de leurs entreprises. Ces échanges aboutiraient à:

- mieux connaître la vie des PE
- leurs points forts et faibles
- récapituler les principaux problèmes
- établir les priorités à court et à moyen terme
- définir un programme d'activités à réaliser à court terme

4.5.4.3 Préparer les programmes d'activité

C'est une étape intellectuelle qui consistera à définir les contenus des activités, à contacter et à planifier les intervenants, à définir la méthodologie et les outils, à organiser la réalisation matérielle des activités.

4.5.4.4 Réaliser les activités sur le terrain

Il s'agira d'aller dans les PE pour exécuter les programmes définis ou de répondre aux demandes des dirigeants et cadres. C'est aussi, le moyen de tester notre approche et outils divers.

Il sera important d'aborder les dirigeants en terme de complémentarité pour non seulement obtenir leur confiance, mais aussi les aider dans leurs problèmes réels.

4.5.5 L'évaluation des premières opérations

En implantant le CAPE, nous devons passer dans les entreprises et rassembler les dirigeants pour mieux définir leur problématique assorti d'un programme d'actions à l'appui.

Quand que les premières activités auront été réalisées, il sera important d'évaluer les points suivants:

- notre diagnostic était-il bon?
- les activités programmées étaient-elles les meilleures?
- la manière de réaliser était-elle adéquate?
- à quels résultats sommes-nous arrivés?
- quelle est la situation nouvelle des PE appuyées?

En répondant à ces interrogations, on sera à même de vérifier la pertinence du fond et de la forme des interventions du CAPE.

4.6 CONCLUSION GENERALE

La démarche de recherche-action c'est le questionnement de la réalité avec les acteurs locaux, cette démarche nous a permis de mieux connaître à la fois la région de la Lekie et les propriétaires de petites entreprises qui s'y trouvent. C'est grâce aux résultats d'une enquête que nous avons réalisée auprès de différents agents économiques que nous avons obtenu l'information nécessaire à cette connaissance. De celle-ci, nous pouvons retenir les points suivants:

- que la région de la Lekie possède un potentiel de ressources naturelles constituées par l'agriculture et la terre, les infrastructures et des hommes qui peuvent promouvoir son essor économique
- que ce potentiel est soit inexploité, soit mal exploité (productions agricoles)
- qu'il n'existe pas de véritables entreprises organisées et gérées selon les bases administratives modernes
- que l'on retrouve dans les petits centres administratifs de petites entreprises que l'on pourrait assimiler au modèle artisanal
- que ces petites entreprises rencontrent beaucoup de difficultés de gestion de financement, etc.
- que celles-ci sont livrées à elles-mêmes sans appui explicite d'aucun organisme

- qu'il n'existe pas vraiment d'organismes dont la mission exclusive est la promotion des entreprises dans toutes leurs dimensions
- que de tels organismes n'existent qu'en ville dont à Yaoundé ainsi que les organismes financiers.

En analysant les différentes formes d'intervention à la promotion des PME que nous avons recensées, nous nous sommes intéressés au concept d'un incubateur d'entreprises. Nous avons interprété ses mécanismes à la lumière de la réalité que nous venons de décrire.

Il est apparu que le concept ne pouvait pas s'adapter comme tel dans le milieu rural africain. Pour cette raison, nous avons choisi plutôt un organisme régional de développement des entreprises.

Les mécanismes de fonctionnement de cette structure et ses objectifs ont été inspirés par le concept d'incubateur. Mais sa méthodologie s'inspire d'un autre concept qui est le développement auto-centré.

Notre solution vise donc le développement de la petite entreprise par la mise en place d'un organisme menant des actions sur le terrain dans les domaines suivants:

- des études et recherches
- l'information et la formation
- les appuis sur le terrain
- l'organisation des échanges et les regroupements

Les activités contribueront à la création et au développement de nouvelles entreprises, procurant ainsi un nouvel essor économique à la province de la Lekie. Ces espoirs ne sont permis toutefois que si une volonté jeune se manifeste auprès des différentes personnes et organisations, si des soutiens tant en ressources matérielles, financières et humaines sont obtenus des différentes sources intéressées au développement de la région et du pays.

Puissent les résultats de cette recherche se concrétiser un jour afin de contribuer à la solution de l'épineux problème de développement de nos villages.

DEUXIEME PARTIE

LA REFLEXION THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

La réflexion théorique et méthodologique doit nous amener à décrire trois aspects de cette recherche notamment:

- la méthode, la démarche et les outils utilisés pour constituer la situation problématique;
- les connaissances acquises au cours de cette recherche;
- les conclusions à tirer des points de vue théorique, méthodologique et conceptuel de l'expérience vécue.

C'est en ces termes que le mandat est assigné à chaque étudiant. Nous présentons donc notre travail concernant cette partie de la recherche insistant davantage sur les deux premiers points de l'énoncé ci-haut décrit.

1. LA METHODE, LA DEMARCHE ET LES OUTILS UTILISES

1.1 L'enquête

L'utilisation de questionnaires pour la réalisation de notre enquête nous était apparue indiquée, compte tenu du nombre d'entreprises et de la nécessité d'utiliser un véhicule "neutre" pour la collecte des données. Nous nous sommes toutefois heurtés à deux difficultés:

1.1.1. N'ayant pu faire de prétest avant l'administration de celle-ci dû à l'éloignement du terrain, certains éléments ne sont pas ressortis. Par exemple, nous n'avons pas su la manière exacte dont les comptes des petites entreprises étaient réalisés. Nous savons que les dirigeants savent s'ils gagnent ou perdent de l'argent; un pré-test nous aurait donc permis d'adapter notre enquête à la situation des P.E.. Rappelons que l'enquête avait été bâtie à partir du CANADA.

1.1.2. Concernant notre échantillonnage, nous avons procédé en deux étapes. D'abord, nous avons contacté le maximum d'entreprises qui existaient dans chaque localité. On peut donc considérer que les 37 PE contactées constituent la population des PE de ces centres urbains.

Par la suite, nous avons travaillé avec les 19 réponses, ce qui représente un pourcentage de 51,35 %. On peut donc dire que les situations décrites se retrouvent dans la majorité des petites entreprises de la région.

Nous pouvons également signaler que les 19 entreprises couvrent tous les secteurs des PE de la région dans les manufactures.

14	menuiseries	73,68 %
3	élevage	15,80 %
1	boulangerie	5,26 %
1	soudure	5,26%

Concernant les enquêtes que nous avons réalisées, il faut signaler la difficulté de les faire remplir et de les récupérer par la suite. Nous avons dû passer à 3 ou 4 reprises chez

un même chef d'entreprise pour récupérer le document rempli. Parfois même, celui-ci était perdu. Cela cause des coûts élevés en terme de gestion de la recherche au niveau des temps, des moyens et de la disponibilité.

Nous pensons après coup que peut-être les enquêtes semi-dirigées auraient été mieux adaptées à cette situation. Ceci semble plus vrai par le fait que le chef de la petite entreprise n'est pas familiarisé à notre langage intellectuel des enquêtes. Par ailleurs, certaines personnes préfèrent répondre aux questions plutôt que de fournir un document écrit sur leurs activités. Mais, il aurait fallu mettre sur pied un système de contrôle des informations recueillies dans les interviews afin d'éviter une mauvaise interprétation des informations recueillies.

1.2 Les observations sur le terrain

En même temps que nous réalisons les enquêtes, nous en avons profité pour visiter les ateliers, rencontrer les employés pour discuter avec eux de leur travail en même temps que nous voyions leurs méthodes et techniques qui sortaient de leurs entreprises (Peut-être que les observations auraient pu être structurées à l'avance ...).

Ces contacts directs avec le milieu et la réalité nous ont permis de comprendre et de mieux interpréter les réponses à notre enquête. Nous n'oublions pas de noter que ces visites ont permis des contacts humains plus enrichissants et prometteurs pour une action future.

Avant de continuer, nous aimerions noter ce qui suit. S'il fallait reprendre l'expérience, il faudrait consacrer plus de temps pour la collecte des données, mais aussi

avoir beaucoup plus de moyens. Par exemple, les visites auraient pu être faites par personnes dont l'un discuterait avec l'entrepreneur, l'autre noterait les informations soit par écrit, soit à l'aide d'un magnétophone. Pour cela, il faudrait un budget suffisant pour la location du matériel et autres.

Par ailleurs, l'encadrement devrait être renforcé de manière à visiter l'étudiant à deux reprises sur le terrain. La première visite se situerait lors de la collecte des données tandis que la seconde visite, le professeur aiderait l'étudiant à compléter les informations supplémentaires.

1.3 Les réunions de feed-back

Il était prévu trois réunions pour fournir aux dirigeants les résultats de notre recherche à Obala. SAA et Monatele. C'est dans ces trois municipalités que se trouvait la majorité des petites entreprises enquêtées. Mais faute de temps disponible et dû à la difficulté de communiquer, seule celle de SAA a eu lieu. Au cours de celle-ci, nous avons dégagé les principaux problèmes, tel que cela a été décrit plus haut. L'élément important que l'on veut retenir en dehors de la convergence qui s'est dégagée, c'est que la démarche a permis de valoriser les dirigeants des entreprises dans la mesure où généralement disaient-ils, ils ne sont jamais associés à la réflexion sur leurs problèmes. L'allusion était donc faite aux différentes études et enquêtes qui sont initiées par différents intervenants qui sont intéressés aux PME pour différentes raisons, lesquels ne retrouvent aucun résultat.

Il est évident que pour la continuation des activités dans la région, il faudra programmer des pareilles rencontres avec les autres secteurs qui n'ont pas été touchés, car

sur l'ensemble des entreprises qui ont répondu, nous n'avons discuté qu'avec cinq entreprises sur 19.

En conclusion, nous pensons que la combinaison de ces trois éléments de notre démarche, à savoir, l'enquête, les observations directes et la réunion de concertation, nous permet de supposer que les résultats de notre recherche reflètent assez fidèlement la réalité et constituent une base valable pour nos travaux. Par ailleurs, notre travail peut être interprété comme une démarche de recherche-action par cette méthodologie et aussi par le fait que nos activités de recherche ont permis aux acteurs de réfléchir sur ce qu'ils font (et, leur permettront encore davantage si le programme est réalisé) et que leurs réponses nous permettent d'approfondir notre démarche et nos connaissances dans leur secteur.

II LES CONNAISSANCES ACQUISES

Notre démarche nous a permis de faire des observations concernant les informations collectées; les savoir-FAIRE et les savoir-ETRE et l'expérience scientifique de la recherche.

2.1 Les informations collectées

Il est une chose qui ressort de ces informations, c'est une meilleure connaissance même relative de la réalité du milieu rural africain. Aussi partielle soit-elle, cette réalité nous montre sa complexité et sa richesse.

2.1.1 Au niveau des richesses, même s'il ne s'agit pas d'un investigation systématique sur les potentialités de la région, il apparaît que la région recèle différentes ressources dont les études de faisabilité démontreraient oui ou non les opportunités d'exploitation.

En dehors de richesses naturelles, la région possède des ressources humaines importantes. La densité de la population, le pourcentage de la jeunesse et le dynamisme de ses habitants, tout cela constitue un atout pour le développement d'un entrepreneurship local et même national certain. Le taux de scolarisation est un autre indice de confirmation de cette projection.

On pourrait donc conclure qu'en développant un entrepreneurship local, la région connaîtrait une croissance de l'activité économique.

2.1.2 Pour ce qui concerne la complexité de la situation, c'est une conséquence de l'environnement liée à une culture locale et une histoire des populations. En terme de développement, cette complexité nous révèle la difficulté qu'il y a à appliquer des modèles de développement qui ont fait peut-être leurs preuves dans d'autres contextes.

En effet, à une époque où la communauté internationale est sensibilisée au retard qu'accumulent les pays non industrialisés, la tendance est de vouloir appliquer à ces pays notamment à l'Afrique, des solutions économiques qui ont réussi en Occident. Dans certains pays, on a voulu introduire avec peu de résultats positifs le tracteur en agriculture pour accélérer le développement agricole ou l'usage des engrais chimiques. Dans notre cas, on s'est demandé si le concept d'incubation pouvait être appliqué comme tel en milieu rural pour accélérer la promotion des PME. Nous avons conclu que le concept d'incubation qui fait référence à une période et place où une entreprise vit en gestation comme un poussin dans l'oeuf, apparaissait comme encore prématuré actuellement. Nous en avons montré les difficultés qui sont liées, effectivement, à la nature et la complexité de la situation.

