

6

Stratégies d'accompagnement des très petites et petites entreprises camerounaises : quelques éléments de réponse

La question de l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneurs camerounais était au centre de l'enquête menée auprès des promoteurs de 250 TPE/PE camerounaises par le Groupe national de travail (GNT) Cameroun du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA). Les résultats de cette enquête, présentés et discutés dans les chapitres III (étude qualitative) et IV (étude quantitative), révèlent quelques tendances dominantes. Il est intéressant de noter le fort potentiel humain des promoteurs des TPE/PE camerounaises. Ce potentiel est mis en évidence par deux principales caractéristiques : le niveau de scolarisation élevé des promoteurs et leur forte expérience dans le secteur d'activité. La théorie du capital humain considère que ces atouts constituent des facteurs favorisant l'activité entrepreneuriale (chapitre II), notamment en phase de démarrage. En ce qui concerne l'accompagnement, l'enquête révèle la place importante qu'occupent les compétences personnelles des promoteurs et les structures informelles dans le processus d'accompagnement des TPE/PE dans leurs différentes phases d'évolution, ainsi qu'au niveau des principaux aspects managériaux. La famille, les amis et les tontines y jouent un rôle important, au point que le capital humain semble se diluer ici dans le capital social. Cette réalité camerounaise confirme la particularité de la TPE/PE africaine. Son insertion dans des réseaux sociaux de proximité constitue une stratégie forte de contournement des difficultés d'ordre sociopolitique et économique que connaissent les entreprises évoluant dans le contexte africain (chapitre II). Ces tendances, révélatrices de l'émergence d'un modèle camerounais d'accompagnement à forte prégnance du capital humain et du capital social, résultant des relations de proximité avec la famille et les proches, interpellent les principaux acteurs du marché de l'accompagnement entrepreneurial quant à l'effica-

cité des pratiques d'accompagnement des promoteurs et des porteurs de projets.

Dans ce dernier chapitre, il est important de revisiter cette question de l'efficacité des pratiques d'accompagnement en sollicitant les points de vue des praticiens ayant participé aux *Journées accompagnement des entrepreneurs camerounais*.²¹ C'est lors de cette rencontre, entre les chercheurs universitaires et les représentants des milieux d'affaires, qu'ont été présentés les résultats de l'enquête réalisée par l'équipe de recherche camerounaise, et qui font l'objet du présent ouvrage. Les échanges issus de la discussion des résultats présentés et du partage d'expériences permettent d'apporter quelques éléments de réponse à quelques-unes des questions soulevées par la présente étude. Il nous semble donc important et urgent de terminer cet ouvrage en revisitant ces questions afin de mieux élucider les réponses suggérées. Cela est utile dans la perspective de l'élaboration et de la mise en œuvre, par les pouvoirs publics ainsi que par les décideurs politiques et économiques, des stratégies d'accompagnement innovantes et adaptées au contexte des très petites et des petites entreprises camerounaises. Ce dernier chapitre s'articule donc autour des deux préoccupations suivantes : d'abord présenter une synthèse des points de vue des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais, ensuite proposer une réflexion approfondie sur les stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais.

Regards croisés des praticiens sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais

Nous présentons ici les points de vue de cinq praticiens institutionnels, parmi les plus en vue, sur l'accompagnement des entrepreneurs camerounais. Il s'agit respectivement des organismes suivants : l'Association pour la promotion des initiatives communautaires en Afrique (APICA), le Fonds national de l'emploi (FNE), le Groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM), la Chambre de commerce, d'industrie, des mines et de l'artisanat (CCIMA), l'Organisation de promotion des activités du système agro-alimentaire et des petites et moyennes entreprises (AGRO-PME). Tous ces organismes soulignent l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise, analysent la nature des relations entre accompagnant et accompagné en faisant ressortir les difficultés rencontrées. A l'issue de la table ronde clôturant les *Journées accompagnement des entrepreneurs camerounais* (Douala, 13 et 14 mars 2008) et à laquelle ont pris part des praticiens, des chercheurs et le représentant du Ministre de la petite et moyenne entreprise, de l'économie sociale et de l'artisanat (MINPMEESA), des propositions ont été formulées par les participants dans la perspective d'un *accompagnement réussi et durable*.

Tableau 24 : Regards des structures d'accompagnement sur l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise

Profil des structures d'accompagnement	Perception de l'importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise
APICA Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)	<ul style="list-style-type: none"> - Les petits métiers qui sont créés au Cameroun permettent de sortir les populations du chômage et contribuent à la création de richesse. - Les micro-entreprises existent dans tous les secteurs de l'économie camerounaise. - La plupart des entreprises soutenues viennent du secteur informel ; elles sont essentiellement des entreprises de production et sont utilisatrices de technologies de production.
FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique)	<ul style="list-style-type: none"> - L'économie camerounaise est constituée en majorité des entreprises du secteur informel ; les relations qu'elles entretiennent avec les entreprises du secteur formel montrent la nécessité de soutenir et de former les promoteurs des activités informelles. - Beaucoup de personnes qui s'adressent au FNE veulent entreprendre ou ont déjà créé une entreprise dans le secteur informel. - Les entreprises appartiennent à divers secteurs d'activités dans les zones urbaines et rurales au Cameroun ; malheureusement les entreprises en milieu rural sont peu soutenues aujourd'hui.
GICAM Groupement Inter-Patronal du Cameroun (Organisation représentative du patronat)	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises de petite taille jouent un rôle important dans l'économie camerounaise, en particulier elles entretiennent des relations d'affaires (comme clients ou fournisseurs) avec les entreprises membres du GICAM. - En général, les partenariats entre les entreprises des secteurs informel et formel au Cameroun sont denses et leur développement suppose le renforcement des capacités des promoteurs du secteur informel. - Le programme d'accompagnement actuellement développé par le GICAM s'adresse en particulier aux femmes entrepreneures exportatrices (production agro-alimentaire, haute couture, artisanat).
CCIMA Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (Chambre consulaire étatique)	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les activités économiques sont représentées à la CCIMA. - Des partenariats existent entre les entreprises des secteurs informel et formel ; entre les PME et les grandes entreprises et sont soutenus par la CCIMA pour ce qui concerne par exemple les principaux secteurs suivants : routier, hydroélectrique, pétrolier.
AGRO-PME Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets)	<ul style="list-style-type: none"> - Les entreprises de petite taille constituent le vivier de l'économie camerounaise. - Il existe des relations de partenariat entre les entreprises des secteurs informel et formel ; c'est le cas de du secteur agro-industriel où l'on assiste au développement de la filière agricole au sein de laquelle les entreprises de petite taille sont parties prenantes.

Importance des TPE/PE dans l'économie camerounaise

Tous les praticiens reconnaissent l'importance des très petites et petites entreprises dans l'économie camerounaise (tableau n° 24). En effet, les entreprises de petite taille au Cameroun ne fonctionnent pas en marge du tissu économique global dans la mesure où des articulations existent entre le secteur des TPE/PE qui fonctionnent dans l'informalité et les entreprises du secteur formel.

Certains organismes d'appui à la promotion de l'entreprise camerounaise, telle la CCIMA, mentionnent l'existence des réseaux de sous-traitance entre la micro et petite entreprise, la moyenne et grande entreprise, notamment dans les secteurs routier, hydroélectrique et pétrolier au Cameroun. La relation de sous-traitance en question ne s'inscrit pas forcément dans une dynamique de domination, de dépendance ou d'exploitation au profit de la grande entreprise et aux dépens de la très petite ou petite entreprise. En général, les entreprises de petite taille sont le creuset des petits métiers dans différents secteurs d'activités (bâtiment, réparation automobile, couture, coiffure, bureautique, etc.) au Cameroun comme dans la plupart des pays du monde (Ferrier 2002), à la différence que les pays en développement se singularisent par le poids du secteur informel et sa forte contribution dans la croissance économique. Ce constat renforce, une fois encore, la nécessité de la promotion du secteur informel, facteur avéré d'ajustement économique en Afrique, en dépit des risques considérables d'évasion fiscale, d'urbanisation incontrôlée et de dégradation de l'environnement écologique.

Outre la fonction économique, les TPE/PE assurent également une fonction sociale en contexte camerounais puisque les créateurs d'entreprises de petite dimension sont, pour la plupart, comme le souligne le FNE, des primo-créateurs, chômeurs ou n'ayant exercé précédemment aucun emploi salarié. Dans ces conditions, la création d'entreprise vient résoudre un problème social en ce sens qu'elle réduit le taux de chômage et contribue à la création de richesse. À ce titre, l'importance socio-économique et socio-productive des TPE/PE, et plus généralement du secteur informel, est à replacer dans la dynamique globale du développement actuel des économies africaines avec, comme choix prioritaire, le développement endogène du secteur privé reposant essentiellement sur la création d'entreprises dans des filières existantes. Ces dernières sont appelées à jouer un rôle essentiel dans la création des emplois et des richesses (chapitre I).

La vitalité des TPE/PE camerounaises s'exprime au travers de la flexibilité, de l'interactivité avec l'environnement interne et externe et de la création des emplois dans les zones périphériques, ce qui témoigne ainsi des vertus reconnues aux petites entreprises (Helfer *et al.* 2000:390). À

titre d'exemple, Essomba *et al.* (2002) citent le cas camerounais des petites entreprises de transformation des produits laitiers à Ngaoundéré (région de l'Adamaoua), dont les promoteurs sont des *déflatés* de la seule industrie laitière de la place à la suite de sa privatisation. Pour ces auteurs, ces petites entreprises de transformation des produits laitiers se sont insérées dans le tissu économique local et arrivent à satisfaire les attentes matérielles (type et qualité de produit) et immatérielles (image du produit et rapport avec la région) des consommateurs.

Dès lors, il peut être utile d'accompagner la micro et petite entreprise pour lever les divers obstacles (administratifs, techniques, financiers, commerciaux et humains) qui freinent leur émergence, voire leur pérennité (Njaya et Ngongang 2005). Si l'on admet que l'accompagnement est avant tout une relation de *servuction* (Eiglier et Langeard 1987), un accompagnement réussi va dépendre par exemple de la qualité de la relation entre l'accompagné et l'accompagnateur. Dans cette veine, il est intéressant de restituer la perception qu'ont les praticiens de la relation qu'ils entretiennent avec les porteurs de projets ou les entrepreneurs, en mettant l'accent sur les difficultés rencontrées.

