

1

Accompagnement des petits entrepreneurs naissants : état des lieux dans le monde et au Cameroun

Dans le rapport *Doing Business 2007*, commis par la Société Financière Internationale et la Banque mondiale,¹ le Cameroun occupe le 152e rang sur un total de 175 pays, et se trouve déclassé de cinq places par rapport à l'année 2006 pour ce qui concerne la « facilité de faire les affaires ». Ce rapport remet au goût du jour, tant pour les chercheurs que les organismes internationaux (Banque mondiale, BIT, CODESRIA, TRUST AFRICA, etc.) et les pouvoirs publics, la nécessité de promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises.

En effet, au cours des vingt-cinq dernières années, la recherche sur l'entrepreneuriat, les entrepreneurs et leur accompagnement a connu une grande popularité. Nous pouvons citer de nombreuses revues telles la *Revue Internationale PME*, *l'Entrepreneurship Theory and Practice*, le *Small Business Venturing*, la *Revue de l'Entrepreneuriat* ainsi que les conférences et les congrès scientifiques et professionnels (Frontiers of Entrepreneurship Research du Babson College ; l'Académie de l'Entrepreneuriat ou encore la Conférence internationale de la recherche francophone en entrepreneuriat et PME). Un tel attrait se justifie par l'importance de la création d'entreprises dans la création d'emplois et de richesses. Dans cette perspective, les entrepreneurs sont des créateurs d'entreprises, et le plus souvent de petite taille (micro-entreprises ; très petites entreprises et petites entreprises). De ce fait, ils ont des influences déterminantes sur les économies locales, régionales et nationales (Gasse *et al.* 2003).

Toutefois, des statistiques et des études « tendent à démontrer que près de 60 pour cent des nouvelles entreprises ne franchissent pas le cap des trois premières années d'exercice » (Gasse *et al.* 2003:309). Parmi les raisons couramment invoquées, Capiez (1992) souligne les caractéristiques de l'entrepreneur (par exemple son expérience et ses compétences) et les facteurs liés aux questions stratégiques telles que la pression des forces concurrentielles ou le niveau de risque encouru par l'entrepreneur.

Ainsi, quelques questionnements posés dans d'autres contextes, notamment occidentaux, sont d'actualité dans les pays d'Afrique subsaharienne confrontés à des problèmes de développement. Dans quelle mesure le milieu peut-il influencer le processus de création d'entreprises ? Quels sont les acteurs et les pratiques pouvant faciliter la création d'entreprises ?

L'objet du chapitre I de cet ouvrage est de faire une revue de l'accompagnement des petits entrepreneurs naissants, avec une entrée sur les acteurs et les pratiques d'accompagnement lors du démarrage des petites entreprises au Cameroun. Dans un premier temps, nous allons présenter la dynamique du milieu et la création d'entreprises. Cette focalisation sur l'environnement nous conduira à montrer les influences des pratiques d'aide ou d'accompagnement sur le développement de l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, nous présenterons les acteurs et les pratiques d'accompagnement des petits entrepreneurs camerounais.

Dynamique du milieu et création d'entreprises : une comparaison internationale

La définition la plus récente qui recueille l'assentiment d'un grand nombre de chercheurs fait de l'entrepreneur un agent économique qui, après avoir découvert une opportunité entrepreneuriale (une occasion d'affaires), crée une organisation pour l'exploiter (Bygrave et Hofer 1991). L'entrepreneur est cette personne qui possède des qualités personnelles et des compétences nécessaires pour transformer une idée en occasion d'affaires créatrice de valeur.

Dans le cas de la petite entreprise où l'organe directeur est réduit à un individu, il n'est pas toujours facile pour celui-ci de maîtriser la gestion du processus permettant de créer une entreprise opérationnelle, c'est-à-dire qui a atteint le seuil de rentabilité durant les premiers mois de fonctionnement. Cette situation est davantage critique pour l'entrepreneur africain, dont l'archétype est l'entrepreneur informel (Ferrier 2002 ; Fauré et Labazée 2000 ; Saporta et Kombou 2000) contraint par les difficultés financières et la non-maîtrise des méthodes modernes de management, qui du reste sont elles-mêmes liées à l'environnement ambiant.

Le rôle de l'environnement

Morris (1998) a identifié trois grands groupes de facteurs environnementaux qui influencent la création d'entreprises :

- l'influence de l'environnement logistique, éducationnel, financier, économique, politique, légal et social ;
- la turbulence de l'environnement (dynamisme et complexité) ;
- les expériences dictées par l'environnement (de la famille ou du travail).