En revanche, nous avons préféré à l'incubateur physique, le concept d'organisme d'appui au développement des entreprises. Cependant, le modèle que nous proposons ressemblerait aux structures d'assistance aux PME qui existent en Afrique et dont l'efficacité est encore à rechercher. Quelles différences existe-il entre ces structures et le modèle que nous proposons. A notre avis, si les services sont les mêmes, cela veut dire qu'il s'agit d'un besoin réel et adapté, les objectifs sont donc les mêmes, mais il faut modifier la forme et les méthodes d'intervention. C'est à ce niveau qu'apparaissent les principales différences entre ce qui existe et ce que nous proposons tel que nous les avons montrées point 4.3.4.

Nous poursuivons notre réflexion concernant la complexité de la situation que nous venons de découvrir. Dans un premier temps, elle nous amène à réfléchir sur les solutions à y apporter. Dans un second temps, nous voulons nous arrêter sur la manière d'appliquer les solutions envisagées.

Nous sommes conscients que la prise de conscience de la complexité de la réalité ne ressort pas les problèmes de développement auxquels sont confrontées les populations. Elle nous invite à trouver des approches originales qui sans rien nier à certaines lois fondamentales de l'économie abordent cependant les problèmes de manière pragmatique et surtout en ne voulant pas obtenir très vite des résultats frappants.

Pour cela, les solutions pourraient être simples et pas assez compliquées surtout si l'on veut la participation des populations locales. Malheureusement, on voit naître des projets de grande envergure et qui disparaissent aussi après un certain temps, puis ce que les résultats n'ont pas été à la mesure des attentes et moyens investis. Quel gaspillage pour le pays et quelles déceptions pour les populations.

Si dans la grande entreprise, on a découvert que: "Small is beautiful" , Petit c'est mieux, nous serions tentés de dire qu'en Afrique, pour un développement autogéré pour les populations: petit c'est efficace à long terme.

En conclusion, la Région de la Lekie est potentiellement riche en ressources naturelles et humaines, mais il faut mieux la connaître pour la comprendre afin de dégager des solutions adaptées pour une efficacité relative.

2.2 Les savoirs-faire

Comme nous venons de le voir, la solution que nous proposons pour aider les Petites Entreprises de la Lekie, n'est pas une technique de gestion pour celles-ci: c'est un cadre de travail, une structure qui travaillera avec les dirigeants et cadres de petites entreprises à analyser leurs activités afin de découvrir des points faibles dont l'usage des techniques de gestion sera nécessaire.

Les cadres de cette structure seront appelés à faire preuve de connaissances approfondies en techniques de gestion et celles d'analyses des entreprises, leurs aptitudes pédagogiques seront d'un atout majeur aussi bien que leurs connaissances scientifiques en techniques de gestion.

Compte tenu de ce qui précède, nous ne pouvons pas parler de "savoir faire" acquis. Ceux-ci se vérifieront lors de la mise en pratique du fonctionnement de la structure.

On peut cependant présumer que si la CAPE arrivait à faire démarrer les petites entreprises dans la région, cela sera dû comme nous l'avons vu, à sa forme juridique qui associe les bénéficiaires aux orientations et à son contrôle, à ses méthodes d'approche et à l'esprit qui amènerait les cadres et les bénéficiaires.

Avant de passer à deux aspects importants qui nécessitent d'être soulignés concernant les acquis, nous pensons que la solution structurelle à laquelle nous sommes arrivés correspond à la nature de la recherche qui est la macro-économie. Si la recherche était faite au niveau d'une entreprise ou un nombre assez limité d'unités de production, il aurait été préférable d'étudier un seul aspect sur les principaux problèmes rencontrés.

Ainsi donc, deux éléments sont positifs au niveau de la démarche concernant les entrepreneurs: les discussions entre entrepreneurs et l'information sur la vie des entreprises.

Lors de nos travaux, plusieurs chefs de petites entreprises ont eu l'occasion, soit de parler ensemble de leurs problèmes, soit d'être informés par nous sur les activités des autres entreprises ou des politiques concernant les organismes d'intervention, etc ... Ces contacts ont permis à ceux-ci d'avoir une vision plus large de leurs problèmes, ce qui peut être favorable à des actions communes par l'avenir.

Par ailleurs, sur un plan purement individuel, beaucoup de chefs d'entreprises ont appris à connaître davantage leur entreprise grâce aux informations qu'ils produisaient dans le questionnaire. D'autres ont même rempli des questionnaires en double afin de garder une copie pour leur entreprise. Ainsi donc, ils deviennent de plus en plus conscients de leur situation.

Nous pouvons donc considérer que notre recherche a été une occasion d'information et de formulation pour les acteurs.

2.3. "Les savoir -Etre"

Les attitudes qui sont apparues importantes au cours de cette recherche sont reliées à la connaissance du milieu que nous avons décrit.

En effet, compte tenu des caractéristiques du milieu et des actions économiques, une chose qui devient essentielle c'est l'approche que doit avoir tout intervenant pour

accélérer le développement économique de la région. C'est une approche participative et responsabilisante de la base.

Car, quand on parle du développement pour les populations, généralement les intellectuels et universitaires croient que l'homme de la base (artisan, agriculture ou habitant rural) ne sait pas ce qu'il lui faut. En conséquence, les intellectuels pensent pour eux, et savent même ce qui est bien pour eux. Le fait d'avoir lu ou étudié à l'étranger donne l'impression à ce dernier qu'il connaît tout. Ainsi, le bénéficiaire n'est pas consulté ou s'il l'a été, son point de vue ne rentre pas en ligne de compte.

Pourtant, si l'on observe bien les activités de l'homme ou la femme de la base, celui-ci n'a pas attendu l'intellectuel pour faire ce qu'il fait avec beaucoup d'ingéniosité à tel point que si l'on plaçait un intellectuel dans cette situation, il ne saurait vraiment pas quoi faire. En d'autres termes, malgré les nombreuses difficultés auxquelles sont affrontées les personnes de la base, elles trouvent toujours des solutions

L'apport d'un intervenant en développement serait d'abord de considérer les aspects positifs de ce qu'ils font. Ensuite, on pourrait les aider à vérifier si leurs démarches et leur moyens sont conformes aux objectifs qu'ils veulent atteindre ou inversement.

Ainsi par exemple, voir qu'un artisan arrive à scier du bois (planches, lattes, poutres, etc ...) pour approvisionner les menuiseries avec une tronçonneuse, cela mérite une analyse positive avant de vouloir installer une scierie moderne ...

2.4 L'expérience scientifique

Dans cette démarche, nous avons appris à observer une réalité grâce à l'analyse documentaire, à partir des rapports sur la problématique des PME, la collecte d'information par les enquêtes et les entrevues d'observer l'injection visuelle de la réalité.

Cette démarche, nous a aussi permis de confronter la théorie surtout acquise à l'étranger avec la réalité locale.

C'est cela qui a donné lieu à ce modèle d'organisme que nous avons conçu et qui nous semble adapté parce qu'il s'adresse à une clientèle informelle qui représente environ 70% des activités économiques des nationaux d'abord.

Puis il propose un appui à cette clientèle en incluant au besoin l'incubateur, mais également le capital de risque. Ce dernier point permet de toucher probablement des catégories marginales de la société qui sont les femmes d'affaires et les jeunes diplômés qui veulent entrer dans les affaires, mais éprouvent des difficultés particulières.

Nous pensons ainsi avoir apporté notre contribution pour résoudre le problème des entrepreneurs du secteur informel.

III- LES CONCLUSIONS GENERALES

Au terme de cette recherche, nous pouvons conclure en présentant les principales étapes suivies avec les résultats auxquels nous sommes arrivés.

Au départ, nous avons pris connaissance de la situation des PME au Cameroun. L'économie nationale étant à base agricole, la population des PME n'est pas très développée. On a recensé 1117 entreprises en 1978/79 y compris les grandes entreprises.

Les PME ne se retrouvent que dans le secteur tertiaire. Par ailleurs, celles-ci font face à de multiples difficultés qui demandent des mesures politiques adéquates.

L'entrepreneurship féminin, bien que dynamique, est encore marginal.

Par la suite, nous avons étudié une région rurale particulière qui est le département de la Lekie. Ce département vit dans une économie agricole avec quelques petites entreprises dans le secteur du bâtiment notamment la menuiserie, et dans celui de l'alimentation.

Il n'existe pratiquement aucun organisme pour aider à la promotion des entreprises dans cette région. Pourtant, apparamment, des opportunités sont à développer.

Après la découverte de cette région, nous avons analysé le fonctionnement des petites entreprises qui opèrent afin de connaître leurs caractéristiques et leurs principales difficultés. Nous avons découvert des entreprises dites informelles, car elles ne sont pas

déclarées et fonctionnent parfois à mi-temps soit avec des apprentis, soit avec des ouvriers peu qualifiés. Leurs équipements sont soit dérisoires, soit vétustes.

Elles fonctionnent sans prévision à moyen et à long terme. Elles ne maîtrisent pas l'environnement externe de leur entreprise. A l'intérieur de l'entreprise, la gestion n'est pas rigoureuse sinon inexistante. De ce fait, ces petites entreprises vivent. Mais tous les propriétaires croient que c'est l'absence de financement qui empêche le développement de leurs affaires.

Nous avons fait le tour de tous ces problèmes, nous n'avons pas retenu comme point central, le financement. Plutôt, nous pensons que l'absence d'appui aux entrepreneurs qui fait défaut. Il s'agit des appuis au niveau des études et recherches, de l'information et de la formation, la recherche du financement et le développement, etc. , le suivi dans leurs opérations quotidiennes.

Après avoir passé en revue les différentes possibilités d'aide à la promotion des PME, nous avons réfléchi sur le concept d'incubateur. Il nous est apparu qu'un incubateur physique était prématuré, plutôt qu'il fallait proposer un organisme qui favoriserait à chaque place l'incubation des entreprises.

Cet organisme que nous avons baptisé CAPE (Centre d'Appui à la Petite Entreprise) serait une structure professionnelle privée constituée par les acteurs économiques de la région. Il serait une structure de relai avec les organismes installés à Yaoundé notamment des incubateurs d'entreprises, pour aider aux petites entreprises de la Lekié.

Nous y avons intégré un rôle de garantie, pour le financement qu'obtiendraient les PE des organismes financiers grâce à un capital à risque que le CAPE constituerait avec des dotations des organismes d'aide au développement.

Tels sont les résultats auxquels nous sommes arrivés dans notre recherche. Il est possible de promouvoir le développement économique du milieu rural africain à condition d'y consacrer la volonté et les moyens nécessaires et une démarche adaptée. Ceci est d'ailleurs un impératif si l'on ne veut pas assister à l'aggravation des maux actuels qui sont le déséquilibre entre ville et campagne, l'exode des jeunes vers les villes, la diminution du pouvoir d'achat des masses rurales dû à l'absence de transformation des produits locaux, la délinquance des jeunes, etc... l'absence de conditions de vie décentes dans les villages.

BIBLIOGRAPHIE

1. Enquête sur 360 PME, Commentaires sur le secteur des PME, la méthodologie, l'organisation et la réalisation de l'enquête, OIT, Avril 1984.
2. Promotion de l'Emploi rural et développement des PME/PMI au Cameroun, OIT 1985.
3. Loi n° 84/003 du 04 juillet 1984 portant sur le code des investissements.
4. Rapport sur le thème: Promotion et financement des Petites et Moyennes Entreprises Nationales, Conseil Economique et social (1984).
5. Rapport sur le thème: Développement des Petites et Moyennes Entreprises, Industries dans le secteur agro-alimentaire et du bois (1984).
6. Rapports annuels d'activités du CAPME, 1982-83, 84-84, 1^{er} semestre 85.
7. Rapport de mission de la Commission Economique pour l'Afrique dans le cadre de l'étude sur les femmes d'affaires et chefs d'entreprises au Cameroun, Juillet 1986.
8. Recommandations du colloque sur: Les femmes camerounaises et les organismes d'Afrique au développement, (Juin 1985).
9. Industrialisation et développement auto-centré par M. Ecrément du GRET
10. Le diagnostic-intervention de Paul PREVOST, UQAC.
11. Les centres d'incubateurs d'entreprises, Château Frontenac, Québec, 31 janvier 1986, Textes du colloque.
12. Un nouvel entrepreneurship, Québec-Afrique, 11-13 mai 1986, Texte du colloque.
13. La résistance au changement, Recueil des textes 2MAN509 UQAC.
14. La revue Direction et Gestion, Nos 2.5, 1976-82.
15. Le guide de la petite entreprise, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
16. Jean Robidoux - Les crises de la PME en croissance.
17. Le guide de gestion de la PME en difficultés, UQAC, Novembre 1985.
18. D'amboise, Gérald, Colloque sur les incubateurs, janvier 1986.
18. Sociétés transnationales et développement indogène: caractères de développement indogène, Jean-Louis Reiffers (Les Presses de l'UNESCO), 1981.