Missions des structures d'accompagnement et avatars de la relation entre accompagnant et accompagné

Avant de présenter les avatars de la relation entre accompagnant et accompagné en termes de difficultés susceptibles de compromettre la qualité de la relation construite ou à construire, il convient de noter que le marché camerounais d'accompagnement entrepreneurial se caractérise par quelques faits saillants dont nous notons ici les trois principaux.

- La diversité des TPE/PE renvoie à une diversité des types de structures d'accompagnement et des pratiques qui y ont cours. On peut distinguer des structures publiques et des structures privées dont, notamment, des associations professionnelles.
- Les axes d'accompagnement sont aussi nombreux. Ce sont, pour les plus traditionnels, la formation et le conseil, l'appui financier, l'appui logistique. Des pratiques nouvelles et innovantes peuvent également être identifiées : la négociation des contrats de sous-traitance, des actions spécifiques tournées vers les femmes, les entreprises privées communautaires villageoises, périurbaines et de l'économie sociale et solidaire, les entreprises innovantes, le réseautage, l'accès aux nouveaux marchés (commerce équitable), les incubateurs et les pépinières d'entreprises, les centres de ressources professionnelles, etc. Il faut également souligner que les approches sectorielles (le cas du compagnonnage artisanal de la CCIMA) apparaissent avec plus de netteté dans ces pratiques.

Les structures camerounaises d'accompagnement s'insèrent de plus en plus dans une logique partenariale avec des acteurs du Nord. Ce partenariat concerne principalement les domaines suivants : appui institutionnel, appui financier, recherche comparative (le cas des tests comparatifs entre le presseur à vis continue d'APICA et le presseur de l'Union pour l'Assistance en Technologie Avancée 'UNATA'), l'accès à l'information, etc.

Tableau 25 : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

Profil des structures d'accompagnement	Missions	Difficultés rencontrées
<p>APICA Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)</p>	<p>-Réaliser des transferts de technologies auprès des coopératives d'artisans. -Construire un Centre de Technologie Appropriée (CTA)</p>	<p>-Faible participation des utilisateurs à la recherche- développement de la technologie. -Durée limitée des projets d'appui. -Absence d'implication des services étatiques. -Manque de collaboration entre les intervenants et surtout les banques qui, bien que sur-liquidées, financent rarement les projets présentés par les entreprises de petite taille, sous le prétexte qu'elles ne perçoivent pas la rentabilité du projet ou encore que les garanties ne sont pas suffisantes.</p>
<p>FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique) Elle offre depuis 1990 un ensemble d'appuis aux chercheurs d'emploi et une panoplie de services gratuits aux entreprises afin de renforcer leurs ressources humaines et financières.</p>	<p>-Accroître les possibilités d'emploi. -Appuyer la création de micro-entreprises. -Concevoir, financer et suivre les programmes de formations formelles et sur le tas. -Diffuser les informations pour les chercheurs d'emploi. -Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto emploi et de l'entrepreneuriat.</p>	<p>-Moyens financiers très limités. -Pas de financement du fonds de roulement. -Très peu de flexibilité dans le choix des projets à appuyer. -Statut d'entrepreneur problématique, peu valorisé par la société. -Les entrepreneurs ne sont pas souvent formés pour entreprendre et la diversité des parcours rend l'accompagnement difficile. -Les entrepreneurs ont des difficultés d'expression des besoins, ce qui crée des rapports antagonistes. -Insuffisance des mécanismes d'accompagnement. -Les prestations des structures ne sont pas souvent adaptées aux besoins des entrepreneurs. -Absence de partenariat et de collaboration entre les intervenants sur le marché d'accompagnement. -Orientation strictement urbaine des services offerts aux entrepreneurs alors qu'il existe un grand potentiel d'entrepreneurs ruraux, en particulier agricoles. -Insuffisance du soutien de l'État, notamment dans le cadre du soutien aux jeunes entrepreneurs.</p>

Tableau 25 (suite) : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

Profil des structures d'accompagnement	Missions	Difficultés rencontrées
<p>APICA Association pour la Promotion des Initiatives Communautaires en Afrique (Organisation associative)</p>	<p>-Réaliser des transferts de technologies auprès des coopératives d'artisans. -Appuyer la culture de Technologie Appropriée (CTA)</p>	<p>Difficultés rencontrées -Faible participation des utilisateurs à la mise en développement de la technologie. -Faibles limites d'accès aux services étatiques. -Absence d'implication des services intervenants et surtout les banques qui, bien que représentés par les entreprises de petite taille, sous le prétexte qu'elles ne perçoivent pas la rentabilité du projet ou encore que les Garanties ne sont pas suffisantes. -Moyens financiers très limités. -Absence de suivi et de suivi-évaluation. -Très peu de flexibilité dans le choix des projets à appuyer. -Statut d'entrepreneur problématique, peu valorisé par la société. -Les structures ne sont pas souvent formés pour entreprendre et la diversité des parcours rend l'accompagnement difficile. -Les entrepreneurs ont des difficultés d'accès aux services, ce qui crée des rapports antagonistes. -Insuffisance des mécanismes d'accompagnement. -Les structures ne sont pas souvent adaptés aux besoins des entrepreneurs. -Absence de partenariat et de collaboration. -Faibles investissements sur le marché d'accompagnement. -Orientation strictement urbaine des services offerts aux entrepreneurs alors qu'il existe un grand nombre d'entrepreneurs ruraux, en particulier agricoles. -Insuffisance du soutien de l'Etat, notamment dans le cadre du soutien aux jeunes entrepreneurs.</p>
<p>FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique) Elle offre depuis 1990 un ensemble d'appuis aux chercheurs d'emploi et aux entreprises afin de renforcer leurs ressources humaines et financières.</p>	<p>-Accroître les possibilités d'emploi. -Appuyer les entreprises. -Concevoir, financer et suivre les programmes de formations formelles et sur le tas. -Diffuser les informations pour les chercheurs d'emploi. -Faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés par le développement de l'auto emploi et de l'entrepreneuriat.</p>	<p>-Renforcer les capacités de ses membres à travers de nombreux programmes et services reposant sur le travail, lieu de détente, espace d'exposition, outils performants, site Internet pratique et interactif, etc.</p>
<p>GICAM Groupement Inter- Patronal du Cameroun (Organisation représentative du patronat) Il regroupe plus de 200 entreprises appartenant à des professions professionnelles actives dans l'ensemble des secteurs de l'agriculture, de l'industrie, du commerce, de l'énergie, de la santé, de la culture, de la qualité que soit leur taille ou la nationalité de leur capital.</p>	<p>-Renforcer les capacités de ses membres à travers de nombreux programmes et services reposant sur le travail, lieu de détente, espace d'exposition, outils performants, site Internet pratique et interactif, etc.</p>	<p>-Les personnes sélectionnées pour bénéficier du programme de promotion de l'entrepreneuriat ne sont pas toujours intéressées à recevoir un financement. -Certains réclament des <i>per diem</i> lors des formations qui leur sont offertes gratuitement. -Le GICAM ne finance pas directement les entrepreneurs. -Pas d'appui financier aux projets.</p>
<p>CCIMA Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'artisanat consultative étatique) La CCIMA a pour missions principales de jouer le rôle de courtier de transmission entre les pouvoirs publics et privés et d'autre part, les pouvoirs publics en matière de consultation et de représentation des entreprises et des artisans dans les domaines, au premier rang desquels se trouve l'économie.</p>	<p>-Développer une activité d'encadrement et surtout de promotion des entreprises industrielles et commerciales, en termes de : -infectés de traitement et de diffusion des informations et des services aux entreprises ; -appui à la création des entreprises ; -échanges internationaux ; -promotion des exportations par le biais de la assistance en matière de recherche de partenaires ; -formation continue, séminaires, conférences. -Appuyer les entreprises et les artisans dans les assemblées consultatives de tous pays et les organismes internationaux intéressés par les activités du secteur privé.</p>	<p>-Faible structuration des TPE/PE. -Faible structuration des structures intermédiaires d'accompagnement. -Difficultés d'accès aux matières premières et services. -Processus d'accompagnement pas toujours cohérent. -Les entrepreneurs ou les porteurs de projets ne sont pas toujours intéressés à recevoir un financement. -Pas donner les informations réelles quand bien même ils ont le profil d'entrepreneurs</p>

Tableau 25 (suite) : Missions des structures d'appui et difficultés de l'accompagnement entrepreneurial au Cameroun

<p>AGRO-PME Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets) Elle est subdivisée en deux branches : AGRO-PME <i>Ingénierie</i>, qui est un bureau d'étude fondé en 2002 et AGRO-PME <i>Fondation</i>, agence privée de développement créée au Cameroun en 1987.</p>	<p>-Offrir des services d'appui non financiers aux acteurs du développement (entrepreneurs, pouvoirs publics, bailleurs de fonds, société civile, etc.) : études ; conseil ; formation ; information.</p>	<p>-Peu ou pas de communication autour des différentes offres. -Ressources financières très limitées. -Etrottesse du marché d'accompagnement face aux besoins énormes des porteurs de projets. -Manque de professionnalisation des acteurs. -Les structures d'aide à la création ne sont pas fiables. -Les porteurs de projets et les entrepreneurs n'ont pas souvent une idée claire de leur projet. -Projets non bancables et insuffisance du financement bancaire. -Les garanties exigées par les banques sont énormes et prohibitives.</p>
--	---	---

Dans tous les cas, les missions des structures d'accompagnement corroborent les offres de services identifiées par les entrepreneurs lors de l'enquête quantitative présentée dans les chapitres précédents. Sur le marché camerounais de l'accompagnement, la relation entre accompagnateur et accompagné est parfois compromise, voire n'est pas toujours transformée en création d'entreprise pérenne à cause de nombreuses difficultés dont les acteurs suivants sont à l'origine : les entrepreneurs, les structures d'accompagnement ou leurs chargés de mission (accompagnateurs), ou encore l'environnement de création.

Les difficultés imputables aux entrepreneurs sont par exemple le manque de sérieux et le refus de révéler les informations essentielles permettant l'analyse réaliste de leur situation. Les praticiens notent également la non implication des entrepreneurs dans le processus d'accompagnement et la précipitation avec laquelle ces derniers tentent de faire aboutir leurs projets et cherchent surtout à obtenir un financement sans s'assurer au préalable de la faisabilité et de la rentabilité de l'affaire qu'ils veulent créer. Les porteurs de projets n'ont pas souvent une idée claire de leur projet. Ceux ayant déjà créé leur entreprise ont des difficultés pour acquérir les matières premières et les équipements, compte tenu de l'insuffisance des moyens financiers à leur possession.

D'autres difficultés sont le fait des structures d'accompagnement ou des accompagnateurs. Les services proposés ne sont pas souvent adaptés aux besoins et ne répondent pas aux attentes des entrepreneurs potentiels ou actifs. Alors que les parcours et profils des porteurs de projets sont divers, certaines structures d'accompagnement déploient un processus d'accompagnement peu structuré et parfois incohérent, le corollaire étant la non atteinte des objectifs des parties en présence, à savoir les structures et les porteurs de projets. On peut également mentionner, au chapitre des difficultés, la durée limitée des projets d'appui et l'insuffisance en nombre et en qualité des structures d'accompagnement, l'étroitesse du marché d'accompagnement par rapport à la forte demande de porteurs de projets et d'entrepreneurs.

Par ailleurs, on observe un manque de professionnalisme des acteurs : la communication n'est pas souvent faite autour des offres ; les accompagnateurs n'ont pas toujours les compétences ; la seule maîtrise des techniques et des outils de pilotage de projets ne permet pas d'accompagner efficacement le porteur de projet, l'accompagnement est aussi une immersion dans la vie privée de l'entrepreneur ou du porteur de projet, ceci exige une relation de confiance.

Pourtant, certains accompagnateurs et les structures qui les emploient restent dans une logique techniciste (montage de projets, élaboration de plan d'affaires), oubliant que l'écoute et la compréhension dont ils font montre peuvent amener le porteur de projet à se confier à eux et leur

dire tout ce dont ils ont besoin comme informations pour les aider à structurer leur projet. Par ailleurs, les structures d'accompagnement collaborent peu ou pas du tout entre elles. Cette absence de partenariat ne facilite pas la visibilité nécessaire pour conduire l'accompagnement, les unes ne connaissant pas les services offerts par les autres et ne pouvant donc pas orienter les porteurs de projets vers des structures susceptibles de répondre efficacement à leurs besoins.

L'environnement de la création n'est pas incitatif. L'État, les administrations et les organisations connexes pèchent par leur faible implication dans la conception et la mise en œuvre des politiques actives de promotion de l'entrepreneuriat. Les structures étatiques soutenant l'entrepreneuriat sont concentrées dans les grandes villes et sous-représentées, voire inexistantes, dans les zones rurales. Cette concentration crée des disparités en termes d'offres de services en matière d'accompagnement. Les mécanismes de soutien et d'appui à la création et au développement des entreprises sont insuffisants et ceux existants souffrent des pesanteurs de toutes sortes (administratives, politiques, culturelles, etc.). La collaboration entre l'État et les banques étant faible, on peut comprendre aisément la faible implication des banques dans le financement de la création et le développement des micro et petites entreprises camerounaises, et les conditions prohibitives qu'elles exigent aux porteurs de projets, quand bien même ces projets sont éligibles ou bancables.

Finalement, les contraintes et limites les plus récurrentes des actions d'accompagnement sont : la faible implication des parties prenantes à l'amélioration des pratiques et du cadre de développement de l'accompagnement entrepreneurial ; la durée limitée de l'accompagnement ; le petit nombre d'entreprises bénéficiaires des services ; la faible capitalisation des pratiques. A la suite de l'identification de ces difficultés, une série de propositions visant l'amélioration des pratiques a été faite par les différents participants aux *Journées Accompagnement des Entrepreneurs Camerounais*. Ces propositions sont développées dans les pages suivantes.

Stratégies d'amélioration des pratiques d'accompagnement en contexte camerounais

La dernière rubrique de cet ouvrage suggère quelques axes de développement de l'accompagnement des entrepreneurs camerounais. Elle comporte deux versants : d'une part, la synthèse des propositions des acteurs ; d'autre part, l'esquisse d'une réflexion sur les rôles des pouvoirs publics et des structures d'accompagnement dans la conception et la mise en œuvre des pratiques efficaces en matière d'accompagnement de la micro et petite entreprise en particulier, et des entreprises camerounaises en général.

Tableau 26 : Propositions des acteurs visant l'amélioration des pratiques d'accompagnement des entrepreneurs

	Propositions des acteurs
Profil des structures d'accompagnement	
AGRO-PME Organisation de Promotion des Activités du Système Agro-Alimentaire et des Petites et Moyennes Entreprises (Cabinet d'études et projets)	<ul style="list-style-type: none"> - Implication de l'Etat dans la mise en normes des garanties exigées par les banques aux porteurs de projets. - Développement du métier d'accompagnement par la formation continue, de mise à niveau des accompagnateurs. - Plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et de l'Etat pour la mobilisation des fonds.
FNE Fonds National de l'Emploi (Entreprise étatique)	<ul style="list-style-type: none"> - Les offres doivent être davantage adaptées aux besoins des entrepreneurs. - Les différents intervenants doivent mettre en place et consolider le partenariat et la collaboration pour répondre efficacement à la demande de création d'entreprises pérennes. - Renforcement des actions de soutien de l'Etat et création de programmes dédiés aux jeunes ou orientés vers les milieux ruraux. - Renforcement des programmes de formation des entrepreneurs. - L'approche de l'accompagnement basée sur l'entrepreneur permettrait de lui fournir un ensemble de prestations qui couvre toute la gamme de services dont il peut avoir besoin.
GICAM Groupement Inter-Patronal du Cameroun (Organisation représentative du patronat)	<ul style="list-style-type: none"> - Le GICAM envisage de mettre en place un fonds de garantie multirisques et de négocier avec les banques l'élaboration d'un système de labellisation ; les projets présentés avec ce label auraient plus de chance d'obtenir un financement bancaire.
Observatoire du Partenariat Eurafrique (Institut français de recherche sur l'entrepreneuriat)	<ul style="list-style-type: none"> - Les entrepreneurs et responsables d'entreprises devraient se regrouper pour trouver les moyens d'être crédibles auprès des banques et obtenir le financement de leurs projets. - Le montage de projets étant une sorte de « ticket d'entrée » pour accéder aux financements bancaires, il est nécessaire de professionnaliser l'accompagnement pour mieux valider les projets.
MINPMEESA Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (Structure gouvernementale)	<ul style="list-style-type: none"> - C'est à l'entrepreneur d'être accompagné pour être éligible au financement. - Le Ministère est engagé dans la création d'une agence de facilitation et de promotion de la petite entreprise. - Le Ministère développe un partenariat avec les universités pour la construction des incubateurs d'entreprises ; ainsi qu'avec le FNE et la CCIMA dans le cadre d'un appui technique qui conduit à la labellisation des demandes de crédit. - Des structures déléguées dédiées à l'accompagnement des femmes, des jeunes sont en projets. - Le gouvernement envisage la création prochaine de structures dédiées au financement des projets d'entreprises (banque des PME, banque agricole, fonds de garantie, etc.).
Boutique de gestion ALEXIS (Institut français d'intervention sur l'entrepreneuriat)	<ul style="list-style-type: none"> - Le métier d'accompagnateur est complexe et nécessite donc une co-construction dynamique entre le porteur et le porteur (accompagnateur). - Les histoires de vie sont différentes et les porteurs de projets n'ont pas les mêmes aspirations et leurs projets n'ont pas la même finalité ; il est aussi nécessaire d'inscrire l'accompagnement dans la recherche de l'adéquation homme-projet et l'environnement dans lequel le projet sera déployé. - D'autres conditions de réussite de l'accompagnement sont : l'exigence de professionnalisme, la rigueur et la méthodologie dans la validation du projet. - Il doit avoir une pédagogie dans l'accompagnement pour faciliter le transfert des connaissances ; les outils se construisent avec les créateurs d'entreprises. - Dans l'environnement, tout n'est pas concurrentiel, il y a aussi la coopération ; les entrepreneurs gagneraient à coopérer entre eux.

Propositions des acteurs visant l'efficacité de l'accompagnement des entrepreneurs

Les propositions des acteurs en faveur des actions d'amélioration des pratiques d'accompagnement des entreprises camerounaises suggèrent le renouvellement des politiques étatiques concernant la mise en place des mécanismes d'accompagnement efficaces. À ce sujet, une série de propositions s'adresse aux pouvoirs publics. Une autre série de propositions vise une meilleure structuration et la professionnalisation du métier d'accompagnateur, et la production de services adaptés aux besoins des entrepreneurs. Nous présentons dans les lignes suivantes nos réflexions sur ces deux séries de propositions.

Renouvellement nécessaire du rôle des politiques publiques

Trois moments forts ont émaillé l'évolution du cadre institutionnel de l'accompagnement des PME au Cameroun : la tutelle oppressive de l'État, le désengagement de l'État, la création d'un Ministère dédié à la promotion de la PME, de l'économie sociale et de l'artisanat. La tutelle oppressive de l'État est marquée par la mise en place, dans les années 1960, des modèles standards de financement des entreprises camerounaises à travers la création d'organismes d'appui qui ont tous été fermés suite à la crise économique des années 1980 qui a considérablement affecté la performance des entreprises. La crise économique et ses corollaires conduisent ensuite au désengagement de l'État dans de nombreux secteurs, dont le secteur privé. À partir de 1987, le vide créé par ce désengagement et la mouvance internationale autour du slogan « *Small is beautiful* » démontrent la nécessité d'accompagner *autrement* les PME camerounaises. Les réflexions institutionnelles qui s'ensuivent aboutissent en 2002 à la formulation de la Charte des investissements dont l'article 20 institue la formulation des codes sectoriels et des lois de promotion des PME. Dans le but de conduire cette nouvelle donne, l'État crée le Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat en vue d'établir un partenariat durable et fructueux État/PME par un accompagnement technique et un accompagnement financier. Sur le plan technique, l'accompagnement vise à garantir la pérennité des PME. Il s'appuie sur les piliers suivants : la mise en place d'un guichet unique et de la documentation nécessaire dans le but de faciliter les formalités de création d'entreprises, la prise en compte des résultats et recommandations de la recherche locale, la mise à niveau des acteurs pour satisfaire les standards des marchés, le regroupement des PME en associations et le renforcement des capacités de ces dernières pour l'atteinte des masses critiques. Sur le plan financier, le Ministère mène des réflexions autour de mesures incitatives et de la création de nouveaux dispositifs

concrets d'accompagnement des entrepreneurs : le fonds spécial de promotion des PME, le conseil national des PME, l'agence de promotion des PME, le fonds de garanties en terme de capital-risque, la mobilisation des instruments du crédit-bail, le cautionnement mutuel (mécanismes relais au niveau des régions), les lignes de crédit.

Le renforcement des actions des pouvoirs donne ainsi une visibilité dans les politiques de promotion de l'entrepreneuriat au Cameroun. Bien plus, il nous semble que l'État camerounais gagnerait à construire une politique qui prenne en compte trois axes de développement de l'entrepreneuriat : la vulgarisation de l'enseignement de l'entrepreneuriat, le renforcement du partenariat avec les professionnels et la multiplication des mécanismes d'accompagnement des entreprises, la mise en place de programmes spécifiques.

Dans un contexte économique en mutation, la mise en place des programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat et leur vulgarisation pourrait contribuer, comme dans d'autres pays, notamment occidentaux, à développer très tôt chez les populations jeunes l'intention d'entreprendre et qui, une fois leurs études terminées, auront facilement accès aux dispositifs leur permettant de devenir des entrepreneurs. De ce point de vue, le gouvernement pourrait envisager la convocation d'états généraux pour réfléchir sur l'enseignement de l'entrepreneuriat (programmes, méthodes pédagogiques, profils des enseignants, ressources nécessaires, etc.) dans les universités, les établissements secondaires et primaires.

Un autre axe porte sur le renforcement du partenariat avec les professionnels qui sont, par exemple, les organismes d'appui, les organisations patronales, les structures associatives, les bailleurs de fonds internationaux et les banques. La construction d'une plate-forme permettrait alors à chaque partie de jouer véritablement sa partition dans le sens de la réalisation des objectifs fixés et connus de tous. La création d'une banque des PME, d'une banque agricole ou d'un fonds de garantie participe de cette stratégie de développement de l'accompagnement entrepreneurial.

Enfin, la mise en place des programmes spécifiques tel l'accompagnement des femmes entrepreneures, des jeunes ou encore des entrepreneurs ruraux participe, quant à eux, de la réduction des disparités observées dans les politiques de soutien à la création d'entreprises au Cameroun.

Pour une restructuration du marché de l'accompagnement des entrepreneurs

Le marché de l'accompagnement implique plusieurs acteurs dont les principaux sont les entrepreneurs potentiels ou actifs et les accompagnateurs.

Ces acteurs sont engagés dans une relation qui peut être caractérisée comme une relation client-fournisseur. À ce titre, chaque acteur a des attentes vis-à-vis des partenaires de l'échange et qui doivent être satisfaites ; faute de quoi, il va soit se désengager de la relation, soit manifester peu d'intérêt. Les regards croisés des accompagnateurs et des accompagnés, sur le marché camerounais, ont permis plus haut de souligner les difficultés résultant de la relation entre ces deux groupes de personnes. D'une part, les entrepreneurs accompagnés considèrent que les structures auxquelles ils se sont adressés ne leur apportent pas souvent des solutions adaptées à leurs besoins. D'autre part, les accompagnateurs, quant à eux, attribuent aux porteurs de projets la recherche exclusive de financement. Pour reprendre la métaphore proposée par Boltanski et Thevenot (1987, 1991), on peut dire qu'il s'agit là de deux « mondes » (celui de l'entrepreneur et celui de l'accompagnateur) qui ne se comprennent pas vraisemblablement, et cette incompréhension peut être source de conflits et de frustrations. Aussi, nous semble-t-il utile de proposer la construction d'espaces d'échanges et de coopération entre ces deux « mondes », pour mieux expliquer les causes des difficultés et proposer des mesures visant à améliorer la collaboration fructueuse entre les deux parties.

Tableau 27 : La fenêtre de Johari : représentation des espaces d'échanges entre accompagnateurs et accompagnés

		Maîtrise du processus et des outils d'accompagnement par l'accompagnateur	
		Connait	Ne connait pas
Présentation du projet et des besoins par l'entrepreneur	Connait	Cadran I	Cadran II
	Ne connait pas	Cadran III	Cadran IV

Source : Adapté de Luft et Ingham, 1955.

Le recours à la fenêtre de Johari permet de représenter deux objectifs que peut se fixer l'accompagnateur pendant les entretiens avec l'accompagné : il doit écouter et chercher à comprendre l'accompagné pour mieux le connaître afin d'établir l'adéquation homme/projet ; il doit aussi faire prendre conscience à l'accompagné des éléments qu'il ignore et qui peuvent être utiles dans la concrétisation de son projet. Nous allons nous servir de la fenêtre de Johari pour représenter les espaces d'échanges entre l'accompagnateur et l'accompagné. Les cadrans I, II et III représentent des situations pour lesquelles il est possible, sous réserve dans les cadrans II et III d'adopter certaines postures, de mettre en place un accompagnement efficace. A contrario, le cadran IV présente une situation d'accompagnement dans laquelle chacune des deux parties ne sait pas comment vendre son produit à l'autre. Ce dernier cas de figure est exclu de notre analyse.

Le cadran I est la situation idéale où l'accompagnateur maîtrise le processus et les outils d'accompagnement et l'entrepreneur, quant à lui, peut présenter son projet et ses besoins. Dans ce cas, l'accompagnement est facilité dans la mesure où les deux parties se comprennent et ont la même perception des enjeux de l'accompagnement. L'accompagnement au Cameroun devrait tendre vers la compréhension mutuelle entre les deux parties en présence et des nécessités sous-jacentes. L'entrepreneur a une connaissance suffisante de son projet et peut exprimer clairement ses besoins ; en même temps, il est conscient des exigences de l'accompagnateur et du temps qu'il faut consacrer à l'accompagnement et peut dès lors fournir toutes informations essentielles à son accompagnateur. L'accompagnateur, quant à lui, connaît toutes les ficelles de son métier, sait associer ses compétences techniques et relationnelles pour analyser l'adéquation entre l'entrepreneur (sa vie, son histoire, ses aspirations), son projet et l'environnement dans lequel il veut entreprendre. Ce climat de confiance fait d'échange et de partage d'informations permet le transfert de compétences par l'apprentissage ; le projet qui en ressort serait mieux élaboré et les chances d'obtenir un financement bancaire plus grandes. Ce qui n'est pas le cas des situations d'accompagnement représentées par les cadrans II et III et qui sont légion en contexte camerounais.

Le cadran II décrit une situation courante telle que perçue et décrite par les entrepreneurs camerounais. L'entrepreneur semble présenter clairement son projet alors que l'accompagnateur a des difficultés pour activer le processus d'accompagnement. Si l'accompagnateur est limité par ses capacités cognitives, son champ d'intervention est sectoriel, ou encore s'il privilégie la logique techniciste qui suppose l'utilisation exclusive d'instruments comptables et financiers pour analyser le projet et néglige les aspects relationnels qui permettent de créer une relation de confiance avec le porteur de projet, il nous paraît difficile de concrétiser

le projet, de transformer le projet d'entreprendre en projet d'entreprise viable. Il devient alors indispensable pour l'entrepreneur qui a une connaissance avérée de son projet de se donner le temps nécessaire pour convaincre l'accompagnateur de la faisabilité et surtout de la rentabilité de son projet. Autant la capacité de persuasion doit être développée chez l'entrepreneur, autant la structure qui emploie l'accompagnateur doit suivre une formation pour mieux assurer sa mission. Il reste alors à déterminer le type de formation susceptible d'améliorer les compétences de l'accompagnateur, avec pour objectif prioritaire, de faire aboutir les projets accompagnés.

Dans le cadran III, c'est l'accompagnateur qui semble maîtriser le processus et les outils d'accompagnement pendant que l'entrepreneur ne parvient pas à exprimer ses besoins et à présenter son projet. Cette situation, décrite par la plupart des structures, vient de ce que l'entrepreneur est peu ou pas du tout formé pour piloter son projet et gérer l'entreprise créée ; en même temps il est pressé d'obtenir du financement. Dans ce cas, c'est l'accompagnateur qui doit davantage se rapprocher de l'entrepreneur pour lui expliquer toute la complexité du processus de création d'entreprise et des conséquences de l'acte d'entreprendre. Il s'agit alors pour l'accompagnateur de déployer sa capacité d'écoute et de compréhension pour amener le porteur de projet à prendre conscience des éléments qu'il ignore et qui sont pourtant utiles de prendre en compte pour faire aboutir son projet.

Cette tentative de modélisation de la relation d'accompagnement invite les parties prenantes à une amélioration des pratiques. Cette relation est avant tout un partenariat et, dans ce cas, chaque partie doit être sincère et coopérer afin que les objectifs respectifs puissent se réaliser. Quelques actions sont nécessaires pour rendre l'accompagnement efficace et mutuellement bénéfique : le développement de programmes de formation des accompagnateurs et des programmes de formation des entrepreneurs ; l'implication des porteurs de projets dans le processus d'accompagnement pour leur permettre d'acquérir les compétences par l'apprentissage ; la mise en réseaux des structures d'accompagnement dans le but d'orienter les porteurs de projets vers les services adaptés à leurs besoins ; la création des associations regroupant les porteurs de projets pour mutualiser leurs ressources, notamment informationnelles.