L'OCDE (2003) conforte l'existence de ces facteurs environnementaux lorsqu'elle démontre que le taux de création d'entreprises varie en fonction, par exemple, de la démographie, du chômage ou du profil éducatif. On peut admettre alors, à la suite de Reynolds, Bygrave et Autio (2004), que le taux de création varie considérablement d'un pays à un autre. À ce titre, la dernière production de *Doing Business 2007* de la Banque Mondiale et de la Société Financière Internationale établit que les conditions de création d'entreprises en Afrique subsaharienne sont limitées par le taux de chômage élevé chez les jeunes (environ 16 pour cent), et plus particulièrement chez les femmes (environ 18 pour cent). En outre, l'examen des conditions de création d'entreprises met en évidence (voir tableau 1, ci-après) des variations dans les indicateurs entre les pays (nombre de procédures, durée, coût lié à la création et capital minimum).

Tableau 1 : Conditions de création d'entreprises au Cameroun, en Afrique subsaharienne et dans les pays de l'OCDE en 2007

| Indicateur | Cameroun | Région Afrique au sud du Sahara | OCDE |
|--|----------|---------------------------------|------|
| Procédures (nombre) | 12 | 11,1 | 6,2 |
| Durée (jours) | 37 | 61,8 | 16,6 |
| Coût (US dollar) | 152,2 | 162,8 | 5,3 |
| Capital minimum (% du revenu par habitant) | 187,3 | 209,9 | 36,1 |
| Population Cameroun | | 16.321.863 | |
| PIB Cameroun (US dollar) | | 1010 | |

Source : Adapté du Rapport *Doing Business 2007*, Banque mondiale et Société financière internationale, Washington, 2007).

Ce rapport révèle que le nombre de procédures au Cameroun est supérieur à la moyenne de l'Afrique subsaharienne (12 contre 11,1) et à la moyenne des pays de l'OCDE (12 contre 6,2). Pour ce qui concerne la durée de création d'entreprises au Cameroun, elle est de 37 jours. Cette durée est largement inférieure à la moyenne des pays de l'Afrique subsaharienne (37 jours contre 61,8 jours) et reste supérieure à celle des pays de l'OCDE (37 jours contre 16,6 jours). Par ailleurs, le coût de la création d'entreprise au Cameroun est de 152,2 dollars (US), alors que celui de la création d'entreprises dans les pays de l'OCDE est seulement de 5,3 dollars. Les indicateurs pris en considération pour évaluer la facilité de faire des affaires sont liés aux conditions environnementales et, de ce fait, nous les associons aux facteurs environnementaux.

Il est généralement admis que les structures dédiées à la création d'entreprises peuvent contribuer à la gestion efficace des procédures, à la réduction de la durée et des coûts de création d'entreprises. Elles peuvent aussi faciliter la mise à disposition des ressources financières permettant de constituer le capital. Dans la suite, nous allons nous focaliser

sur les services d'aide et d'accompagnement des petits entrepreneurs, en présageant que les services d'aide peuvent contribuer à la concrétisation des projets entrepreneuriaux.

L'accompagnement des petites entreprises en phase de démarrage

Les entreprises en général, et celles de petite taille en particulier, sont confrontées à des difficultés lors de la phase démarrage. Ces difficultés peuvent s'avérer persistantes en l'absence de mesures correctives appropriées. Leur identification pose la problématique du démarrage des entreprises de petite taille, laquelle peut être résolue par la mobilisation des services d'aide et d'accompagnement.

La problématique du démarrage des entreprises de petite taille

Plusieurs auteurs soutiennent que les entreprises, quelle que soit leur taille, rencontrent des difficultés lors de leur démarrage, et que ces difficultés tiennent notamment aux caractéristiques personnelles de leurs dirigeants, aux déficiences managériales ainsi qu'aux facteurs financiers (Larson et Chute 1979 ; cités par GREPME 1997:226). Nous présentons ci-après les déficiences managériales et les facteurs financiers d'une entreprise faillie (tableau 2) ainsi qu'une synthèse des facteurs d'échec du démarrage des entreprises (tableau 3).

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau 2, les déterminants d'une entreprise faillie, et donc du démarrage des entreprises de petite taille, peuvent être assimilés à un ensemble de facteurs financiers et de déficiences managériales identifiés par Larson et Chute (1979). La faillite d'une entreprise peut s'expliquer par les insuffisances de son dirigeant, notamment en matière de connaissance du marché, de détermination des prix ou des stratégies, ou encore de choix des canaux de distributions appropriés. De même, la non-maîtrise des techniques comptables et financières justifie la faillite des entreprises.

D'autres auteurs, comme le montre le tableau 3 ci-après, se sont intéressés au démarrage des entreprises de petite taille et ont identifié à cet effet les facteurs d'échec lors de cette phase cruciale du processus entrepreneurial (Gasse, Diochon et Menzies 2002 ; Gelderen, Bosma et Thurik 2001 ; Sammut 2001).