19. Les artisans et le développement (thèse), G. Barthelmy, Chargé de cours à Paris VII, janvier 1983.

Annexe 1

MEMOIRE DE RECHERCHE - ACTION
SUR
LA PROMOTION DES PME
DANS LE DEPARTEMENT DE LA LEKIE
AU CAMEROUN

Guide pratique des travaux d'observation sur le terrain

(Printemps-Eté 1986)

Document préparé par: E. MAMA NDIMA
Étudiant en PME

En collaboration avec M. Michel Belley
Professeur à la Maîtrise

ANNEXES

Nous joignons ici une partie du texte qui a guidé nos observations sur le terrain.

La première partie qui comportait l'introduction, le cadre conceptuel et les objectifs de la recherche a été enlevée du texte compte tenu que ces éléments ont été développés dans le présent mémoire.

Aussi, on trouvera dans cette partie les points concernant:

- La méthodologie utilisée
- L'organisation de l'enquête
- Le guide pour les entrevues et les enquêtes
- Le questionnaire pour les actions économiques
- Le questionnaire pour les acteurs institutionnels

4- METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie que nous utiliserons est celle du diagnostic-intervention dont nous avons parlé plus haut. C'est une méthode qui associe les acteurs locaux au processus de la recherche en les faisant participer à l'analyse et en cherchant leur approbation sur les résultats obtenus. On parle aussi de recherche-action pour indiquer la même démarche. Ainsi, l'action alimente la recherche et la recherche stimule l'action.

4.1 Objet du diagnostic

Le but du diagnostic est d'étudier le processus d'activité de gestion qui aboutissent à la création, le développement ou la croissance des PME. En d'autres termes, nous voulons connaître les méthodes techniques de gestion qui sont utilisées par les dirigeants de ces unités de production.

4.2 La description du milieu

La recherche se réalisera dans le territoire du département de la Lekie qui est peuplé de plus de 250 000 habitants. Nous commencerons par identifier les aspects concernant son environnement selon:

- les aspects physiques: l'organisation, les infrastructures (électrification, routes ect ...)
- les aspects sociaux et culturels: la démographie, la scolarisation, les structures sociales (famille, coutumes etc ...)

- les activités économiques: primaire, secondaire et tertiaire;
- les structures d'appui au développement des PME;
- l'environnement externe: région avoisinante, ville, industries etc.

4.3 Analyse du processus

4.3.1 Activités économiques.

A partir de l'inventaire des activités économiques, nous choisirons quelques-unes dans les secteurs primaire et secondaire pour analyser leurs activités. Cette analyse vise à:

- une meilleure connaissance des processus;
- découvrir les zones problématiques;
- pressentir les solutions possibles.

4.3.2 Les structures d'appui au développement des PME.

Toujours en parlant de la connaissance du milieu, nous aurons identifié les structures d'appui à la promotion des PME. L'objectif à ce niveau est de:

- connaître leurs interventions;
- approfondir et étudier leurs processus d'intervention;
- comparer leurs processus.

Cette démarche peut nous permettre de dégager les aspects suivants:

- les disfonctions entre les activités des PME et leurs processus de ces organismes;
- la perception sur le développement des PME selon les différents facteurs;
- le climat de développement de la région.

4.3.3 Les blocages des processus.

Ayant analysé successivement les processus des entreprises et ceux des structures d'appui à la promotion des PME, il sera possible de dresser une liste des problèmes majeurs que l'on rencontre. On pourra également réfléchir pour découvrir s'il existe des liens entre ces différents problèmes.

4.4 La validation des résultats

Nous utiliserons deux moyens pour valider les résultats de cette partie de la recherche: la perception des acteurs et la rétroaction. Nous avons parlé de la perception et du climat sur le développement des PME. Si cet objectif est réalisé, nous conclurons que les résultats de notre recherche sont valides. Cependant nous utiliserons un autre moyen de validation, c'est-à-dire que le rapport final sera soumis à certains acteurs pour obtenir leur approbation. Du moins, il s'agira de voir si les commentaires de plusieurs convergent vers les résultats de notre rapport. Par ailleurs, des personnes expertes du milieu seront

consultées à propos des résultats auxquels nous serons arrivés. Si toutes ces personnes disent la même chose, nos résultats seront considérés comme valides.

4.5 Les produits du diagnostic

Avec la validation de nos résultats, notre étape de diagnostic se terminera. Elle laissera comme produit deux choses:

- un état de la situation concernant la promotion des PME par la liste des principaux problèmes de gestion;
- l'ouverture sur des perspectives de solution grâce à la convergence des résultats que nous pourrons alors exploiter pour la suite de la recherche.

5. L'organisation de l'enquête

5.1 Méthodes de collecte des données

- **Données secondaires:** Les informations que nous pourrons obtenir auprès des administrations publiques ou privées seront recherchées pour décrire les aspects physiques, socio-culturels et les activités économiques de la région. Il s'agira donc de s'adresser aux différents bureaux de nos préfectures, de la préfecture, des structures d'appui aux PME, des écoles de formation, des missions, des coopératives etc ...

Cependant, pour analyser les pratiques de gestion, nous aurons besoin de données complémentaires qu'on appelle les données primaires.

- **Données primaires:** Celles-ci seront obtenues grâce aux outils de collecte de données qui sont les enquêtes que nous utiliserons. Ces enquêtes dont on trouvera les copies en annexe, seront faites aux acteurs suivants:

- Les PME existantes selon un échantillonnage qui sera défini;
- les organisations communautaires et professionnelles telles que:
 - les coopératives;
 - les groupements et associations diverses par exemple les tontines, les équipes de travail ...
 - les responsables des institutions publiques et privées.

5.2 L'échantillonnage

Notre échantillonnage ne sera pas statistique, car le temps, les moyens que nous disposerons ne nous permettront pas d'avoir toutes les informations nous permettant de sélectionner les acteurs sur les bases de grandeur, de chiffre d'affaires, de nombre d'employés, de durée de vie etc ... Notre échantillonnage sera basé dans chaque cas de la manière suivante:

a) **Pour les administrations publiques.** Elles sont relativement faciles à identifier. Nous travaillerons avec les services départementaux des ministères du plan, de

l'agriculture, pêche et industrie, élevage, du commerce et de l'industrie. Les unités de ces services qui se trouvent dans les arrondissements seront également associés à notre démarche. Il est évident que les responsables administratifs y participeront dans la mesure où leur apport sera nécessaire.

b) Pour les acteurs institutionnels. Leur nombre n'est pas assez important sauf pour les missions où il existe une trentaine de paroisses. Ils seront sélectionnés surtout en fonction de leur nature et des activités qu'ils réalisent. Alors que les organismes professionnels et les centres de formation pourront être tous contactés, nous nous limitons à une dizaine pour les paroisses.

c) Pour les acteurs économique. Compte tenu que nous les découvrirons au fur et à mesure que nous contactons les services administratifs et les institutions, nous choisirons un nombre maximum de dix (10) acteurs par arrondissement tout en veillant que tous les secteurs d'activité soient représentés.

5.3 Les outils de collecte de donnée

Nous utiliserons deux outils: les enquêtes et les entrevues.

a) Les enquête. Elles seront administrées à tout acteur qui réalise une activité économique selon notre échantillonnage. L'enquête portera sur les quatre (4) étapes de création et gestion d'une entreprise à savoir: la gestation, le développement, la consolidation et la croissance. Chaque enquête répondra aux questions qui lui sont posées en choisissant la réponse qui lui convient le mieux et en la cochant. Il y aura bien sûr de la place pour les commentaires.

b) **Les entrevues.** Elles se réaliseront auprès de acteurs institutionnels afin d'obtenir des informations soit sur leurs activités sur la création des entreprises, soit sur les possibilités de promouvoir leur création et aussi sur les difficultés éventuelles. Cela nous amènera à mesurer l'esprit d'entrepreneurship de la région. Le questionnaire que nous avons élaboré servira de guide au cours des entrevues.

On pourrait cependant noter que nous utiliserons toute la documentation pertinente sur la question que nous pourrions trouver disponible. D'ailleurs nous la rechercherons auprès des ministères et les organismes intéressés par le sujet.

5.4 L'exploitation des résultats

L'exploitation des enquêtes et des entrevues se fera en deux périodes. Dans chaque unité administrative, nous résumerons les principaux résultats sous la forme d'une mini synthèse. Cette synthèse sera donc présentée à certains acteurs pour commentaires.

A la fin des enquêtes et à partir des mini rapports synthèses, nous élaborerons le rapport final qui sera soumis à un représentant de chaque catégorie d'acteurs et aussi présenté à certaines personnes compétentes de la région ou dans les ministères.

Avec cette étape donc se terminera notre collecte de données sur place. Il ne restera plus qu'à poursuivre sur la conceptualisation, la comparaison et l'opérationnalisation des solutions proposées.

6- Calendrier des opérations

L'opération des observations se déroulera de la manière suivante:

- 6.1 La préparation qui consistera à prendre contact avec les différents acteurs pour des rendez-vous, des activités test pour nos outils et autres. La durée prévue est de deux (2) semaines.
- 6.2 L'étude de l'environnement de la région suivra avec les entrevues que nous aurons avec les acteurs institutionnels. Pendant cette période, nous rassemblerons donc toutes les informations et la documentation intéressent le sujet. Nous exploiterons donc toutes les informations avant d'entrer véritablement en contact avec les promoteurs. La durée pour cette période et cette étape sera environ de quatre (4) semaines.
- 6.3 Les enquêtes dans les arrondissements. C'est la période de l'application des enquêtes aux acteurs sélectionnés antérieurement. L'exploitation se fera dans chaque unité. La durée prévue est de huit (8) semaines.
- 6.4 La synthèse et la rétroaction. Les rencontres avec les représentants de chaque catégorie d'acteurs et les experts se dérouleront pendant cette étape. Le temps alloué est de deux (2) semaines.

GUIDE DE QUESTIONNEMENT POUR LES ENTREVUES ET LES ENQUETES

1ère étape: Activités de conception de l'idée de projet

1. Comment avez-vous eu l'idée de partir cette activité:
 - activité d'une entreprise où vous étiez employé?
 - suite de votre formation scolaire ou pratique?
 - proposition vous ayant été faite par quelqu'un d'autre? Veuillez préciser:
 - activité de sous-traitance;
 - homme d'affaire ou politique?
 - autres ...
 - circonstances particulièrement favorables, lesquelles?
 - intuition personnelle?
 - autres à préciser.

2ième étape: Activités de préparation

2. Qui sont vos principaux clients?
3. Comment avez-vous fait pour connaître que ceux-ci seraient intéressés par vos produits ou services?
4. Quelles sont vos techniques de production (modèle etc ...)
Avez-vous eu à choisir entre plusieurs formules?
Comment avez-vous procédé pour fixer votre choix?
5. Quel matériel utilisez-vous? Comment avez-vous procédé pour fixer votre choix sur celui-là?

6. Qu'est-ce qui vous a persuadé que vous pouviez faire des bénéfices dans cette affaire? Expliquez.
7. Avez-vous pressenti des problèmes particuliers?
Comment? Lesquels?

3ième étape: Activité de démarrage

8. Par quoi avez-vous commencé pour démarrer vos activités?
9. Comment avez-vous procédé acquérir les ressources humaines qui travaillent avec vous? Sur quels critères précis?
10. Quel processus utilisez-vous pour vos approvisionnements?
 - pour les équipements?
 - pour les matières premières?
 - autres ...
11. Comment procédez-vous pour trouver le financement de vos activités: prêt, épargne personnelle, cotisation, autres.
12. Avez-vous établi un plan de production de vos activités ou alors vous faites des travaux sur commande?

Comment faites-vous vos plans ou bien comment faites-vous pour obtenir des commandes?
13. Comment faites-vous pour obtenir de nouveaux clients pour vos produits ou services?
14. Comment se fait le contrôle de vos activités y compris le fonctionnement de votre personnel? et les comptes financiers?

15. Avez-vous un statut juridique précis? Comment l'avez-vous obtenu? Y a-t-il des choses qui ne vous satisfont pas dans votre statut?
16. Quelle aide obtenez-vous ou que vous souhaiteriez obtenir des organismes d'appui public ou privé?

4ième étape: Les résultats des activités

17. Comment savez-vous si vos activités vous font perdre ou gagner de l'argent?
18. Etes-vous en mesure de connaître les activités qui vous rapportent le plus? Comment expliquez-vous cela?
19. Avez-vous des critères pour évaluer vos résultats?
 - quantité de biens ou services;
 - appréciation de vos clients;
 - bénéfice des opérations;
 - travail en permanence;
 - autres à préciser.

5ième étape: L'expansion des activités

20. Qu'est-ce qui vous amène à vouloir augmenter vos activités ou alors à les ralentir et peut-être à éliminer quelques-unes?
21. Une fois que la décision d'augmenter vos opérations est prise, comment procédez-vous pour:
 - augmenter votre production
 - nouveaux investissements?
 - augmentation de la productivité?
 - chercher de nouveaux clients;
 - obtenir les ressources nécessaires, etc ...

RECHERCHE ACTION: LA PROMOTION DES PME DANS LA LEKIE

QUESTIONNAIRE POUR LES ACTEURS ECONOMIQUES

Ce questionnaire est à remplir par le responsable ou dirigeant de l'entreprise. Il permettra de connaître les difficultés de gestion de cette entreprise afin de rechercher les solutions adéquates.

Les questions sont formulées de manière à ce que vous cochiez la ou les réponses qui correspondent à ce que vous faites.

Choisissez donc la bonne réponse.

1. IDENTIFICATION

1.1 Mon entreprise a pour but de _____

1.2 Elle existe depuis _____

1.3 Elle est:

_____ une société;

_____ paie la patente;

_____ pas déclarée.

1.4 Nous sommes _____ employés à plein temps;

_____ à temps partiel.

2. ACTIVITES

2.1 Comment avez-vous eu l'idée de créer cette entreprise?

_____ j'étais employé dans une société qui produisait le même produit;

_____ c'est à la suite de ma formation dans le domaine;

_____ j'ai eu la suggestion de _____

_____ c'est un produit traditionnel que j'ai amélioré;

_____ c'est une adaptation d'un produit importé;
 _____ mon projet est parti d'un besoin du milieu;
 _____ autre explication à préciser _____

1.2 Qui achète vos produits le plus?

_____ ce sont surtout les femmes;
 _____ ce sont surtout les enfants.

1.3 D'où viennent tes acheteurs?

_____ Mes clients viennent des villes de _____

_____ Mes clients sont originaires de la région de _____

1.4 Quel usage tes clients font-ils de tes produits?

_____ mes clients consomment directement mes produits;
 _____ mes clients revendent mes produits à _____

1.5 Votre production est-elle régulière?

_____ je produis pendant toute l'année tant _____
 d'unités;

_____ je ne produis que pendant tant _____ de
 mois par _____ d'unités.

2.1 Comment saviez-vous que ton produit(s) était désiré par tes clients?

_____ c'est par l'expérience des autres producteurs qui sont
 à _____

_____ j'ai fait faire une étude de marché par _____

_____ je n'ai pas cherché à le savoir;

_____ autres à préciser _____

- 2.2 Quelles sont vos méthodes de production?
_____ tout le travail se fait à la main;
_____ nous avons des machines manuelles;
_____ nous avons des machines électriques.
- 2.3 Comment trouvez-vous de nouveaux modèles?
_____ c'est par des catalogues;
_____ je créé moi-même mes modèles;
_____ je vais voir ce que font les autres producteurs;
_____ je suis des cours de formation.
- 2.4 Qui vous aide à choisir vos outils et techniques de production?
_____ je consulte les techniciens;
_____ je me fie à mon expérience;
_____ mon choix est fonction de mes moyens financiers.
- 2.5 Avez-vous calculé les bénéfices que vous espériez avoir avant de commencer?
_____ j'ai fait faire une étude par _____
_____ j'ai vu que d'autres producteurs gagnaient de l'argent sur cette production;
_____ je n'ai pas cherché à le connaître.
- 2.6 Quelles étaient les inquiétudes que vous aviez au début de votre entreprise?
_____ j'avais peur de la concurrence;
_____ j'avais des problèmes financiers;
_____ je ne savais pas où trouver la matière première
_____ je craignais la malchance.
- 3.1 Comment avez-vous trouvé les ressources financières?
_____ j'avais obtenu un prêt de la banque de _____
_____ j'ai gagné dans la cotisation;
_____ j'ai fait des économies ou j'ai eu des prêts de mes amis.

- 3.2 Quelles sont les compétences de votre personnel?
_____ ce sont des techniciens formés dans ces écoles;
_____ ce sont des ouvriers qui ont une expérience dans le domaine;
_____ ils se forment en travaillant.
- 3.3 Comment avez-vous acquis vos équipements?
_____ je les ai achetés à l'état neuf;
_____ je les ai achetés d'occasion;
_____ je les loue actuellement.
- 3.4 Si tes équipements étaient déjà utilisés, comment avez-vous fait pour vérifier leur bon état?
_____ j'ai eu le rapport de vérification du spécialiste;
_____ j'ai fait confiance.
- 3.5 Quel est le rythme de production?
_____ je produis uniquement sur commande;
_____ je produis en série de _____ unités.
- 3.6 Comment obtenez-vous les commandes ou bien vendez-vous vos produits?
_____ je visite les clients chez eux;
_____ j'utilise les services des représentants de vente;
_____ je cherche des contrats avec les institutions ou magasins;
_____ j'organise des expositions ou bien j'y participe.
- 3.7 Comment contrôlez-vous vos produits?
_____ j'ai des normes de production que je respecte rigoureusement;
_____ je tiens compte des goûts des clients;
_____ je ne fais pas de contrôle particulier.
- 4.1 Avez-vous des budgets?
_____ j'ai un budget annuel établi par _____
_____ je n'ai pas de budget.

4.2 Faites-vous les états financiers?

_____ à la fin de chaque exercice, mes états financiers sont établis par _____

_____ je ne fais pas les états financiers.

4.3 Qu'est-ce qui vous coûte le plus cher dans votre entreprise

_____ je le sais par le moyen suivant: _____

_____ j'ai une idée générale;

_____ je ne peux pas le dire.

4.4 Comment fixez-vous vos prix?

_____ je regarde les prix des autres producteurs;

_____ je calcule mes coûts (production fixe, bénéfice ...)

_____ j'ai des critères personnels.

5.1 Comment décidez-vous d'augmenter ou de réduire votre production?

_____ je regarde mes ventes;

_____ je suis la demande du Marché par _____

_____ dès que j'ai les moyens financiers.

6.1 Quelles sont vos difficultés actuelles?

_____ ma difficulté est de vendre mes produits;

_____ je manque de moyens financiers pour _____

_____ je ne trouve pas d'employés qualifiés;

_____ je ne peux pas produire ce que je pourrais vendre;

_____ mes sources d'approvisionnements sont rares;

_____ j'ai des problèmes avec l'administration (douane, contribution directe, la perception municipale ...)

_____ je n'ai pas quelqu'un pour m'aider pour une bonne gestion.

6.2 Quelles solutions suggérez-vous pour ces problèmes?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

RECHERCHE-ACTION

LA PROMOTION DES PME DANS LA LEK1E

Questionnaire pour les acteurs institutionnels

1. ACTIVITES DE CREATION D'ENTREPRISE

1.1 Quelles sont les activités de développement d'entreprises qui se font dans votre région?

- Elles sont faites par qui? _____

- Comment se font-elles? _____

- Quelles sont les difficultés que rencontrent les promoteurs?

1.2 Quelles sont les activités que l'on pourrait développer dans votre région et qui ne le sont pas encore?

Pourquoi, elles ne le sont pas? _____

Que faudrait-il faire pour favoriser leur développement?

2. STRUCTURES DE DEVELOPPEMENT

2.1 Quels sont les organismes de développement qui s'occupent de problèmes ci-dessous indiqués dans votre région?

_____ Formation des promoteurs? Administration.

_____ L'information des promoteurs?

_____ Le financement des projets économiques?

_____ L'assistance des promoteurs?

_____ Les études des dossiers des promoteurs?

_____ Autres.

2.2 Pour chacun des aspects, expliquer le processus qui est utilisé par chaque organisme pour répondre au besoin des promoteurs?

2.3 Pour chaque aspect, recherchez les difficultés que rencontrent les organismes.

2.4 Essayez de mesurer les résultats auxquels sont arrivés les efforts:

- Formation: étapes _____ participants _____
- Information: nombre de visiteurs _____

- Financement: volume _____
- Nombre de bénéficiaires _____
- Assistance: actions faites _____
- Etudes de dossiers: nombre _____
nature _____

2.5 Quelles solutions pourrait-on prévoir pour:

- accélérer la promotion des PME _____

- résoudre les difficultés des organismes d'encadrement?

REMARQUES PARTICULIERES

Annexe 2

2. LE DÉPARTEMENT DE LA LEKIE

2.1 PRESENTATION GENERALE

Le département de la LEKIE est une des huit régions administratives qui forment la province du centre. Rappelons que le pays est divisé en dix provinces.

Le département lui-même est subdivisé en cinq arrondissements. Ce sont des centres administratifs et commerciaux qui desservent les populations rurales. Ces centres sont appelés à devenir des villes, mais leur population ne dépasse pas les 5 000 habitants à l'exception d'Obala qui se trouve à la périphérie de la ville de Yaoundé.

La situation du département fait que le sud se trouve à 20 km de Yaoundé, la capitale politique du pays où se trouvent installées toutes les institutions politiques et administratives du pays. Ainsi que nous le verrons plus loin, Yaoundé avec près de 800 000 habitants a une grande influence sur le département de la LEKIE.

Par ailleurs, à l'est, il y a le département de la Haute Sanaga dont deux aspects sont caractéristiques: une faible densité de la population ce qui laisse beaucoup d'espaces libres car sa superficie est de 11 000 km² pour une population autochtone de 100 000 habitants. Or dans la Lekie, la superficie est de 3 000 km² pour une population de près de 300 000 habitants. Dans ce département voisin, à moins de 100 km de la Lekie, il existe deux complexes agro-industriels de canne à sucre. Ceci a amené la création de deux nouvelles

villes où des travailleurs viennent s'y installer. Y compris un certain nombre d'habitants de la LEKIE. Ainsi donc, la faible densité de la population de la Haute Sanaga et l'existence des grandes usines provoquent des migrations de population de la Lekie, entraînant avec eux leurs activités économiques.

Au sud-est se trouve le département de la Mefou. C'est une région agricole à faible densité de population, malgré la proximité de la ville de Yaoundé.

À l'ouest, il y a le département du Nyong et Kelle avec ses forêts denses. C'est cela qui explique que les arrondissements d'Okola et d'Évodoula qui sont à la limite avec ce département ont encore des forêts qui sont le prolongement des forêts du Nyong et Kelle.

En fin, le nord de la Lekie est limité par un fleuve du nom de la Sanaga. C'est le plus long fleuve du pays, mais il est difficile à la navigation à cause des chutes et rapides. La Sanaga sert de frontière avec un autre département qui est le Mbam.

En ce qui concerne la population, la jeunesse est majoritaire puisque le recensement général de la population de 1976 observait que les jeunes de moins de 18 ans représentaient plus de la majorité dans l'ensemble du pays. Du reste, les statistiques internationales indiquent que la population de 0 à 30 ans au Cameroun est de 69,2%¹.

Le réseau scolaire est bien développé dans le département. Les données statistiques suivantes sont révélatrices à cet égard²: le nombre d'élèves atteignait 58 274 avec 183 écoles primaires. Le taux de scolarisation dépasse 90% des enfants à l'âge de fréquenter.

¹ Almanach population catholique 87, p. 188.

² Source: Journal Cameroun Tribune, no 3552.

Pour l'enseignement secondaire, il y avait 3 680 élèves en 1972. On compte actuellement 2 lycées, 6 collèges d'enseignement général, 3 sections d'artisanat rural (menuiserie, maçonnerie, charpente, etc.), 4 sections d'enseignement ménager.

Tableau 24: Récapitulatif des scolarités

École coranique	46
Jardin ou maternelle	2 201
École primaire	50 482
École post primaire	194
Enseignement secteur général	3 362
Enseignement secteur technique	318
École normale	5
École supérieure spécialisée	11
Université	23
Total	56 642

Tableau 25: Établissements secondaires et techniques

	Évodoula	Okola	Monatele	Saa	Obala
CEG (6)	1	2	-	3	1
CET (3)	-	-	3	-	-
SAR (3)	1	1	-	1	-
Lycées (2)	-	-	1	-	1
Sec. ménager (4)	-	2	-	-	2
Total	2	5	4	4	4

Toujours faisant le lien entre la population et le développement économique, nous verrons que la forte densité de la Lekie (près 100 ha/km²) pousse les populations à devenir plus entreprenantes, car il faut se battre pour vivre dans la Lekie. Sur le plan culturel, il est

reconnu que l'homme de la Lekie est très dynamique et c'est la deuxième région entreprenante du pays derrière les populations de l'ouest.^{3 4}

On peut donc aisément comprendre qu'avec un taux de scolarisation élevé, plus les ressources agricoles que nous verrons plus loin, la région a des potentialités pour la création des entreprises.