D'après le tableau 3, les facteurs d'échec sont reliés à l'entrepreneur, à l'environnement, aux ressources ainsi qu'à l'organisation. Ces facteurs ne sont pas mutuellement exclusifs. On peut ainsi se rendre compte qu'un certain nombre de problèmes viennent de la non-connaissance des questions juridiques, du marché, tout comme le manque de clients, l'absence d'actions marketing ainsi que l'insuffisance de capitaux et de liquidités qui font partie des facteurs d'échec des entreprises en démarrage.

Tableau 2 : Facteurs financiers et déficiences managériales d'une entreprise faillie

| Déficiences managériales | Facteurs financiers |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identification faible ou inexistante de son marché et de sa zone géographique 2. Identification inexistante de sa zone commerciale 3. Utilisation d'aucune technique objective pour choisir son lieu de localisation 4. Incompréhension des principes de délégation 5. La publicité est une dépense et non un investissement 6. Pas de planification efficace 7. Connaissance rudimentaire concernant la détermination des prix, les stratégies, les croyances 8. Incompréhension du principe des canaux de distribution 9. Échec à motiver les employés 10. Croyance que les problèmes sont exogènes et qu'un emprunt peut tout régler | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aucun contrôle d'inventaire 2. Livres comptables incomplets et tenue du livre incorrecte 3. Incompréhension de l'importance des flux monétaires et des liquidités 4. Incapacité à vérifier l'exactitude des informations comptables rapportées par son personnel 5. Non-utilisation des états financiers pour planifier l'avenir 6. Aucun contrôle des entrées et des sorties de fonds 7. Incompréhension du vocabulaire comptable |

Source : Adapté de Larson et Chute 1979:35-43, in GREPME 1997:226.

Un rapprochement est possible entre ces groupes de facteurs d'échec de l'entreprise en phase de démarrage et ceux identifiés par Larson et Chute (1979) pour expliquer la faillite des entreprises. On peut se rendre compte que, dans tous les cas, les personnes en charge du management des entreprises doivent posséder des compétences managériales et maîtriser les méthodes et les habiletés modernes de management pour pouvoir assurer le bon fonctionnement et la performance de leurs entreprises. L'absence ou l'insuffisance de ces compétences, tout comme la non-maîtrise des méthodes, pose singulièrement la problématique du démarrage des entreprises de petite taille. Par conséquent, le recours aux services d'aide à la création d'entreprise ou à l'accompagnement des entrepreneurs peut s'avérer une voie idoine pour inverser ces facteurs d'échec et les transformer en facteurs de succès. Pour ce faire, nous verrons que les structures d'aide et d'accompagnement permettent à l'entrepreneur d'acquérir des ressources tangibles (matérielles, financières ou humaines) et intangibles (savoirs, connaissances, compétences managériales et techniques) nécessaires pour assurer le décollage, voire le développement des entreprises nouvellement créées.

Les acteurs et les pratiques d'accompagnement des petits entrepreneurs

Avant de présenter une comparaison internationale des acteurs et des pratiques d'accompagnement des entreprises, il convient de préciser en quoi consiste l'accompagnement et de voir si ce terme est voisin

Tableau 3 : Facteurs d'échec des entreprises en phase de démarrage

| Auteurs | Facteurs d'échec |
|----------------------------------|---|
| Gasse, Diochon et Menzies (2002) | <i>Projet en démarrage</i> - Clientèle/marketing : 39 % - Problèmes financiers : 18 % - Recrutements d'ouvriers qualifiés : 6 % |
| Gelderen, Bosma et Thurik (2001) | - Finances : 27 % - Questions juridiques : 18 % - Marché/risque : 13 % - Localisation : 13 % - Manque de temps : 8 % - Raisons personnelles : 6 % -Autres : 16 % |
| Sammut (2001:65-66) | <i>Reliés à l'entrepreneur</i> - Manque d'expérience - Manque de compétences - Manque de motivation - Formation insuffisante <i>Reliés à l'environnement</i> - Niche stratégique impropre - Insuffisante diversification de la clientèle - Stratégie de distribution adéquate - Difficulté de ciblage de la clientèle - Gamme de produits trop étroite <i>Reliés aux ressources</i> - Capitaux propres insuffisants - Crise de liquidités <i>Reliés à l'organisation</i> - Equipe inefficace - Manque d'esprit d'entreprise - Manque de cohésion |

Source : Borges, Simard et Filion 2005:14-18.

ou différent des autres termes souvent utilisés dans l'environnement de la création d'entreprise tels « l'appui », le « soutien » ou « l'aide » à la création d'entreprise.

a) L'accompagnement de l'entrepreneur : de quoi parle-t-on ?