Sur le plan physique, nous voulons indiquer quelques données sur les infrastructures.

D'abord concernant les communications, le département est sillonné par trois systèmes de communications.

Les routes en terre et pistes de collecte de produits agricoles. Elles couvrent une distance de 2 000 km environ.

Les routes bitumées traversent le département pour relier la capitale à l'ouest. Il existe aussi des bretelles pour relier trois chefs lieux d'arrondissement. La distance totale est de 150 km environ.

La voie ferrée sert également l'est du département sur une distance de près de 50 km.

³ Les conditions d'un développement intégré dans la Lekie (Août 1973), ministère du plan et de l'aménagement du territoire.

⁴ Pour confirmation, lire Cameroun Tribune no 3557 du 25 avril 1986 qui qualifie la Lekie de mamelle nourricière de la capitale.

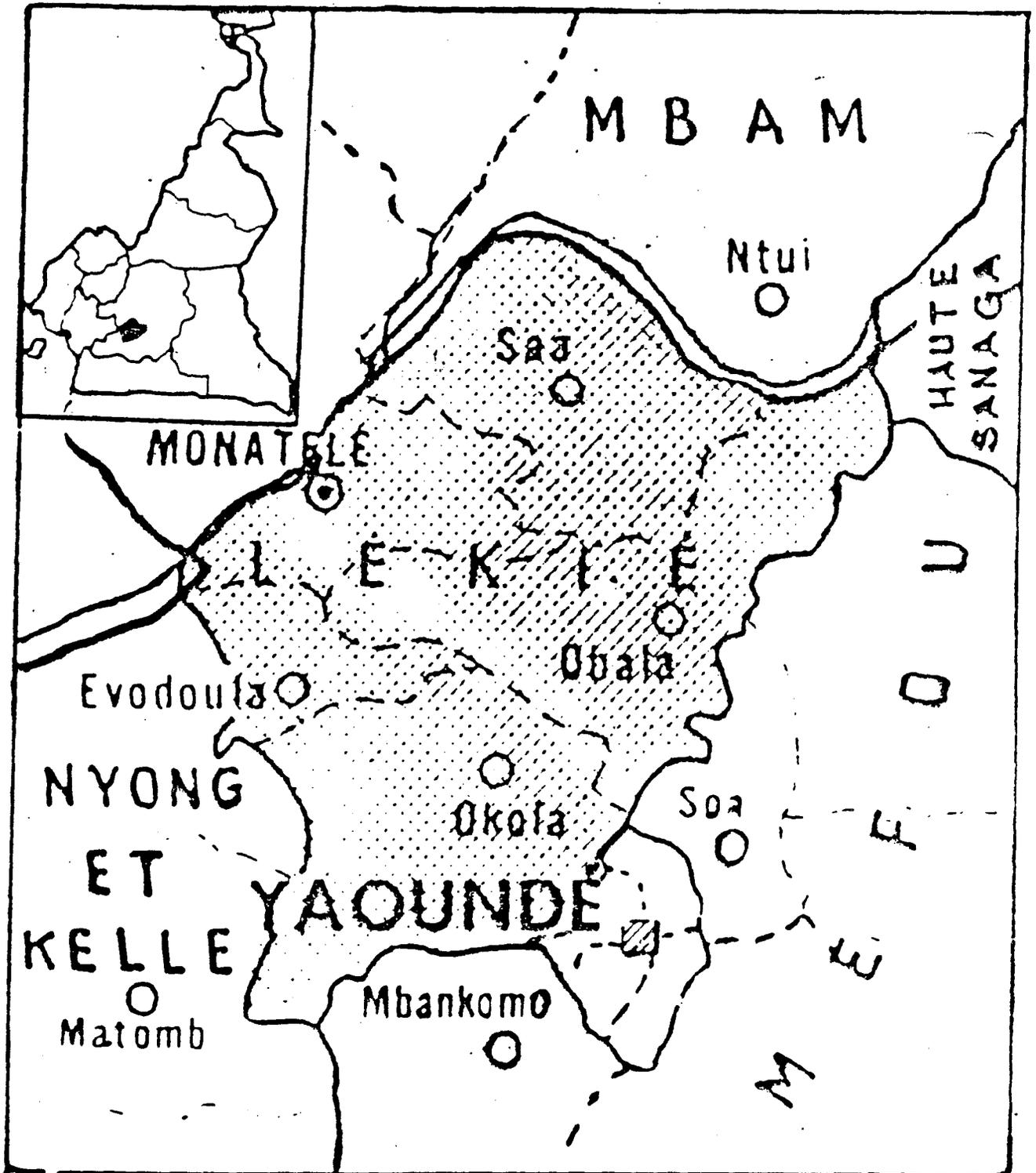
Cependant, le principal problème concerne les routes en terre dont l'entretien n'est pas régulier surtout pour les axes secondaires.

Ensuite, le département est traversé par des lignes de courant électrique qui est produit par la centrale hydro électrique d'Edéa. Ainsi tous les chefs lieux d'arrondissement sont électrifiés ainsi que les principaux villages que traversent cette infrastructure. C'est un atout de plus pour des possibilités d'industrialisation de la région.

Enfin, nous signalons que sur le plan sanitaire, il existe une infrastructure de dispensaire de brousse, des centres de santé élémentaires des hôpitaux d'arrondissement, soit 46 formations sanitaires publiques et privées. Le plus gros problème demeure toutefois est le manque de médicaments dans ces établissements.

Par ailleurs, un effort est en train de se faire pour couvrir les principaux centres urbains en eau potable. 132 villages sur 411 ont des puits d'eau aménagés.

Notons pour terminer qu'il n'existe aucune liaison téléphonique dans le département.



2.2 LES RESSOURCES NATURELLES

Bien que notre but soit d'étudier la création et le fonctionnement des entreprises dans le secteur manufacturier, nous croyons toutefois qu'il soit pertinent d'étudier en premier lieu les ressources de la région.

2.2.1 La végétation

La première richesse naturelle est la terre avec sa végétation. On retrouve trois types de végétation dans la région.

- La forêt dense tropicale au sud du département (Okola-Evodoula et Monatele). Malheureusement, on ne dispose pas encore d'inventaire forestier pour connaître toutes les essences que contient cette forêt. On sait que les habitants exploitent d'une manière anarchique les essences comme l'ayos, l'acajou, le binbongo, le bongosi, etc.
- La forêt sédentaire et la savanne couvre le nord du département dans les arrondissements de SAA et d'Obala. Cette végétation est entretenue grâce à une pluviométrie favorable dans la région. En effet, il existe deux saisons de pluie (mars à juin et août à novembre) et deux saisons sèches (novembre à mars et juin à août).

2.2.2 Le sol

2.2.2.1 Le sable

Les études ne sont pas suffisantes pour démontrer les ressources. Cependant, une grande partie du territoire est sablonneuse. Ceci est une richesse puisque le sable peut être exploité pour les constructions dans la région, mais surtout pour la ville de Yaoundé. C'est ainsi qu'il existe des entreprises qui exploitent le sable dans le département.

Cette richesse est amplifiée par le fait que le département est limité par un fleuve, La Sanaga, qui contient un sable qui présente des caractéristiques intéressantes pour les travaux de bâtiments.

2.2.2.2 Les roches

La région est couverte de collines au sud formant plusieurs espaces rocheux. Ces pierres ne sont pratiquement pas exploitées. Pourtant, les carrières de moellons participent à l'essor du bâtiment à Yaoundé et bientôt au bitumage des routes. À ce niveau, le département constitue un immense réservoir pour les carrières.

2.2.2.3 L'eau

Le département est traversé par un faisceau de rivières qui se jettent toutes dans le fleuve Sanaga. Ces rivières sont plus ou moins poissonneuses. On y pratique la pêche sans cependant beaucoup s'occuper de régénérer les espèces.

Par contre, dans le fleuve, même si la navigation y est difficile, empêchant l'utilisation de moyens modernes de pêche, on y utilise des barques pour tirer le poisson. Cela fait vivre certaines familles pendant une certaine période de l'année (octobre et janvier).

Ce fleuve constitue aussi un atout touristique. Ses nombreuses chutes et rapides par leur majesté, attirent de nombreux visiteurs.

Terminons en soulignant qu'il reste d'importantes possibilités de barrages hydro électriques le long de ce fleuve; Nachtigal, Le bang...

2.3 LA SITUATION ECONOMIQUE

L'économie de la région est essentiellement à base agricole. La population est à 70% rurale dont l'agriculture produit une grande partie des revenus. Après l'agriculture, l'activité économique qui suit est le petit commerce, tant pour la vente des produits importés que pour la livraison des produits agricoles aux différents marchés des villes. Ainsi qu'on le verra, il n'y a aucune transformation de ces produits. Enfin, il y a des artisans et des petites entreprises autonomes qui oeuvrent dans différents domaines.

Voyons donc ces principales productions.

2.3.1 Les activités du secteur primaire

Quand on parle de la Lekie, on ajoute deux qualificatifs à savoir: premier producteur en cacao et mamelle nourricière de la capitale.

2.3.1.1 Le cacao

C'est une culture qui a été introduite dès les débuts de la colonisation. Il est produit dans le département pour être exporté par Douala, le grand port du Cameroun, vers les pays occidentaux. Sur une production de près de 100 000 tonnes au Cameroun, la Lekie produit entre 20 000 et 24 000 tonnes. Ce qui la place en premier rang parmi les départements producteurs.

Tout le travail se fait à la main et le produit est commercialisé sans aucune transformation locale. Par ailleurs, il n'existe aucun sous produit issu du cacao pour

maximiser le travail des producteurs. Pourtant, les déchets des cabosses pourraient être intégrés dans les aliments de bétail. Le jus qui sort au moment de la récolte pourrait être collecté pour fabriquer des boissons douces ou alcoolisées. Ce ne sont là que quelques idées. Il n'est pas exclu que d'autres possibilités pourraient être développées.

2.3.1.2 Les produits vivriers

Même si la culture du cacao a monopolisé la main-d'oeuvre masculine et les meilleures terres, le département réussit à produire des cultures vivrières à cause de la densité de population et l'opportunité de vendre dans les villes Yaoundé d'abord et dans les villes du nord Cameroun (Ngaoundiré et Garoua) grâce au chemin de fer.

Ces produits sont essentiellement des tubercules, (manioc, macabo, igname), les fruits (la banane douce et plantain, les oranges, mandarines, pamplemousse, citron, mangues) enfin, les cultures maraîchères.

Cependant, il est difficile d'évaluer la production totale étant donné que les plantations sont faites sur des bases traditionnelles sauf pour les cultures maraîchères. Une action dans ce domaine nécessiterait donc des études approfondies pour estimer la production totale.

Mais comme pour le cacao, il n'y a aucune transformation de ces produits localement. Pire encore, ces produits étant périssables, ils s'abiment dans les villages enclavés s'ils ne sont pas évacués dans une ville et à temps. Et même arrivés au marché, beaucoup pourrissent, car il n'existe pas d'équipement adéquat pour les conserver.

2.3.1.3 L'agro-industrie

Depuis l'époque coloniale, une société camerounaise de tabac s'est installée dans un centre rural à Batchenga. Elle possède une petite exploitation agro industrielle qui continue d'occuper un effectif de main-d'oeuvre appréciable.

Le principal travail de ces employés consiste à produire le tabac et la fabrication d'une certaine quantité de cigarettes destinées essentiellement à l'exportation.

2.3.1.4 L'élevage et la pêche

Nous n'avons pas voulu faire un point particulier pour ces deux aspects même si leur importance commence à se faire sentir. Traditionnellement, l'homme de la Lekie n'est pas éleveur. Il entretenait et entretient encore quelques chèvres, poules et porcins pour la consommation familiale.

Cependant, certains jeunes se lancent dans l'élevage moderne de volailles et de porcs. Ces élevages sont prévus en période de fêtes de fin d'année et aussi pour le marché urbain.

Ainsi, on comptait 300 000 volailles et 176 porcins⁵. Il faut souligner pour le regretter que l'alimentation de ce bétail est uniquement à base de la provende qui est fabriquée par les maisons de commerce de Yaoundé et Douala.

⁵ Cameroun Tribune, no 3552.

Pour ce qui est de la pêche, elle se pratique au niveau artisanal dans les villages. Mais ce sont les habitants qui vivent le long du fleuve qui pourraient s'organiser en petite entreprise de pêche comprenant la pêche dans le fleuve, le séchage du poisson et la commercialisation de celui-ci. Ceci ne pourrait se faire que sous réserve d'une étude de faisabilité positive.

La chasse se fait aussi dans la forêt. Mais de plus en plus, le gibier devient rare alors qu'autrefois, il y avait des sangliers, des éléphants, et autres bêtes sauvages.

Bien que le CRAT (Centre technique d'appui rural de SAA) est en train de mettre sur pied une coopérative d'éleveurs avec une unité de production de provende, la vulgarisation de la culture de maïs n'est pas encore assez intensifiée pour prévoir le développement du secteur d'élevage.

Par ailleurs, il serait bien possible de nourrir des porcs à base de produits locaux en y incluant des oligo-éléments comme complément nutritif.

2.3.2 Les activités du secteur secondaire

D'une manière globale, il n'existe pas jusqu'à maintenant une industrie manufacturière dans la Lekie. Comme on vient de le voir, la région est dominée par les activités agricoles. Cependant, si l'on veut s'intéresser à la création d'entreprises par les nationaux, on ne peut passer sous silence les différentes activités du secteur dit "informel" tel que nous l'avons défini au début. À ce niveau les domaines prépondérants sont:

- le secteur du bois
- l'exploitation du sable
- la confection de vêtement
- l'alimentation pour le pain et la restauration
- la soudure

Voyons maintenant comment se développent leurs activités. Les informations que nous exploitons sont d'origines diverses, notamment nos observations personnelles car nous avons travaillé dans la région depuis plus de 20 ans. Par ailleurs, les entrevues sont venues confirmer nos informations.

2.3.2.1 Le secteur du bois

Il existe diverses activités reliées au travail du bois. Les principales sont les suivantes:

- le sciage du bois
- les menuiseries
- les produits du palmier à huile.

2.3.2.1.1 Le sciage du bois

Dans la Lekie, il existait des entreprises de sciage de bois notamment à Obala, et un atelier à Mvaa entretenu par la mission catholique. Actuellement, ces entreprises ont fermé leurs portes probablement dû aux litiges entre la population au sujet des droits de coupe pour le cas de celle de Mvaa et au système d'approvisionnement pour celle d'Obola. Mais

si une initiative devait être prise dans cette région dans le sens de création de menuiserie, il serait recommandé d'approfondir ces points, même si cela date de plus de 10 ans. Cependant, les paysans se sont organisés en acquerrant des tronçonneuses. C'est avec celles-ci que la population obtient les matériaux pour la construction notamment: les planches, les lattes, les poteaux, etc.

C'est une opération économique qui peut être rentable dès lors que le matériel est produit en quantité suffisante. On a même vu des initiateurs s'acheter un petit car de transport grâce en partie aux revenus de la vente du bois scié.

Il faut immédiatement dire que le service des eaux et forêts intervient actuellement d'une manière énergique pour obliger les exploitants à obtenir des permis, notamment pour des raisons fiscales et peut-être aussi pour la protection des espaces.

Ce sont ces petits exploitants qui alimentent aussi le secteur de petits menuisiers que nous verrons par la suite.

Malheureusement, il nous a été impossible d'évaluer le nombre de ces artisans et moins encore d'étudier leurs activités de gestion. Ils livrent leur marchandise chez le consommateur en louant des camions à Yaoundé où chez un commerçant.

3.2.2.1.2 Les menuiseries

Le bois entre en grande partie pour l'habitat. Ce sont les menuisiers qui le transforment soit sous forme de charpente pour la toiture, soit sous forme de meubles: tables, chaises, armoires, fauteuils, lits, fenêtres, portes, etc.

Ainsi donc, il existe un nombre assez important de petites menuiseries autant dans les villages et surtout dans les petits centres urbains qui sont les chefs lieux des arrondissements. Cette implantation est favorisée par l'électrification de ces centres. Et comme nous le verrons plus loin, ces ateliers sont équipés de machines électriques.

Dans les cinq centres urbains, nous avons rencontrés 25 menuiseries sur les 37 petites entreprises que nous avons enquêtées.

2.3.2.1.3 L'exploitation du palmier à huile

Il existe des plantations traditionnelles de palmier à huile. En fait, il ne s'agit de palmiers qui ont été plantés par les hommes.

Le palmier pousse naturellement sur le sol et les habitants cueillent ses fruits qui sont des régimes pour l'alimentation. Mais il y a deux usages qui sont les plus répandus dans la région: l'extraction de l'huile de palme et la cueillette du vin de palme.

2.3.2.1.3.1 L'exploitation de l'huile de palme

Lorsque les régimes de palme sont mûrs on les coupe de l'arbre pour retirer les noix. Celles-ci sont bouillies, pillées et pressées pour donner une huile qui sert pour la cuisine. Ce travail se fait généralement par les femmes d'une manière artisanale.

Dans d'autres régions, il existe des techniques améliorées notamment le système développé par un organisme à Douala (APICA). Grâce à ces techniques, le rendement en huile est plus élevé et l'on peut envisager sa transformation en savonnerie. Ce serait donc un atout pour la région si l'on améliorait la production de l'huile de palme.

2.3.2.1.3.2. Le vin de palme

C'est la boisson locale la plus répandue. Elle provient de la sève du palmier qui est fermentée à des degrés différents. On peut affirmer qu'il n'y a aucun village de la région qui n'en produit pas pour sa consommation.

On rencontre certaines personnes qui réalisent des bénéfices en vendant le vin de palme. Beaucoup de femmes de Yaoundé vont acheter celui-ci tous les jours sur un rayon de 60 km environ pour venir le vendre à Yaoundé. Pendant les vacances scolaires, beaucoup d'élèves et étudiants se préparent à l'achat de fournitures scolaires en organisant la cueillette du vin de palme. Cette ressource pourrait constituer une industrie dans la région, si les techniques de conservation étaient à la hauteur. Voilà donc une opportunité d'entreprises à créer.

2.3.2.1.3.3 Les palmistes

De la production d'huile de palme, on peut casser des noix dont on extrait la pulpe pour retirer l'amande que l'on appelle le palmiste. Cette amande était vendue au temps colonial. Actuellement, on en retire une huile qui rentre dans la pharmacopée traditionnelle.

En introduisant un système de concassage des noix, on peut relancer cette ressource en lui trouvant de nouveaux débouchés.

2.3.2.2 L'extraction de sable

Un des domaines qui se développent dans la Lekie est celui de la construction. Le sable de la Lekie sert soit pour approvisionner les chantiers de la ville de Yaoundé, soit à ériger les maisons des habitants du département, soit encore à fabriquer des blocs appelés parpaings. Pour ces différentes utilisations s'organisent des petites entreprises de production ou de service.

2.3.2.2.1 Pour le transport

La Lekie est sillonnée par les camions à benne basculante pour ramener le sable qui est tiré par des équipes d'exploitants. Ces camions appartiennent à des entreprises ou à des particuliers qui se livrent à ce commerce.

Cette activité est florissante car elle apporte une valeur ajoutée à la région d'une manière appréciable. A titre d'illustration, nous avons découvert que dans une commune dont nous taierons le nom, au cours d'un exercice, les revenus de la taxe sur le ramassage

du sable s'élevaient à plus de 5 000 000 F CFA par an. Mais si on sait que chaque camion paie 500 F CFA par voyage soit 2 \$ canadiens et que le prix de vente d'un voyage est d'environ 8 000 F CFA soit 32 \$, on peut évaluer les rentrées de la manière suivante:

$$5\,000\,000 : 500 = 10\,000 \text{ camions}$$

$$8\,000 \text{ FCFA} \times 10\,000 = 80\,000\,000$$

soit 1 60 000 \$ can.⁶.

Il apparaît donc que le sable est une richesse du département, car on peut dire que cette activité se fait dans tout le territoire bien sûr avec une intensité variable selon les territoires.

2.3.2.2.2 Le crépissage des habitations

L'habitat de la région s'améliore nettement car tout le monde veut vivre dans une demeure décente. Cela donne beaucoup de travail aux tacherons indépendants pour le crépissage et même pour monter la charpente. Généralement, ces petits entrepreneurs, s'ils sont compétents, peuvent vivre de ce travail. Car le crépissage d'une maison peut coûter près de 200 000 CFA et peut durer de 2 à 3 mois si le matériel est sur place.

Généralement, ces travailleurs indépendants forment une équipe avec 2 à 4 apprentis. Généralement, les 2/3 des revenus reviennent au patron, tandis que les apprentis se contentent du reste.

⁶ Taux conversion dollar canadien \$ can = 250 FCFA.

Ces travailleurs sont souvent, soit des anciens ouvriers des grands chantiers, soit des jeunes qui sortent des collèges techniques.

Certaines de ces équipes progressent et deviennent de petites entreprises de construction qui travaillent soit en sous traitance, soit se spécialisent dans les travaux de gros oeuvre en bâtiment. D'autres s'adjoignent des ouvriers en électricité, plomberie, peinture, carrelage pour former une entreprise autonome en bâtiment.

2.3.2.3 La confection de vêtement

Partout dans les centres urbains, on rencontre des ateliers de couture. Généralement, ils travaillent à la commande et font très peu une production en série.

Contrairement aux autres secteurs d'activités, on rencontre autant de femmes que d'hommes dans les ateliers de couture. Évidemment, les femmes cousent les habits des femmes tandis que les hommes font ceux des hommes. Mais il y a une tendance actuellement à une polyvalence.

Pour ceux des ateliers qui produisent en série, certains exposent leurs vêtements pour les vendre, ou pour attirer la clientèle. D'autres livrent leurs habits dans les établissements scolaires. Au Cameroun, les élèves de chaque école primaire ou secondaire doivent porter un uniforme.

Ceci serait un marché intéressant si les entreprises de couture de Yaoundé n'étaient pas à proximité. Celles-ci offrent des produits de qualité et à des prix compétitifs par rapport à ceux des petits ateliers de brousse.

Cependant, certains arrivent à obtenir des contrats des chefs d'établissement. Mais souvent, leurs difficultés sont reliées au fait de ne pas avoir un fonds de roulement pour acheter la matière première avant de se faire payer par les parents. Aussi il en résulte souvent des retards sinon des palabres...

Par ailleurs, ces ateliers utilisent des apprentis qui constituent une main-d'oeuvre à bon marché, car non seulement ils ne perçoivent pas grand chose en salaire, mais ils doivent payer une somme comme droit d'apprentissage. Ces rentrées financières sont un revenu d'appoint aux propriétaires des ateliers.

Pour conclure sur ce point, même si le secteur de la confection semble saturé, certains ateliers pourraient vivre si ils s'organisaient en entreprise moderne, quitte peut-être à penser à exporter vers d'autres régions.

2.3.2.4 La fabrication du parpaings

Toujours avec le sable, la construction des maisons qui se fait jusqu'à maintenant en terre battue, commence à changer. Ceux qui ont plus de disponibilités financières montent leurs maisons en parpaings de ciment mélangés au sable. Ceci devient de plus en plus un marché grandissant, car tous les bâtiments administratifs sont en parpaings de ciment.

Nous avons recensé un projet d'une entreprise de fabrique de ciment à SAA. Cependant, d'autres particuliers notamment dans les centres urbains vendent des parpaings qu'ils fabriquent.

C'est donc un secteur qui se développe rapidement.

2.3.2.5 La restauration

Deux activités dominent ce secteur: les boulangeries et les petits restaurants.

2.3.2.5.1 La boulangerie

Il existe deux boulangeries installées l'une à Obala, l'autre à Monaté. Nous avons rencontré le propriétaire de celle de Monaté. Elle emploie entre 15 à 30 ouvriers selon les saisons. Elle livre ses produits dans les arrondissements d'Okola, Evodoula et Monaté, même dans le département voisin de Nyong et Kelle.

Selon les prévisions du plan, la consommation du pain va grandissante, car il entre beaucoup dans l'alimentation des écoliers et étudiants. Ainsi petit à petit, les habitudes alimentaires se changent. Et la profession de boulanger se développera.

Cependant, il est regrettable que l'on utilise que le blé importé pour sa fabrication sans chercher à y inclure des produits locaux. Pourtant la semoule de manioc ou de maïs pourrait peut-être être essayée afin d'encourager les matières premières locales. Autrefois, les femmes préparaient des beignes en manioc ou en maïs.