Plusieurs termes sont souvent utilisés pour qualifier les différentes prestations offertes à l'entrepreneur et qui sont de nature à consolider ses ressources. Certains auteurs parlent d'aide, de soutien ou d'appui à la création d'entreprise (Agence des PME 2002 ; Bruyat 2000 ; Borges, Simard et Filion 2005). D'autres parlent d'accompagnement pour faire ressortir la nécessité de suivi (Léger-Jarnou et Saporta 2006 ; Letowski 2005). D'autres encore utilisent invariablement les différents concepts (Agence

des PME 2002 ; Bruyat 2000). Il semble que ces différents concepts n'ont pas le même contenu, et la dimension temporelle permet également de les différencier.

Pour l'Agence des PME (2002), les services d'aide ou de soutien renvoient aux différentes prestations qui sont apportées ponctuellement aux porteurs de projet de création d'entreprises ou aux entrepreneurs. Le terme « d'appui » à la création d'entreprise englobe quant à lui une diversité de types de prestations, tandis que la notion « d'accompagnement » n'évoque qu'une certaine forme d'appui, qui s'inscrit dans la durée, tout au long d'un chemin ou d'un parcours. En conséquence, il apparaît que certaines structures (ou les intervenants) « accompagnent » les porteurs de projet et ensuite les entrepreneurs dirigeants (chefs d'entreprise). Alors que d'autres ont une forme d'intervention qui s'apparente plus à de l'appui ponctuel. Quoi qu'il en soit, la plupart des auteurs sont unanimes sur l'existence d'une diversité des acteurs et des types d'accompagnement.

b) La diversité des structures d'accompagnement

Si nous nous limitons aux entreprises de petite taille, dans certains pays anglo-saxons tels les États-Unis, la Grande Bretagne ou le Canada, il existe une grande diversité de services d'aides regroupés souvent dans les incubateurs qui viennent en appui à diverses formes d'entrepreneuriat (y compris l'entrepreneuriat des minorités, notamment ethniques, religieuses ou des migrants). Dans le cas de la France, il existe également une variété de structures d'accompagnement s'adressant à la petite entreprise en démarrage (Albert, Fayolle et Marion 1994). Elles regroupent un ensemble d'intervenants aux champs d'action variés (tableau 4).

On peut relever que les structures professionnelles non dédiées n'ont pas pour vocation d'apporter spécifiquement un appui aux créateurs, mais leur activité les amène néanmoins à entrer en contact avec les futurs chefs d'entreprise. Quant aux structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise, une de leurs vocations est d'apporter un appui aux candidats à la création d'entreprise.

Pour ce qui concerne les structures dédiées, comme le rappelle l'Agence des PME (2002), certaines structures appartiennent à plusieurs catégories. Ainsi, les structures d'appui au financement prodiguent aussi des conseils pour clarifier et viabiliser le projet de création d'entreprise. Ceci a donc pour conséquence de limiter les possibilités d'information et de choix des candidats à la création d'entreprise et des créateurs d'entreprise.

Il convient de signaler que toutes ces différentes structures ont été créées dans la plupart des pays occidentaux. Toutefois, contrairement aux pays anglo-saxons, la spécificité de l'accompagnement en France réside dans la non-existence, au sein des communautés minoritaires, des structures dédiées à la création d'entreprise par des minorités.

Tableau 4 : Les structures d'accompagnement en France

| | |
|--|--|
| Les intervenants à titre non professionnel | L'entourage familial et personnel |
| | L'environnement professionnel (collègues, clients, fournisseurs, etc.) |
| Les intervenants à titre professionnel | <p><i>Les structures professionnelles « non dédiées » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les comptables et experts-comptables, - les banques et organismes de capital-risque, - les organismes professionnels du secteur d'activité, les organismes de formation, - les organismes privés dans le domaine juridique, fiscal ou social, - les conseils en innovation ou propriété Intellectuelle. |
| | <p><i>Les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les chambres de commerce et d'industrie, - les chambres de métiers, - les structures d'essaimage ou de reconversion des grands groupes, - les structures d'appui au financement autres que les banques (Réseau Entreprendre, ADIE, Plates Formes d'Initiative Locale, France Active...), - les structures d'appui et de conseil spécialistes de la création d'entreprise (les Boutiques de gestion), - les structures d'hébergement des nouvelles entreprises (les pépinières, les incubateurs), - les services locaux de développement économique et social intégrés à une Mairie, un Conseil général, un Conseil régional, un Comité d'expansion. |

Source : Adapté de l'Agence des PME 2002.

Tableau 5 : Liste des services d'aide et de soutien à la création d'entreprises

| APCE (2003) | |
|---|---|
| 1. L'incubation de projets issus de la recherche 2. La participation au capital de projets issus d'incubateurs 3. L'accompagnement/formation ante - et post - création 4. L'avance création 5. L'augmentation du capital d'entreprise en développement 6. Le prêt d'honneur 7. Le prêt au créateur 8. L'avance développement | |
| Reynolds et White (1997) | |
| 1. Accounting assistances 2. Assistance in selling to governments 3. Business advocacy groups 4. Business feasibility review 5. Business plan development 6. Business start-up on expansive assistance 7. Continuing education courses 8. Financing counseling 9. Financing, information on sources 10. General business management 11. Incubators 12. Information on laws and regulations 13. Information systems assistance 14. International trade assistance | 15. Manufacturing systems tech assistance 16. Marketing-demographic information 17. Marketing program assistance 18. Marketing research 19. Minority business assistance 20. Networking 21. Patent and trademark assistance 22. Personal management assistance 23. Retail/service business location 24. Site location assistance 25. Technology development assistance 26. Tourism business assistance 27. Venture capital 28. Women's business assistance |
| Albert, Fayolle et Marion (1994) | |
| 1. Information 2. Sensibilisation 3. Stimulation 4. Formation, connaissances, expérimentations, aptitudes, attitudes, personnalité 5. Préparation 6. Conseil 7. Soutien institutionnel 8. Soutien financier 9. Soutien logistique | |

Source : Borges, Simard et Filion 2005:29.

c) La diversité des pratiques d'accompagnement

Autant il existe plusieurs structures d'accompagnement, autant il n'est pas étonnant qu'il existe plusieurs types de services d'appui tels que le soutien financier, les services de conseils, les formations en création d'entreprises, l'aide à la rédaction du plan d'affaires ou le service de mentor (accompagnant), comme le soulignent Borges, Simard et Fillion (2005:29 ; tableau 5, *supra*).

Dans le même sens, Letowski (2005) apporte une clarification des différentes prestations offertes par les structures d'accompagnement aux porteurs de projet de création d'entreprise ainsi qu'aux créateurs d'entreprise. Ces services sont les suivants : le premier accueil, le montage du dossier de création, la préparation du projet de création d'entreprise, le suivi après la création pendant un, deux, voire trois ans, qui correspond ici à l'objet de notre étude, c'est-à-dire la phase de démarrage de l'entreprise.

L'auteur nous rappelle que le premier accueil consiste à donner les toutes premières informations au porteur de projet. Ce sont par exemple les éléments simples sur les formes juridiques, les systèmes sociaux et fiscaux, le financement, les aides. À ce niveau, on ne peut parler d'accompagnement puisque le candidat à la création d'entreprise en est encore à la recherche d'information sur la création d'entreprise.

Le montage du dossier de création suppose souvent un, deux, voire trois rendez-vous plus longs que celui du premier accueil, dès lors qu'il est nécessaire de vérifier la faisabilité du projet, de monter un plan de financement qui sera joint à une demande de prêt. Quoique certains montages soient complexes, on ne peut parler d'accompagnement proprement dit, encore que cela ne soit pas considéré par le créateur comme l'obtention d'une pièce « quasi » administrative (Letowski 2005).

La préparation du projet de création intègre l'ensemble des dimensions du projet (commerciale, juridique, financière, voire stratégique). Il s'agit ici d'un suivi dans le temps. À cet effet, certaines formations longues visant en alternance la préparation du projet et la formation (avec généralement une diversité d'intervenants selon les thèmes traités) sont aussi de l'ordre de l'accompagnement.

Enfin, il y a l'accompagnement après la création pendant un, deux ou trois ans. Certains accompagnements, comme le note Letowski (2005), sont d'ordre administratif. D'autres se limitent à une simple prise de contact en cas de problème. D'autres sont justifiés par une exigence légale (le cas des aides publiques ou celui d'organismes de financement pour vérifier que le créateur peut rembourser les emprunts). D'autres sont le fait d'un travail « administratif » habituel (telle l'obligation de comptabilité à l'occasion de laquelle certains professionnels vont réellement conseiller). D'autres, enfin, sont un véritable conseil permanent proposé à l'entreprise pendant une durée d'un an ou deux, sous des formes variées parmi lesquelles on trouve le tutorat.

Au-delà des services d'aide ou des pratiques d'accompagnement, il n'y a pas de consensus entre les chercheurs sur l'efficacité des prestations. Pour certains chercheurs, les prestations n'influencent pas beaucoup le succès du processus de création et plus singulièrement le démarrage de l'entreprise. C'est ainsi que Gasse, Diochon et Menzies (2004) n'ont trouvé aucune différence significative entre les entreprises opérationnelles et les entreprises non opérationnelles quant à l'utilisation des services d'aide et la réalisation des formations en création. De même, Riverin (2002, cité par Borges, Simard et Filion 2005:29) mentionne que dans l'ensemble des pays étudiés par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), peu de corrélations ont été établies entre le nombre de personnes qui supportent la création d'entreprises et le nombre de créations d'entreprises nouvelles effectivement réalisées.

En revanche, d'autres chercheurs tels que Chrisman et McMullan (2004) ont obtenu des résultats positifs. Ces deux auteurs ont fait deux constats majeurs. D'abord, 159 candidats à la création d'entreprise aux États-Unis qui utilisent les services d'aide ont un taux de survie plus élevé. Ensuite, il existe une relation positive entre le taux de survie et le temps utilisé pour la conception et la préparation du projet avec l'aide d'un consultant externe. Dans une autre recherche portant sur 144 entreprises américaines, ces mêmes auteurs ont trouvé que le taux de survie, de croissance et d'innovation des entreprises ayant eu recours à un service d'aide est plus élevé que les autres ; et pour plus de 50 pour cent des entrepreneurs, l'aide reçue a été importante pour le succès (Chrisman et McMullan 2000).

Qu'en est-il des acteurs et des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs, et en particulier des petits entrepreneurs naissants au Cameroun ? Est-il possible de parler de spécificités camerounaises en regard de ce qui passe par exemple aux États-Unis et en France ? Nous allons tenter d'apporter des réponses dans la deuxième partie de ce chapitre en présentant un état des lieux.

État des lieux de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun

L'analyse de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun nécessite au préalable de faire un bref rappel historique des services d'appui aux activités entrepreneuriales dans le pays.

Un peu d'histoire

Après l'accession du Cameroun à la souveraineté internationale en 1960, les gouvernements successifs ont défini et mis en œuvre des politiques économiques axées notamment sur la création des grandes entreprises publiques et parapubliques, accordant alors une place marginale à la promotion du secteur privé. Néanmoins, au fil des années, l'État

camerounais a créé, dans les années 1970, trois structures d'appui à la création et au développement des activités entrepreneuriales en milieu urbain et rural : le Fonds de garantie aux petites entreprises (FOGAPE), le Centre d'appui aux PME (CAPME) et le Fonds national de développement rural (FONADER) pour soutenir les activités agricoles et agropastorales. L'existence de ce dernier organisme se justifiait par la prise de conscience de l'importance de l'agriculture et de la création des entreprises dans la croissance et le développement de l'économie camerounaise. Malheureusement, et suite à une gestion défailante (politique de prêts non arrimée aux objectifs visés, taux de recouvrement des crédits très faible, formation non appropriée des personnels chargés de gérer les dossiers de crédit, faillite des entreprises ayant bénéficié des prêts, etc.), les trois structures publiques d'accompagnement ont été mises en faillite au milieu des années 1980.

Cette période correspond également à la période de crise économique au Cameroun où les pouvoirs publics, soutenus par les organismes internationaux et les chancelleries occidentales, vont se lancer dans un vaste mouvement de restructuration et de privatisation des entreprises appartenant au portefeuille de l'État, et considérées comme des « éléphants blancs ». C'est alors que les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et Fonds monétaire international), fortes des expériences des pays occidentaux et des pays du Sud-Est asiatique relatives aux influences des activités entrepreneuriales, en particulier des activités créées au sein des petites structures, vont admettre et recommander aux gouvernements africains de promouvoir le développement des entreprises du secteur privé.

Dans cette veine, on peut évoquer de nombreuses actions au Cameroun de plusieurs pays bailleurs de fonds comme les États-Unis, la France, le Canada ; et aussi de quelques organismes internationaux, principalement dans les secteurs de l'économie, du commerce et de la promotion du secteur privé.

Les États-Unis ont créé, dans la ville de Douala, l'American Business Association (ABA) qui facilite des échanges d'informations et des relations commerciales entre les entreprises localisées au Cameroun et celles implantées aux États-Unis. Ce cadre d'échanges d'affaires s'inscrit ainsi dans la mise en application du programme AGOA qui permet aux entreprises africaines d'exporter plus facilement leurs produits sur le marché américain. En outre, l'Ambassade des États-Unis au Cameroun soutient plusieurs associations et Organisations non-gouvernementales (ONG) qui œuvrent en faveur de la promotion sociale et culturelle (entrepreneuriat social et culturel), ainsi que celles qui assurent la formation des entrepreneurs et aident au montage et à la réalisation de projets de création d'entreprises par des personnes démunies dans les zones urbaines et parfois rurales.²

La France a mis en place et soutenu plusieurs programmes de développement de l'économie camerounaise. Il s'agit par exemple de la création récente d'un réseau d'affaires tel que le Cercle d'affaires France-Cameroun (CAFCA) qui a pour ambition de contribuer à l'amélioration de la qualité du travail dans le « monde des affaires » (gouvernance et fiscalité). Le Service de coopération et d'action culturelle (SCAC) et le Pôle d'expansion économique de l'Ambassade de France au Cameroun apportent des appuis indirects au secteur privé, notamment en accompagnant la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) ou en apportant des appuis multiformes à des organisations professionnelles dans le cadre de la formation des entrepreneurs.

Le Canada s'est illustré singulièrement depuis les années quatre-vingt-dix au Cameroun par plusieurs programmes d'appui au secteur privé formel et informel. Deux de ces programmes sont souvent utilisés par les chercheurs et les praticiens : la coopération canadienne a vu naître PRO-PME, une structure de financement de la PME camerounaise qui, après quelques années de fonctionnement, a été privatisée. La mission de cette structure est aujourd'hui de financer les PME ayant un fort potentiel de développement, c'est-à-dire à forte croissance. L'originalité de cette coopération canadienne se trouve dans la concentration de ses actions au soutien des institutions de micro-finance (IMF) à travers le projet de renforcement des capacités du Cameroonian Cooperative Credit Union League (CAMCCUL), une fédération de plus de 200 Institutions de Micro-Finance (IMF) implantées au Cameroun.

Pour ce qui concerne les organisations internationales, la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale ont mené depuis quelques années des études sur le climat d'investissement et la facilité de faire des affaires au Cameroun. L'objectif principal de ces études est d'aider les pouvoirs publics à identifier les axes prioritaires des réformes.³ D'autres actions menées par le biais de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), du Bureau international du travail (BIT) ou du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) encouragent par exemple les entrepreneurs à développer des entreprises socialement responsables ou citoyennes. Par exemple, un programme pilote concerne aujourd'hui une dizaine d'entreprises managériales camerounaises et porte sur l'appropriation de la bonne gouvernance ou encore le développement du capital humain.

Compte tenu de la mutation de l'environnement économique camerounais, suite à la crise économique des années quatre-vingt-dix, l'État camerounais a créé une nouvelle structure d'accompagnement : le Fonds national de l'emploi (FNE). Cette dernière a vu le jour suite à la faillite du FOGAPE, du CAPME et du FONADER et permet de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat.

Les structures privées d'appui aux entrepreneurs

L'environnement de l'appui à la création d'entreprises s'est renforcé depuis les années quatre-vingt-dix par la mise en place des dispositifs d'appui par des personnes morales ou des associations et organisations non gouvernementales. Parmi ces dispositifs, on retrouve des produits classiques tels le financement bancaire ou la formation des entrepreneurs. On trouve également des produits innovants, c'est-à-dire des produits financiers informels (produits des tontines) et formels (mutuelle communautaire de croissance, MITFUND qui est un capital-risque destiné au financement des micro-entrepreneurs dans les zones urbaines et rurales). Ces produits innovants trouvent leur origine dans l'organisation sociale traditionnelle des populations camerounaises.

Nous présentons ci-après une synthèse des acteurs et des structures d'appui aux micro-entrepreneurs au Cameroun (tableau 6). L'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun est fait par des intervenants à titre non professionnel et des intervenants à titre professionnel.

Tableau 6 : Quelques intervenants dans l'appui aux entreprises de petite taille au Cameroun

| | |
|---|--|
| Les intervenants à titre non professionnel | L'entourage familial et personnel Les tontines (villageoises, d'affaires ou d'amis) |
| | L'environnement professionnel (collègues, clients, fournisseurs, etc.) |
| Les intervenants à titre professionnel | <p><i>Les structures professionnelles « non dédiées » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - les comptables et experts-comptables, - les banques et organismes de capital-risque (BAD, Afriland First Bank en partenariat avec CENAINVEST et KAFINVEST), - les organismes professionnels du secteur d'activité (GICAM, AGROCOM, FNAP), - les organismes de formation (ESSEC de Douala, Ecole Polytechnique de Yaoundé, Programme ACCES), - les organismes privés dans le domaine juridique, fiscal ou social, - les conseils en innovation ou propriété intellectuelle (par exemple l'OAPI). |
| | <p><i>Les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprise :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA), - les structures d'appui au financement autres que les banques (Mutuelle Communautaire de Croissance, MUFFA, COOPEC, PRO-PME, SFI, filiale FMI), - les structures d'appui et de conseil spécialistes de la création d'entreprise (AGRO-PME, ENTREPRISE CAMEROUN, IRCORD qui est une structure de coopération de la région Alsace (France) au Cameroun, CEC-PROM, FNE, KAFINVEST). |

Source : Enquête sur le terrain.

S'agissant de la première catégorie, les entrepreneurs bénéficient de l'appui, ou tout au moins de l'aide de l'entourage familial ainsi que du soutien financier des tontines sous formes de gains ou de prêts (cotisations des membres des tontines). Lorsque ces cotisations « tontinales » sont prêtées à l'entrepreneur, celui-ci est tenu de les rembourser le plus souvent dans un délai très court (quelques mois).

La deuxième catégorie regroupe les structures non dédiées à la création d'entreprise et les structures dont la mission principale est de soutenir, voire d'accompagner les candidats à la création d'entreprises. Parmi les structures professionnelles non dédiées à la création d'entreprises, nous pouvons citer par exemple la Banque Africaine de Développement (BAD) qui vient de signer avec une association de promotion des femmes entrepreneures camerounaises une convention de partenariat pour financer les femmes entrepreneures ayant un potentiel. Il en est de même de la banque Afriland First Bank qui a créé, à la fin des années quatre-vingt-dix, deux structures de capital risque à travers CENAINVEST et KAFINVEST. La première finance les PME à fort potentiel de croissance et la seconde finance quant à elle les entreprises de petite taille.⁴

D'autres programmes nous semblent particulièrement intéressants. Il s'agit du programme ACCES destiné aux femmes entrepreneures exportatrices, actives ou potentielles. Ce programme a été mis en place et financé par le Centre de commerce international (CCI) de Genève et le Bureau de promotion de commerce (BPC) du Canada. Ce programme est opérationnel depuis avril 2006 et est hébergé par le Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM), la plus importante organisation patronale du Cameroun. À ce jour, il est soutenu par le Ministère des PME, de l'Économie sociale et de l'artisanat et le Bureau international du travail (BIT). Quatre sessions de formation impliquant une soixantaine de femmes entrepreneures ont déjà été organisées.

Pour ce qui concerne les structures professionnelles dédiées à la création d'entreprises, plus de six cents coopératives (COOPEC ou IMF) ont été créées au Cameroun et la plupart d'entre elles financent au moins le bas du bilan des entreprises de petite taille qui ont beaucoup de difficultés pour obtenir un financement des banques classiques. Afriland First Bank a conçu deux produits financiers, la Mutuelle communautaire de croissance (MCC) et la Mutuelle financière des femmes africaines (MFFA) qui couvrent les zones rurales. Ce sont des structures d'accompagnement qui regroupent des associations villageoises ou des micro-entrepreneurs constituées en coopératives. Il semble que plus de trois cents microprojets en milieu rural ont été financés par le biais de ces structures. Le rôle de cette banque camerounaise se limite à l'appui technique. De même, le MITFUND fait partie du portefeuille de la banque Afriland First Bank. C'est un produit de capital risque géré par

KAFINVEST qui finance la création des micro-entreprises. Les ressources mises à la disposition des entrepreneurs ne font l'objet d'aucune garantie et au terme du partenariat, MITFUND se retire du projet par la vente de ses parts au profit des entrepreneurs ou de toutes personnes choisies d'accord parties.

Les entrepreneurs pouvant bénéficier des soutiens financiers peuvent être des personnes physiques (ayant créé des entreprises individuelles) ou un groupe de personnes constituées en Groupement d'Initiative Commune (GIC), ayant un statut juridique qui permet de bénéficier d'avantages fiscaux substantiels. On rencontre ces deux statuts (entreprises individuelles et GIC) chez les entreprises ayant bénéficié de l'appui de la CEC-PROM. Cette dernière est une coopérative de promotrices mise en place par OXFAM-OTTAWA dans les années quatre-vingt-dix dans le cadre de la coopération Canada-Cameroun. Cette coopérative regroupe exclusivement des femmes toutes professions confondues et, parmi elles, des femmes entrepreneures du secteur formel ou informel. À ce jour elle a déjà financé plus de cinq mille projets des femmes entrepreneures.

En conclusion de ce chapitre, on peut dire que l'accompagnement en situation entrepreneuriale au Cameroun présente quelques caractéristiques communes avec des pratiques d'accompagnement en France, au Canada et aux États-Unis, pour ne citer que ces trois pays occidentaux. Les entrepreneurs ont recours aux intervenants non professionnels ainsi qu'aux intervenants professionnels. À l'opposé de la France, certains intervenants au Cameroun « accompagnent » des entrepreneurs identifiés comme faisant partie des minorités, à l'instar des femmes, l'entrepreneuriat féminin étant contraint par un « plafond de verre ». Qu'à cela ne tienne, on pourrait évoquer quelques éléments caractéristiques de la spécificité de l'accompagnement des entrepreneurs au Cameroun. Parmi ces éléments, nous pouvons souligner la prégnance des tontines et des COOPEC (IMF) qui apparaissent manifestement comme des structures privilégiées de financement de l'entrepreneuriat.