2.3.2.5.2 Les petits restaurants

On les rencontre dans les centres urbains, notamment sur la place du marché ou à la gare des cars de transport de voyageurs.

Ils sont installés dans des petits locaux qui sont aménagés par la mairie. Les propriétaires paient des loyers à la commune.

Les repas qui sont servis comprennent généralement de la viande de boeuf ou le gibier, les poulets, le poisson de mer ou les feuilles locales (le Ndole) le repas est servi avec de la banane plantin, du macabo, du manioc ou du riz. Tous ces produits sont achetés au marché de vivres localement.

L'importance du réseau est considérable à cause du fait de l'urbanisation de la région. Les étudiants ne peuvent pas retourner au village. Le voyageur a besoin de se nourrir s'il n'a pas prévu des réserves dans ses bagages. Le fonctionnaire célibataire a besoin de reprendre des forces avant de rentrer à la maison ou de retourner au travail. L'administré doit attendre l'ouverture des bureaux pour se faire servir. Tout cela constitue une clientèle que pourrait servir ces petits restaurants s'ils sont bien organisés.

Mais en les observant, on constate les carences suivantes:

- des conditions d'hygiène insuffisantes;
- la qualité des repas n'est pas assurée;
- les équipements sont aléatoires;
- le service n'est pas satisfaisant.

Actuellement, leur nombre atteint un cinquantaine, car à chaque chef lieu, on les retrouve. Certains gros villages sont en train de s'organiser pour en avoir.

Par ailleurs, même si le phénomène n'atteint pas encore le département, compte tenu de sa proximité avec la ville de Yaoundé, on peut penser que ces petits restaurants, qui sont en grande partie organisés par les femmes, arriveront bientôt au stade de ceux de Yaoundé appelés subtilement "circuit ou chantier" et dont nous avons parlé.

2.3.2.6. La soudure

La principale activité des soudeurs que l'on retrouve dans la Lekie est la menuiserie métallique. Il en existe au moins une menuiserie par arrondissement. C'est le même système que pour les menuiseries de bois.

Le propriétaire et ses apprentis travaillent avec de la ferraille qu'ils achètent dans les quincailleries. Ils fabriquent des portes sur lesquelles on accroche des verres, des antivols pour les fenêtres, des lits et des chaises en fer.

Souvent, la soudure s'associe le service d'un garagiste à ses activités.

Il existe actuellement un facteur limitant à ce marché: le prix des produits finis est trop élevé par rapport aux possibilités de la majorité de la population de la région.

2.3.3 Les activités du secteur tertiaire

Dans ce secteur, on retrouve dans le département, quatre domaines privilégiés qui sont:

- la commercialisation et le commerce
- le transport
- les services
- le tourisme

2.3.3.1 Commercialisation et commerce

Nous avons réuni ces deux termes ensemble, puisqu'il s'agit d'une part de service de commercialisation des produits agricoles et d'autre part, de la distribution des produits de consommation à la population. Voyons donc chacun de ces points.

2.3.3.1.1 Les produits agricoles

Nous distinguons aussi deux aspects qui concernent l'un le cacao dont la commercialisation est faite par le système coopératif et l'autre les produits vivriers qui sont écoulés dans les marchés par les producteurs ou revendeurs.

1.1.1 Les coopératives de cacao

Il existe depuis bientôt 15 ans un vaste mouvement de coopératives pour la commercialisation du cacao au département. Il a commencé vers 1970 à Okola pour s'étendre progressivement dans les autres arrondissements.

Tous les planteurs de cacao sont membres de ces cinq coopératives qui détiennent le monopole de la commercialisation de cacao.

Au démarrage, c'est un office de gouvernement, le CENADEC, qui assurait l'encadrement en fournissant les cadres et tout le soutien logistique avec le concours des autorités administratives.

Aujourd'hui, ces coopératives continuent à exister après le retrait du CENADEC qui a été remplacé par la direction de la coopérative et de la mutualité du ministère de l'agriculture.

Ces coopératives vendent leur cacao aux exportateurs qui exportent ses 20 000 à 24 000 tonnes de fèves de cacao sans aucune transformation.

Avec les autres départements producteurs de cacao, les coopératives de la Lekie viennent de former une union des coopératives de commercialisation du cacao.

Signalons que ni les coopératives, ni leur union n'exportent directement leurs produits.

2.3.3.1.1.2 Les produits vivriers

Dans ce secteur par contre, il n'y a aucune organisation pour les producteurs. La commercialisation se fait de deux manières, soit dans les marchés périodiques de la région, soit par livraison directe aux différents marchés de Yaoundé.

2.3.3.1.1.2.1 Les marchés périodiques

Avec la colonisation sont apparus des endroits où à des jours fixés, producteurs de biens agricoles, acheteurs de ces produits et commerçants se rencontrent. Cette forme d'organisation subsiste encore, même si le phénomène des coopératives avec leurs petits marchés a diminué l'importance des grands marchés qui se tiennent aux grands centres des sous régions.

Néanmoins, c'est dans ces grands marchés que se vendent les produits vivriers. En effet, les producteurs, principalement les femmes, apportent le plaintain, macabo, fruits, etc... pour les vendre soit aux habitants de la ville, soit aux acheteurs qui viennent de Yaoundé et qui les revendront à leur tour. Ce sont donc des intermédiaires entre producteurs et consommateurs.

Les marchés d'Obala, Okola, Evodoula sont très réputés pour avoir beaucoup de produits vivriers.

2.3.3.1.1.2.2 Les revendeuses ou Bayam Sellam

Pour les produits achetés au marché, leurs destinations sont les villes de Yaoundé et celles du Nord. Mais beaucoup de femmes de la région achètent les vivres chez les producteurs, louent des camionnettes pour aller vendre à Yaoundé les vivres.

Ce phénomène est devenu populaire. Cela constitue un segment de marché important pour les pick up japonnaises. Malgré l'absence de sécurité de ces véhicules, on les rencontre dans toutes les pistes et même les plus mauvaises. Elles sont chargées à tout casser et s'amortissent en moins d'une année. Nous reviendrons sur cette forme de transport plus tard.

La totalité des produits vivriers est livrée à Yaoundé par ces femmes. Le phénomène est si puissant que les autorités avaient voulu le supprimer sous prétexte que ces revendeuses pratiquaient des prix injustes vis-à-vis des urbains. Pour cela, on avait créé un office de produits vivriers (MIDEVIV) qui a installé ses magasins sur les mêmes marchés et vendaient ses produits au kilo. Mais ce sont ces magasins qui ont connu des difficultés, notamment d'approvisionnement, tandis que les marchés de la ville de Yaoundé regorgent de produits vivriers.

En conclusion, la vente des produits vivriers se fait d'une manière artisanale, soit aux marchés périodiques, soit par des revendeuses dans les villes, soit par des productrices qui louent des camionnettes.

2.3.3.1.2 Le commerce

Un des phénomènes qui accélère l'urbanisation de la région est l'existence des petites boutiques et débits de boisson dans presque tous les villages. Voyons comment ces petites entreprises se présentent.

2.3.3.1.2.1 Les boutiques

Il existe de gros commerçants qui sont installés dans les principaux centres administratifs. Ils vendent généralement tous les produits d'usage courant partant des objets de ménage jusqu'aux matériaux de construction en passant par l'habillement, les fournitures scolaires, l'alimentation (boucherie, poissonneries, etc.). Ces commerçants vont se ravitailler soit à Yaoundé ou Douala, ou obtiennent des licences d'importation de produits (Ex: les établissements T. BELLA d'Obala-Monatelé).

À côté de ces grands commerçants, il en existe des petits qui sont soit installés dans une place fixe, ou qui circulent dans différents villages. Ceux-ci n'ont pas un gros capital en terme de marchandises. Mais ils permettent à ce que les populations puissent avoir ce dont elles ont besoin.

Un fait est intéressant à remarquer. C'est que parmi ces marchands itinérants, beaucoup sont des étrangers à la région et même des non- Camerounnais. On y retrouve notamment beaucoup de nigériens et de Tchadiens.

2.3.3.1.2.2 Les débits de boisson

S'il y a un commerce qui pullule dans le département, c'est celui des débits de boisson. Partout dans les villages, on retrouve de la bière. Nos estimations nous poussent à dire que les débits de boisson représentent près de 50% du commerce de produits manufacturés.

Ceci est favorisé par le fait qu'à Yaoundé il existe des dépôts de cinq brasseries qui sont implantées au Cameroun. Les camerounais sont les premiers consommateurs de bière en Afrique centrale⁷.

2.3.3.1.2.3 Le transport

Le développement de la région est soutenu par son réseau de communication. Deux formes de transport se pratiquent:

- le transport par car ou autobus;
- le transport par camionnette.

Il existe de petits transporteurs qui possèdent un ou deux véhicules pour desservir les passagers entre les villages de la Lekie et la ville de Yaoundé. Cependant, le transport entre les différentes unités administratives est irrégulier. Ainsi par exemple, il est presque impossible de partir d'Evodoula par voie directe vers SAA. Il faut passer soit par Okola,

⁷ Journal Cameroun Tribune, Janvier 1985, soit 38 kl en moyenne par personne et par an.

Monatelé, et SAA, soit aller directement à Yaoundé puis Obala pour atteindre SAA. Ainsi, on est obligé de faire le double du trajet.

Si les transports convergent vers Yaoundé, cela signifie que les communications entre certains villages sont difficiles surtout en saison de pluie où les routes s'abiment et deviennent impraticables.

Dans ces conditions, il n'y a que les conducteurs des petites camionnettes qui s'y rendent. C'est pourquoi la durée de vie de ces véhicules ne dépasse guère les deux années. Et comme nous l'avons vu plus haut, c'est grâce à elles que la ville de Yaoundé est ravitaillée en produits vivriers.

C'est incroyable de voir les conducteurs de ce genre de transport contourner tous les obstacles qui peuvent les bloquer: usure rapide de la voiture par la surcharge, les contrôles de police, etc.

Il existe pour le département de la Lekie un syndicat de transport par cars et autobus. Cependant, son rôle est moins connu de la population.

2.3.3.1.3 Les services

Nous distinguons le service d'ordre administratif comme les banques, les coopératives d'épargne et de crédit, les tontines, des autres services tels que les garages, les salons de coiffure, etc.

2.3.3.1.3.1 Les banques

Malgré que l'activité économique se développe, les services bancaires n'ont pas encore pris racine dans la région. La seule banque qui est installée à Obala (40 km de Yaoundé) c'est la SCB. Selon le journal Cameroun Tribune "... la faible représentation de ce secteur provient du fait que l'économie du département est extravertie. Toutes les opérations commerciales se faisant à Yaoundé, les populations y docimilient leurs comptes".⁸

2.3.3.1.3.2 Les coopératives d'épargne et de crédit

Depuis une quinzaine d'années, un réseau de coopératives d'épargne et de crédit se développe dans la région sous l'instigation de l'Église catholique. Ainsi en 1984, il existait 19 coopératives ou pré-coopératives avec plus de 10 000 membres pour un actif de près de 250 000 000 CFA.⁹

Dans le réseau, ces coopératives fonctionnent en offrant surtout des services de dépôts et retrait aux membres, et en octroyant quelques crédits pour la consommation ou à caractère social. Le reste des épargnes est déposé dans les banques commerciales à Yaoundé: ce qui confirme le caractère extraverti de l'économie de la Lekié. Ces sommes pourraient être investies dans le développement économique de la région.

⁸ Cameroun Tribune du 25 avril 1986.

⁹ Statistique UCPY, mars 1984.

2.3.3.1.3.3 Les tontines

Ainsi que le démontre l'existence de ces coopératives d'épargne, l'absence des banques ne veut pas dire qu'il n'y a pas de structures financières dans le département. Il existe dans tous les villages, des associations de personnes qui se réunissent les uns toutes les semaines, d'autres tous les mois, d'autres encore tous les 3, 6 ou 12 mois pour mettre ensemble un montant défini au préalable par individu. Les sommes ainsi recueillies sont soit remises à leurs membres à tour de rôle, soit mises en acquisition concurrentielle avec ou sans prise immédiate des intérêts... C'est ce système qui s'appelle tontines au Cameroun.¹⁰

Dès lors que chacun bénéficie de son tour, il entreprend un investissement d'ordre social ou économique. A titre d'illustration, nous verrons que le financement des petites entreprises se fait par ce biais.

2.3.3.1.3.4 Les garages et l'électricité

Il n'en existe pas beaucoup. On en retrouve quelques-uns à Obala, Monatéle et SAA, pour des petits dépannages. Les principales réparations se font à Yaoundé.

Cependant, il existe dans chaque unité administrative, un ou deux petits électriciens. Ceci est dû au fait de l'électrification récente de la région (1984). Certains services administratifs (commune, coopératives, etc.), bénéficient des services d'un mécanicien et d'un électricien pour leur dépannage.

¹⁰ Pour en savoir plus, lire thèse de doctorat 3e cycle, de Pierre Kamwa, Université d'Orléans, page 242 plus annexes.

2.3.3.1.3.5 Le tourisme

Le service touristique est embryonnaire dans la région. Il n'existe qu'un seul établissement touristique qui est un hôtel à Obala. Mais d'autres petits établissements sont en gestation à Monatéle, Okola, SAA et Obala. Cela correspond à un besoin puisque dans une ville comme Monatéle qui est le chef lieu du département, il est difficile à un voyageur de trouver où loger. Pourtant, presque toute la population doit s'y rendre malgré l'état des routes pour les jugements des litiges au tribunal de première instance ou pour des démarches administratives auprès des délégations départementales des différents ministères.

Par exemple, lors de la période des examens scolaires, beaucoup de personnes s'y rendent pour la constitution des dossiers et sont obligées d'y passer la nuit. Elles vont jusqu'à 6 km de Monatéle. Lors de la correction des examens, au moins 1/4 de la population des enseignants se retrouve à Monatéle pour près d'un mois. Et l'on sait que le nombre de maîtres dans le primaire est de 1 132¹¹. Le quart représente près de 250 personnes, il y a lieu d'exploiter cette situation. Il faut ajouter à cela que dans chaque unité administrative, on recherche des logements pour loger les différentes délégations officielles qui visitent ces territoires.

Avec le système de petits restaurants dont nous avons montré l'importance, on devrait penser à un système hôtelier adapté à la clientèle locale et à leurs besoins. L'absence actuelle d'un système hôtelier tient certainement du fait que l'on voudrait

¹¹ Cameroun Tribune, no 3557, du 25 avril 1986, p. 7.

développer des réseaux dont le standing est assez élevé par rapport aux conditions dans lesquelles vivent les futurs clients chez eux.

Une étude de marché pourrait donc mieux définir les clients et leurs besoins pour chaque unité administrative.

2.4 CONCLUSION

La Lekie a un potentiel économique certain. Celui-ci ne demande qu'à être développé. Les domaines méritent une certaine attention sont sans aucun doute le domaine agricole avec la transformation des produits.

Des études de l'IRA à Djombe, montrent que dans le domaine alimentaire, les produits suivants pourraient être transformés:

a) transformation des fruits et légumes

- . fabrication de confitures et de jus de fruits
- . amélioration d'extraction de jus de fruits
- . pasteurisation de jus de fruits

b) la technologie des féculents

- . conservation, séchage, broyage pour obtenir la farine
- . les formes composées et la technologie des tubercules.

Tous ces produits existent dans le département et l'on pourrait même intensifier la production.

Le rapport conclut en soulignant qu'un des problèmes essentiels est la diffusion de l'information technologique en direction des promoteurs, individuels et collectifs.

D'autres possibilités sont à exploiter. L'exemple d'une usine qui traite des troncs de bananes pour les transformer en ficelle d'emballage et en sac de café. Cette expérience se passe actuellement dans l'île de Sainte-Lucie, dans les Caraïbes¹². On imagine actuellement la fabrication de couvertures matelassées et des anoraks, selon les mêmes sources.

Afin de signaler l'intérêt que pourrait avoir la région en terme de création d'entreprise, voici un tableau qui regroupe certaines idées d'entreprises sans nécessairement mettre en relief la technologie à utiliser.

Il serait intéressant qu'ayant identifié la technologie, on puisse croiser les ressources avec la technologie pour découvrir les produits à développer.

¹² Source: Journal Croissance des jeunes nations, No 281, mars 1986.

Tableau 6: Principales ressources et quelques idées d'entreprises

Ressources	Entreprises possibles
Cacao	<ul style="list-style-type: none"> - poudre et chocolat - séchoirs électriques pour les • - boissons douces et alcoolisées - aliments bétail - etc...
Cultures vivrières	<ul style="list-style-type: none"> - conservation des produits - farine et semoule - restaurants améliorés - mets locaux - aliments bétail
Fruits	<ul style="list-style-type: none"> - confitures - jus de fruits -conserves - aliments des animaux - transport et conservation frigorifique
Rochers et sables	<ul style="list-style-type: none"> - carrière, moellons, gravier - fabrication asphalte - fabrication - pré-fabriqué construction - extraction sable et livraison - travaux génie civil
Bois	<ul style="list-style-type: none"> - sciage - menuiserie - charpente - préfabrication - charbon - gaz - emballage carton
Palmier � huile	<ul style="list-style-type: none"> - conservation vin - extraction huile - fabrication savon ménage - concassage de noix - traitement des palmistes

Il est donc nécessaire de penser à des mécanismes adaptés pour promouvoir la création des PME dans la région.

Pour compléter l'illustration des potentialités de la région, voici un extrait tiré du livre de M. Ecrement, p. 32)¹³.

Quant la forêt représente une ressource naturelle rare ou importante, la valorisation systématique du potentiel forestier par le développement de la filière bois... Elle concerne l'agriculture (sylviculture, reforestation) la chimie (papeterie, caoutchouc, résines et essences, voies biochimiques et thermochimiques de la transformation de la bio masse en énergie) l'énergie (charbon de bois, méthanol, gazogène), l'habitat (charpente, portes et fenêtres, maisons en bois), l'ameublement, l'impression et l'édition, la pêche (embarcation en bois), l'emballage (carton, bois tranché), les transports et la manutention (mécanisation des travaux forestiers, plantation, exploitation, transports).

¹³ M. Ecrement: Industrialisation et développement autocentré, ACCT.

Annexe 3

Résultats des enquêtes

Voici la compilation des résultats suite au dépouillement du questionnaire envoyé aux entreprises.

Nombre de PME recensées ou contactées

Obala=	13	Réponse:	5
SAA=	11	Réponse:	5
Montele=	9	Réponse:	6
Evodoula=	2	Réponse:	1
Okola=	2	Réponse:	2
	<hr/>		<hr/>
	37		19

Nature des PME:

Menuiserie:	12
Elevage:	3
Boulangerie:	1
Soudure:	1

Personnel:

a- Menuiserie: - Plein temps:	20
- Mi temps:	22
b- boulangerie:	15
c- élevage et culture:	6
d- autres:	4
	<hr/>
	67

Moyenne: 3.5

Menuiserie: Cadres: 1,67

Apprentis: 1,83

Structure juridique:

- SA Société anaonyme 1
- Patente 10
- Non déclarée: 2
- Pas répondu: 6

Naissance de l'idée

- Formation 11
- Beson milieu 6
- Aucun employé 1
- Suggestion 2

Connaissance du marché

- Ne sait pas 8
- Expérience 6
- Etude de marché 1
- Sans réponse 1
- Etude de marché 1

Technique de production

- Méthode: manuelle: 4
électrique 11
- Assistance: expérience: 6
techniciens 7

Financement

- Prêt bancaire: 2
- Cotisation 8
- Epargne: 5
- Prêts des amis: 1

Banques: Fond - LyonFormation du personnel

- ouvriers qualifiés d'une école 1
- ouvriers formés sur le tas 11
- ouvriers avec expérience: 8

Equipement

- achat neuf 12
- achat d'occasion: vérifié 3
- non 4
- technologie appropriée 1

Rythme de production

- régulier 8
- saisonnier 8
- ne sait pas 2

Contrôle de qualité

- selon les normes 4
- selon les goûts des clients 9
- aucun 5

Comptabilité

- budget	oui	3
	non	13
- état financier	oui	1
	non	15
- connaissances dépenses		

Annexe 4

Données sur l'estimation budgétaire

Les besoins de financement concernent l'acquisition des investissements et le fonctionnement du CAPE. A titre indicatif, voici une évaluation chiffrée de ces besoins.

1 Equipement et logistique

Voici les achats qu'il faut faire:

3 bureaux (600 \$ x 3)	1 800,00 \$
8 tables de travail (200 \$ x 8)	1 600,00 \$
3 classeurs (700 \$ x 3)	2 100,00 \$
20 chaises (75 \$ x 20)	1 500,00 \$
3 fauteuils (250 \$ x 3)	750,00 \$
2 micro-ordinateurs (7 500 \$ x 2)	15 000,00 \$
1 vidéo + caméra (forfait)	3 000,00 \$
matériel didactique (logiciels, etc.) (forfait)	5 000,00 \$
1 véhicule tout terrain	30 000,00 \$
	<hr/>
Total	60 750,00 \$

2- Assistance aux entreprises

- 2 cadres permanents (30 000 \$ x 2)	60 000 \$
- 2 techniciens (15 000 \$ x 2)	30 000 \$
- 1 employé de soutien (10 000 \$)	10 000 \$

- Intervention des consultants:	
- honoraire 120 j/homme 150 \$ x 120	18 000 \$
- frais séjour 50 \$ x 120	6 000 \$
- frais déplacements 50 \$ x 12 000 km	6 000 \$
- appui et déplacement (50 \$ x 40 000 km)	20 000 \$
	<hr/>
	150 000 \$
3- <u>Soutien administratif</u>	
- secrétariat et publication	8 000 \$
- téléphone, loyer, électricité, timbres, etc.	10 000 \$
	<hr/>
	18 000 \$
4- <u>Formation/voyage</u>	
- 4 stages pour 20 personnes à 200 \$	16 000 \$
- 10 voyages d'échange pour 26 personnes à 600 \$ chaque	6 000 \$
	<hr/>
	22 000 \$

5- Le fonds de capital de risque

Etant donné que d'une part les équipements d'une menuiserie tournent autour de 40 000 \$ (Voir 3.2.2.) et que le fonds de roulement peut être évalué à 20 000 \$³⁸, les besoins d'un chef d'entreprise tournent aux environs de 50 000 à 60 000 \$. Le CAPE pourrait donc garantir la moitié de cette valeur au rythme moyen de cinq entreprises par an durant trois années soit 30 000 \$ par entreprises et 150 000 \$/an.

La valeur du fonds devra donc être le suivant:

Année	Nbre Entreprises	Montant
1	5	150 000
2	5	150 000
3	5	150 000
Total	15	450 000

6- La recherche de financement

- billet d'avion aller-retour Yaoundé (Europe-Amérique)	30 000 \$
- frais de séjour	1 000 \$
	<hr/>
	4 000 \$

³⁸ L'hypothèse est que l'entreprise emploie trois ouvriers qualifiés à 50 000 F CFA le mois, le chef d'entreprise permanent, 150 000 CFA le mois et l'achat du matériel ainsi que d'autres charges.

Informations sur les salaires et avantages sociaux des organismes d'intervention au Cameroun

a) Salaire

Niveau d'études	Nombre de points
Bacc + 2 années d'études	75 pts
Licence	100 pts
Maîtrise	125 pts
DEA	150 pts
Doctorat 3e cycle	175 pts

N.B. Valeur indice en 1985 - 2 585 CFA.

b) Avantages sociaux

- logement: 25% du salaire
- Déplacement: 5 à 7 000 CFA moyenne/jour
- Responsabilité: forfait

c) Charges sociales

15% en moyenne en salaire de base.

GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS

APICA =	Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires Africaines
ATENA	Aide Technique pour Entreprises
BCD =	Banque Camerounaise de Développement
BEAC =	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CAPE =	Centre d'Appui à la Petite Entreprise
CAPME =	Centre d'Assistance aux Petites et Moyennes Entreprises
CENADEFOR =	Centre National de Développement des Forêts
CES =	Conseil Economique et Social
CNPS =	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CRAT =	Centre Rural d'Appui Technique
FOGAPE =	Fonds d'Aide pour la garantie des crédits aux Petites et Moyennes Entreprises
FONADER =	Fonds National pour le Développement Rural
ICAI =	Impôt sur le Chiffre d'Affaire Intérieur
INADES =	Institut Africain de Développement Economique et Social
IRA =	Institut de Recherche Agronomique
OIT =	Organisation Internationale du Travail
ONG =	Organisme Non Gouvernemental
PE =	Petite Entreprise
PME =	Petites et Moyennes Entreprises
PMI =	Petites et Moyennes Industries
SAR =	Section Artisanale Rurale
SARL =	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SCB =	Société Camerounaise de Banques

SOCCRENT	Société de Création d'Entreprises
SOECAO =	Société de Développement du Cacao
SM =	Section Ménagère
SNCP =	Service Civique National de Participation au développement
UCPY =	Union des Caisses Populaire de Yaoundé
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi