



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

**Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Economie Camerounaise
(PACOM)**

***Etude de l'Offre et de la Demande
en Services de Développement de l'Entreprise***

Rapport Final

préparé par

Gerhard. J. EBERT
David WOUNFACK

Consultants pour le compte de l'ONUDI

27.12.2014

Sommaire

La présente étude s'inscrit dans le cadre du *Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Economie Camerounaise (PACOM)* et plus particulièrement dans l'assistance technique fournie par l'**ONUDI** au *Bureau de Mise à Niveau des Entreprises (BMN)*.

L'étude cherche à jeter les bases pour une meilleure adaptation de l'offre en **Services de Développement de l'Entreprise (SDE)** à la demande des petites et moyennes industries camerounaises. L'approche de l'étude reconnaît le renforcement durable des capacités des prestataires de services nationaux comme condition sine qua non de l'appropriation du *Programme National de Mise à Niveau (PNMAN)* par les opérateurs économiques du pays.

Conformément aux **Termes de Référence**, les travaux d'étude se sont déroulés en sept étapes consécutives :

- (1) Collecte des informations primaires sur la demande en SDE à travers la conception et la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon transsectoriel d'entreprises industrielles de moyenne taille.
- (2) Saisie et analyse des réponses, y compris l'examen distinct des informations fournies par les entreprises des industries agro-alimentaires (IAA) de l'échantillon, avec vérification de la cohérence avec les besoins en services déjà identifiés lors des diagnostics d'entreprise et des études sectorielles réalisés en 2012 dans le cadre du PPMANQ.
- (3) Comparaison des résultats de l'analyse transsectorielle avec l'offre en services existante au Cameroun, telle que déjà analysée par l'étude de positionnement stratégique des services d'appui à l'industrie camerounaise, également réalisée en 2012 dans le cadre du PPMANQ.
- (4) Validation conjointe des constats et conclusions intermédiaires de l'étude à travers trois (03) séances de restitution aux représentants des entreprises, prestataires de service et structures administratives concernées.
- (5) Elaboration d'un plan d'action et d'une esquisse de projet visant le renforcement des capacités de services critiques identifiés.
- (6) Approfondissement des informations primaires collectées sur la demande des entreprises agro-alimentaires à travers des interviews face à face avec un échantillon des entreprises IAA ayant répondu au questionnaire.
- (7) Identification de 10 services structurants faisant l'objet d'une demande prioritaire des moyennes entreprises industrielles du secteur agro-alimentaire.

L'enquête menée en première étape de l'étude constituait la source d'information principale de l'analyse de la demande. Son approche méthodologique a permis d'adresser 93 entreprises, dont 44 industries agro-alimentaires (IAA), et d'obtenir un taux de réponses de 35% pour l'échantillon transsectoriel et de 41% pour les strates IAA.

Le questionnaire utilisé portait sur l'utilisation antérieure et la demande future de 6 services opérationnels avancés et 38 services stratégiques, tous jugés pertinents pour la mise à niveau.

Les résultats de l'**analyse transsectorielle** des réponses se résument comme suit :

- **Utilisation antérieure** : Plus que 60% des services stratégiques et presque tous les services opérationnels énumérés dans le questionnaire furent déjà utilisés dans le passé par 15% à 60% des entreprises interrogées, avec la formation du personnel à la sécurité de travail et le conseil en gestion financière figurant en première position des services transversaux intéressant l'ensemble des secteurs.
- **Prise en charge des coûts** : Les coûts des services utilisés ont été en grande majorité pris en charge par les entreprises elles-mêmes ; ceci indique que le marché est déjà fonctionnel pour certains services. Le recours à une subvention était le plus fréquent pour les services transversaux liés à la certification ISO 9001, les diagnostics d'entreprise et les études de marché.
- **Recherche sans utilisation** : Le conseil en gestion de la production et le conseil en gestion de la distribution/vente locale ont été fréquemment cités comme services recherchés mais non utilisés dans le passé. La raison principale pour la non-utilisation était en grand majorité les coûts trop élevés. Plus de 10% de l'échantillon ont avancé l'absence d'un prestataire adéquat dans les cas des services de conception technique d'équipement et du conseil pour réduire la consommation d'énergie.
- **Satisfaction** : La satisfaction des entreprises avec l'utilisation antérieure des services se présentait généralement comme étant positive. Les services dont le taux d'insatisfaction a dépassé 50% des réponses étaient en majorité de nature sectorielle et nécessitaient du côté des prestataires des connaissances techniques spécifiques sur les produits et procédés de la branche industrielle en question.
- **Demande future** : Entre 25% et 70% des entreprises de l'échantillon transsectoriel comptent utiliser la grande majorité des services interrogés avec haute priorité dans la future. Il s'agit surtout de services sectoriels, avec le conseil technique en gestion de la qualité et les services de laboratoire en première position. Les services transversaux les plus cités étaient les études de marché et la formation des cadres en compétences de gestion.
- **Subventions anticipées** : La majorité des entreprises interrogées a conditionné sa demande future par la disponibilité de subventions importantes permettant à couvrir au moins 70% des coûts des services. Il semble que ce résultat exprime en premier lieu les attentes des entreprises. On pourrait même conclure que ces attentes ont été créées par l'enquête elle-même.
- **Connaissance de prestataires** : Les entreprises ignorent en très grande partie les prestataires qui pourraient leur fournir les services qu'elles comptent utiliser avec haute priorité dans le futur. Ce manque de transparence est un handicap pour la fonctionnalité du marché.

Etant donné que les **industries agro-alimentaires** constituaient près de la moitié de la population cible de l'enquête et représentaient 55% des réponses, l'analyse distincte de la demande émanant de ce secteur ne fournissait guère des résultats différents, notamment en ce qui concerne l'utilisation et la recherche de services dans le passé. En matière de **utilisation future anticipée** par les IAA, les constats principaux sont les suivants :

- Les services sectoriels représentent presque la moitié de la demande prioritaire des IAA, avec le conseil technique en gestion de la qualité et les services de laboratoire cités par plus de 70% des répondants du secteur.
- Le conseil en gestion financière figure en première position de la demande future, prioritaire ; l'utilisation de ce service transversal était anticipée par deux tiers des entreprises IAA interrogées.

- Les services accusant une méconnaissance élevée de prestataires sont en majorité de nature technique exigeant une spécialisation du prestataire en produits et procédés agro-alimentaires.

La comparaison de la demande exprimée par les entreprises IAA avec les besoins du secteur déjà identifiés dans 5 diagnostics d'entreprises et dans l'étude sur la création d'un centre technique agro-alimentaire confirmait la **cohérence** des réponses avec ces sources d'information secondaires, et ceci notamment pour les services suivants :

- services de laboratoire et services de calibrage/étalonnage,
- formation du personnel aux aptitudes techniques et à l'hygiène (BPF et BPH),
- assistance à l'introduction de HACCP.
- formation des cadres aux compétences commerciales et conseil en gestion de la distribution/vente locale,
- élaboration des études de marché,
- conseil et formation en gestion technique de la production.

Les **capacités de service critiques** à cibler par des actions de renforcement ont été identifiées selon les critères suivants : Leur offre en services correspond principalement à une demande prioritaire importante telle que identifiée à travers l'enquête, mais les informations disponibles sur les prestataires indiquent des insuffisances, soit en termes d'une non-adéquation quantitative et/ou qualitative, soit en termes d'un manque de visibilité sur les capacités réelles existantes.

En adoptant ce critère aux **services transversaux**, la vérification et le renforcement des capacités disponibles pour les services suivants seront à inscrire dans le plan d'action:

- Services de conseil et de formation liés à la gestion commerciale, y compris l'élaboration des études de marché et de stratégies et plans marketing
- Services informatiques avancés liés à la mise en place et la maintenance de logiciels de gestion, y compris la formation de cadres aux compétences informatiques.
- Services transversaux spécifiques tels que la conduite des diagnostics et la révision de la stratégie d'entreprise.

Quant aux capacités critiques pour la fourniture de **services sectoriels**, il conviendra de concentrer le plan d'action sur la **demande prioritaire des IAA**, à savoir les services suivants :

- Services liés à la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire : Il y a manque de transparence sur l'effectif et la qualité des prestataires disponibles pour le conseil et la formation en gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire, y compris l'assistance à l'introduction de HACCP.
- Services liés à l'amélioration et le maintien de la qualité des produits : Ces services accusent également un manque de visibilité quant à la disponibilité de prestataires spécialisés dans la vérification, le développement et la certification de la qualité des produits alimentaires. Il s'agit entre autres des services opérationnels avancés tels que les services de laboratoire et de calibrage/étalonnage.
- Services liés au développement de la fonction production : Il y manque de capacités de service spécialisées en agro-alimentaire pour la formation du personnel aux aptitudes techniques, le conseil en gestion de la production, l'assistance au choix et la conception technique de l'équipement de production, etc.

Quatre **axes d'intervention principaux** sont proposés pour renforcer les capacités de service critiques identifiées ci-dessus :

- (1) Répertorier et évaluer les prestataires disponibles pour un programme de renforcement des capacités de service critiques ;
- (2) Concevoir et réaliser les mesures de renforcement immatériel et matériel des capacités déficitaires identifiées au niveau des prestataires éligibles ;
- (3) Accroître les connaissances des cadres dirigeants des PMI ciblées sur l'utilité des SDE et les prestataires et subventions disponibles ;
- (4) Suivre et évaluer l'utilisation des capacités de services renforcées par les PMI ciblées par le Programme de Mise à Niveau.

Le projet correspondant portera sur une durée de 24 mois. Le budget total prévisionnel totalisera 680.000 Euro, dont 163,5 millions FCFA à financer en monnaie locale et 430.000 Euro en devises (cf. Schéma de Planification du Projet en annexe 3).

Quant aux services structurants à mettre en œuvre au profit des moyennes industries agro-alimentaires, il conviendra d'assurer la disponibilité de prestataires pour la fourniture des services suivants :

- (1) Formation de cadres au marketing commercial ;
- (2) Conseil en gestion du marketing commercial ;
- (3) Réalisation d'une étude de marché pour débouchés nationaux ;
- (4) Conseil en diagnostic et planification stratégique ;
- (5) Conseil en gestion des ressources financières ;
- (6) Formation de cadres à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité ISO 9001 ;
- (7) Formation de cadres à la mise en conformité de la qualité de produits alimentaires ;
- (8) Accompagnement du projet de mise en conformité de la qualité de produits alimentaires ;
- (9) Formation de cadres à la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire ;
- (10) Conseil en gestion de la production en matière d'hygiène et sécurité alimentaire.

Le **schéma de mise en œuvre** de ces services s'inscrira d'une part dans la démarche de mise à niveau déjà établies par le BMN et d'autre part dans les axes d'intervention proposés pour le projet de renforcement des capacités de service.

Table des matières

	Page
1. Cadre, approche générale et déroulement de l'étude	1
2. Approche méthodologique de l'enquête transsectorielle	3
2.1 Population cible et plan d'échantillonnage	3
2.2 Démarche et outil de collecte d'information	5
2.3 Bilan quantitative de l'exécution de l'enquête	6
3. Demande transsectorielle des entreprises	9
3.1 Utilisation de services dans le passé	9
3.2 Recherche de services dans le passé	12
3.3 Demande transsectorielle future	13
4. Demande des industries agro-alimentaires	17
4.1 Utilisation de services dans le passé	17
4.2 Recherche de services dans le passé	20
4.3 Demande future des industries agro-alimentaires	21
4.4 Besoins des industries agro-alimentaires	25
5. Adéquation de l'offre existante	27
5.1 Limites de l'analyse	27
5.2 Capacités générales de conseil et formation en gestion	27
5.3 Capacités de service liées à la gestion qualité	28
5.4 Capacités de service liées à la gestion commerciale	31
5.5 Prestataires de services informatiques	31
5.6 Capacités de service pour développer la fonction production	32
5.7 Capacités pour services spécifiques	33
6. Plan d'action et esquisse de projet	35
6.1 Capacités de service critiques	35
6.2 Axes d'intervention et activités principales	36
6.3 Esquisse de projet	39
6.4 Critères de présélection de prestataires	39
6.5 Services structurants pour moyennes entreprises IAA	41

Annexes

- 1 Modèle du questionnaire de l'enquête
- 2 Comptes rendus des ateliers de restitution
- 3 Schéma de planification et calendrier d'exécution du projet
- 4 Fiches service

Abréviations

ADL	Arthur D. Little
ADV	Administration des ventes
ANOR	Agence des Normes et de la Qualité
BGC	Boston Consulting Group
BMN	Bureau de Mise à Niveau des Entreprises
BPF	Bonne pratiques de fabrication
BPH	Bonnes pratiques de l'hygiène
BRC	British Retail Consortium
BtoC	Business to Consumer
BtoB	Business to Business
CAD	Computer aided design
CCIMA	Chambre du Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
CE	Communauté Européenne
CRM	Customer Relations Management
CV	Curriculum vitae
DAS	Domaine d'activité stratégique
ERP	Enterprise Resource Planning
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FNE	Fonds National de l'Emploi
GETIC	Groupement des Entrepreneurs des Technologies de l'Information et de la Communication
GPAO	Gestion de production assistée par ordinateur
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IAA	Industries agro-alimentaires
IFS	International Food Standards
INS	Institut National des Statistiques
ISO	International Standards Organisation
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINMIDT	Ministère de l'Industrie des Mines et du Développement Technologique
MINPME	Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PACOM	Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Économie Camerounaise
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PNMAN	Programme National de Mise à Niveau
PPAMNQ	Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité au Cameroun
RH	Ressources humaines
SDE	Service de développement de l'entreprise
SMQ	Système de management de la qualité
SMSDA	Système de management de la sécurité des denrées alimentaires
TIC	Technologies d'information et de communication

Monnaies

1000 FCFA	=	1,53 Euro
1,00 Euro	=	655 FCFA

1. Cadre, approche générale et déroulement de l'étude

La présente étude a été réalisée dans le **cadre** du *Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Economie Camerounaise (PACOM)*. Ledit programme est exécuté avec l'appui financière de l'Union Européenne et avec l'assistance technique de l'ONUDI.

L'étude s'inscrit dans l'objectif spécifique N°1 du PACOM, qui vise à pérenniser le processus et les pratiques de mise niveau à travers le renforcement des capacités du *Bureau de Mise a Niveau des Entreprises (BMN)*, des structures intermédiaires et de la bourse de sous-traitance pour leur permettre d'accompagner convenablement les entreprises dans leur démarche de mise à niveau.

L'approche de l'étude reconnaît le renforcement des capacités des prestataires de services nationaux comme condition sine qua non pour l'appropriation du C par les opérateurs locaux et pour accompagner les entreprises dans leur processus de renforcement de compétitivité. L'étude cherche à jeter les bases pour une meilleure adaptation de l'offre en **Services de Développement de l'Entreprise (SDE)** à la demande des moyennes industries camerounaises.

Les **Termes de Référence** de l'étude préconisaient une approche en deux étapes thématiques :

- (1) **Etude transsectorielle** de la demande et de l'offre en services opérationnels et stratégiques. Les travaux consécutifs à réaliser dans cette étape étaient les suivants :
 - Analyse de la demande des entreprises, avec comme activité clé la mise en œuvre d'une enquête auprès d'un échantillon transsectoriel d'entreprises ;
 - Comparaison des résultats de l'enquête transsectorielle avec l'offre des prestataires de services existants ;
 - Elaboration d'un plan d'action visant une meilleure adéquation de l'offre à la demande.
- (2) **Etude d'approfondissement** pour les industries agro-alimentaires (IAA), avec concrétisation du développement de 10 services techniques prioritaires pour ce secteur, dits services structurants.

La description des services structurants sous forme de fiches caractéristiques ainsi que leur schéma de mise en œuvre ne figurent pas encore dans le présent rapport intermédiaire ; ces sujets seront présentés dans le document final de l'étude.

L'enquête transsectorielle menée dans la 1^{ère} étape de l'étude constituait la source d'information principale pour l'analyse de la demande en SDE, y compris l'analyse approfondie de la demande des IAA. La méthodologie et les résultats de cette enquête sont présentés dans les chapitres 2, 3 et 4 du présent rapport.

Chapitre 5 traite de l'**adéquation de l'offre**, tout en comparant les résultats de l'enquête transsectorielle avec les constats et conclusions de l'étude de positionnement stratégique des services d'appui à l'industrie camerounaise menée en 2012 dans le cadre du PPMANQ.

Le **plan d'action** proposé pour une meilleure adaptation des capacités de services existant à la demande des entreprises ainsi que l'esquisse du projet correspondant sont présentés dans le chapitre 6.

Les travaux relatifs aux sujets traités dans le présent rapport intermédiaire ont été réalisés par MM. Gerhard J. Ebert, consultant international, et David Wounfack, consultant local, pour le compte de l'ONUDI, entre le 15 juillet et le 30 novembre 2014 (voir détails dans le tableau suivant).

Déroulement des travaux d'étude			
Activité principale	Exécution		
	Période	Indicateur	Acteur(s)
Conception de l'enquête transsectorielle, définissant : <ul style="list-style-type: none"> • la population d'entreprises à cibler • les services à considérer • la base de sondage et le plan d'échantillonnage • le questionnaire à utiliser • le mode de collecte des informations • le calendrier d'exécution 	15.07. – 25.07.2014	Conception conjointement arrêtée le 25.07.2014	Consultants, PACOM et BMN
Compilation de la liste physique des entreprises constituant le plan de sondage	22.07. – 14.08.2014	Liste conjointement arrêtée le 15.08.2015	Consultant local, PACOM et BMN
Tirage de l'échantillon d'entreprises à adresser dans l'enquête et actualisation de leurs données de contact	15.08. – 29.08.2014	Echantillon disponible le 01.08.2014	Consultants et PACOM
Conception et programmation de la base de données pour la saisie et l'analyse des réponses	25.08. – 06.09.2014	SGBD opérationnelle le 06.09.2014	Consultant international
Collecte des informations auprès de l'échantillon d'entreprises : <ul style="list-style-type: none"> • annonce par lettre officiel • envoi des questionnaires • appels téléphoniques • vérification des réponses 	23.08. – 22.10.2014	93 entreprises adressées et 33 réponses reçues et vérifiées le 23.10.2014	Consultant local, PACOM et BMN
Saisie des données et réponses des entreprises dans la base données	16.09. – 22.10.2014	162 entreprises et 33 réponses saisies le 22.10.2014	Consultant international
Travaux d'analyse et de documentation : <ul style="list-style-type: none"> • résultats de l'enquête sur la demande • informations secondaires disponibles sur offre et demande 	23.10. – 31.10.2013	Rapport intermédiaire provisoire disponible pour validation le 07.11.2014	Consultant international Consultant national
Élaboration du plan d'action	01.11. – 07.11.2013		
Validation conjointe des résultats intermédiaires de l'étude à travers 3 ateliers de restitution aux entreprises, prestataires et structures administratives concernées	10.11. – 20.11.14	Comptes rendus disponibles pour 03 ateliers	Consultants, PACOM, BMN, entreprises et prestataires
Approfondissement des résultats de l'enquête à travers des interviews face à face avec des entreprises IAA		7 entreprises IAA interviewées	Consultants
Rédaction de la version finale du rapport intermédiaire	24.11.- 29.11.14	Rapport intermédiaire disponible le 30.11.14	Consultant international Consultant national

Les ateliers de restitution se sont tenus le 15.11 et le 20.11.2014 à Yaoundé (1^{er} atelier régional et atelier final) et le 18.11.2014 à Douala (2^{ème} atelier régional). Les comptes rendus de ces ateliers sont joints en annexe 2.

2. Approche méthodologique de l'enquête transsectorielle

2.1 Population cible et plan d'échantillonnage

Comme l'étude s'inscrit dans la pérennisation du processus et des pratiques de mise à niveau et compte tenu de l'expérience que ce sont primordialement les entreprises de moyenne taille qui adhèrent dans un premier temps aux programmes de mise à niveau, il convenait de focaliser l'enquête sur ce segment d'entreprises industrielles.

La population cible de l'enquête s'est donc constituée de l'ensemble des moyennes entreprises industrielles répondant aux **critères de sélection** suivants : elles sont principalement éligibles aux primes offertes par le *Programme Nationale de Mise à Niveau (PNMAN)*, occupent entre 20 et 100 salariés et réalisent un chiffre d'affaires annuel entre 100 millions et 1 milliard FCFA¹. En plus, il était décidé de mettre le focus sur les industries manufacturières et d'exclure les entreprises d'eau et d'énergie, de construction et du BTP, d'agriculture industrielle et d'extraction.

Les **industries agro-alimentaires (IAA)** faisant l'objet de l'étude d'approfondissement représentent approximativement la moitié de cette population, à savoir : les fabricants de boissons, de produits à base de céréales et de produits laitiers ainsi que les transformateurs du café, cacao et thé, des oléagineux et des fruits et légumes, etc.

La liste physique des entreprises de la population cible décrite ci-dessus constituait la **base de sondage** ou le cadre d'échantillonnage de l'enquête. L'exploitation des différentes sources disponibles pour la collecte des données d'identification et de contact de ces entreprises (raison sociale, secteur/branche, produit principal, lieu d'implantation, adresse, téléphone/fax/email, nom du gérant) aboutissait sur une liste finale de 165 moyennes entreprises, dont 80 industries agro-alimentaires.²

Il convient de noter que la compilation des données de contact des entreprises s'est avérée très laborieuse ; les sources secondaires disponibles pour la collecte de ces informations n'étaient souvent pas à jour.

La population cible de l'enquête étant toujours une population d'entreprises hétérogènes en matière de secteurs et/ou branches d'activité, il convenait de choisir l'échantillon à interroger sous l'angle d'une **enquête exploratoire** dont les résultats indiquaient les

¹ L'enquête s'est réalisée avant les résolutions du 6^{ème} comité de pilotage du BMN, qui ont porté sur la réduction du chiffre d'affaires minimal à 50 millions FCFA, la suppression du plafond de chiffre d'affaires auparavant fixé à 1 milliard FCFA et l'ouverture du programme aux entreprises du secteur public.

² La base de sondage a été constituée à partir des sources secondaires suivantes :

- Liste des entreprises publiée en juin 2012 par le MINEPAT, liste résultant de l'enquête de recensement des entreprises réalisée par l'INS (2009), le MINPME et le MINFI ;
- Liste des entreprises candidates au PNMAN reçues au BMN jusqu'en juillet 2014 ;
- Base de données des entreprises de la CCIMA ;
- Répertoire des entreprises industrielles ayant participé à *Promote 2011*.

tendances principales dans la **demande transsectorielle** en services de mise à niveau et permettaient un focus particulier sur les IAA.

En adoptant cette prémisse, la **méthodologie d'échantillonnage** suivante a été adoptée pour obtenir un nombre adéquat de questionnaires correctement remplis reflétant la répartition des secteurs et branches dans la population cible³ :

- Les 165 entreprises constituant la base de sondage ont été réparties en 6 groupes homogènes (**strates d'échantillonnage**) selon les secteurs prépondérants, avec un groupe intitulé « industries diverses », dans lequel les entreprises des branches moins importantes en terme d'effectif d'entreprises étaient rangées.
- L'effectif élevé des entreprises figurant dans la strate A (industries agro-alimentaires) a permis en plus une subdivision en 7 branches principales (strates A1 à A7).
- Chaque groupe ou strate a fait ensuite l'objet d'un échantillonnage aléatoire simple, c'est-à-dire les entreprises à adresser dans l'enquête étaient tirées au sort de l'ensemble de la sous-population des entreprises rangées dans une strate.

Les objectifs fixés en termes de nombre d'entreprises à adresser et de taux de réponses à réaliser sont présentés dans les tableaux suivants. Ces prévisions partaient de l'hypothèse que les résultats de l'enquête constitueraient une base d'analyse acceptable si au moins 20% des entreprises d'une strate fournissaient des réponses et si le taux de réponses atteignait 33% par rapport au nombre d'entreprises adressées.

Plan d'échantillonnage de l'enquête transsectorielle							
Strate	Secteur	Cadre d'échantillonnage disponible		Réponses recherchées			Entreprises à adresser
		Entreprises	Répartition	Nombre	Pourcentage*)	Taux	Nombre
A	Industries-agro-alimentaires	80	48%	19	22%	33%	57
B	Industries de transformation du bois	20	12%	5	25%	33%	15
C	Produits métallurgiques de base, ouvrages en métaux	16	10%	4	25%	33%	12
D	Papier, articles en papier, imprimerie et édition	14	8%	4	29%	33%	12
E	Industries chimiques, produits chimiques	14	8%	4	29%	33%	12
F	Autres industries de transformation	21	13%	5	24%	33%	15
	Total	165	100%	39	24%	33%	123

³ Aucune stratification par rapport à l'implantation régionale des entreprises a été entamée dans le plan d'échantillonnage et ceci pour les raisons suivantes : La situation géographique de l'entreprise est généralement peu déterminante pour sa demande en SDE pertinents par la mise à niveau et 75% du tissu industriel du Cameroun sont déjà implantés à Douala.

Plan d'échantillonnage de l'enquête transsectorielle							
Sous-détail industries agro-alimentaires							
Strate	Branches	Cadre d'échantillonnage disponible		Reponses recherchées			Entreprises à adresser
		Entreprises	Répartition	Nombre	Pourcentage*)	Taux	Nombre
A1	Boissons et eaux minérales	12	15%	3	25%	33%	9
A2	Transformation café, cacao et thé	15	19%	3	20%	33%	9
A3	Grains et minoteries	13	16%	3	23%	33%	9
A4	Pâtes alimentaires, biscuits	8	10%	2	25%	33%	6
A5	Industries des oléagineux	13	16%	3	23%	33%	9
A6	Transformation de fruits et légumes	11	14%	3	27%	33%	9
A7	Fabrication de produits laitiers	8	10%	2	25%	33%	6
	Total	80	100%	19	22%	33%	57

2.2. Démarche et outil de collecte d'information

Le terme **SDE** (*Services de Développement de l'Entreprise*) ou **BDS** (*Business Development Services*) en anglais englobe par **définition** l'ensemble des services externes de nature non-financière auxquels l'entreprise pourrait avoir recours, soit d'une manière régulière pour rendre ses opérations plus compétitives (services opérationnels), soit plutôt occasionnellement pour renforcer son positionnement stratégique (services stratégiques). Cette définition entraîne une liste de services assez vaste dont l'insertion complète dans les questionnaires rend leur utilisation assez lourde.

Comme l'étude en question s'inscrit dans une démarche de mise à niveau, il a été décidé de concentrer l'enquête transsectorielle sur les services opérationnels et stratégiques qui se sont avérés pertinents pour le renforcement durable de la compétitivité des entreprises⁴.

En matière d'**information à rassembler**, il convenait d'interroger les entreprises non seulement sur leur demande future (utilisation anticipée) mais aussi sur leurs expériences antérieures. C'est surtout la satisfaction ou non-satisfaction des demandes exprimées dans le passé qui peut relever des contraintes existantes, soit sous forme d'une offre en services déficitaires ou sous forme d'une méconnaissance et fausse perception de certains services au niveau des entreprises.

Aussi, une comparaison des informations avancées sur la demande antérieure avec les anticipations futures devient possible et peut indiquer des erreurs et/ou incohérences dans les réponses en raison d'une compréhension erronée de la logique du questionnaire ou d'un traitement inconscient des questions.

⁴ Les services de contrôle liés au cadre réglementaire assurant la sécurité du travail dans les entreprises ne rentrent pas dans cette définition.

Le **questionnaire** utilisé dans l'enquête a été conçu à la lumière de ces réflexions. Il comprenait une liste de 44 services, dont 6 services opérationnels avancés et 38 services stratégiques, et se limitait à 8 questions sur leur utilisation réelle ou potentielle. Les possibilités de réponse étaient fermées sous forme de choix multiples (cf. le modèle du questionnaire joint en annexe 1).

En matière de la diffusion du questionnaire et de la collecte des réponses, l'approche suivante a été adoptée pour réunir les conditions de réussite par rapport aux prévisions du plan d'échantillonnage :

- Une note explicative fut rédigée et ajoutée au questionnaire, rappelant aux répondants la logique des questions, tout en mettant l'accent sur la nature « externe » des SDE. En plus, un exemple de réponse a été donné pour chaque question.
- Les questionnaires ont été transmis par email aux gérants des entreprises, accompagnés par une lettre officielle du BMN exposant le cadre et les objectifs de l'enquête. Aussi l'appel téléphonique du consultant local en charge de l'enquête fut annoncé. Ces appels permettaient non seulement une assistance directe au remplissage des questionnaires mais s'avéraient souvent nécessaires pour relancer les entreprises non-répondant. En raison de la non réactivité des entreprises après plusieurs relances, il a été indispensable pour le consultant local d'effectuer des descentes sur le terrain pour rencontrer les responsables en charge du remplissage.
- Le retour des questionnaires remplis se faisait par email ou par transmission téléphoniques des réponses avec remplissage du questionnaire par le consultant local.

2.3 Bilan quantitatif de l'exécution de l'enquête

Le bilan quantitatif de l'exécution du plan d'échantillonnage est exposé dans les tableaux ci-dessous.

Bilan quantitatif de l'exécution du plan d'échantillonnage							
Strate	Secteur	Cadre d'échantillonnage disponible		Entreprises effectivement adressées		Réponses effectivement reçues	
		Entreprises	Répartition	Nombre	Pourcentage*)	Nombre	Taux
A	Industries-agro-alimentaires	80	48%	44	55%	18	41%
B	Industries de transformation du bois	20	12%	8	22%	3	38%
C	Produits métallurgiques de base, ouvrages en métaux	16	10%	10	63%	3	30%
D	Papier, articles en papier, imprimerie et édition	14	8%	7	50%	3	43%
E	Industries chimiques, produits chimiques	14	8%	11	79%	1	9%
F	Autres industries de transformation	21	13%	13	62%	5	38%
	Total	165	100%	93	57%	33	35%

Bilan quantitatif de l'exécution du plan d'échantillonnage							
Sous-détail Industries Agro-Alimentaires							
Strate	Secteur	Cadre d'échantillonnage disponible		Entreprises effectivement adressées		Réponses effectivement reçues	
		Entreprises	Répartition	Nombre	Pourcentage*)	Nombre	Taux
A1	Boissons et eaux minérales	12	15%	9	75%	2	22%
A2	Transformation café, cacao et thé	15	19%	9	60%	4	44%
A3	Grains et minoteries	13	16%	3	23%	0	0%
A4	Pâtes alimentaires, biscuits	8	10%	5	63%	4	80%
A5	Industries des oléagineux	13	16%	8	62%	3	38%
A6	Transformation de fruits et légumes	11	14%	7	64%	3	43%
A7	Fabrication de produits laitiers	8	10%	3	38%	2	67%
	Total	80	100%	44	55%	18	41%

*) par rapport au nombre d'entreprise du cadre d'échantillonnage de la strate

L'approche a ainsi permis d'adresser un total de 93 entreprises (sur 123 planifiées) et d'obtenir 33 réponses, ce qui équivaut à un taux de réponses global de 35% (41% pour les IAA). Les strates ayant affaibli le bilan sont les suivantes :

- A3 Grains et minoteries : contraintes de contact, aucune réponse ;
- E Industries chimiques : 1 réponse seulement sur 4 réponses planifiées ;
- B Industries de transformation du bois : 3 réponses sur 5 planifiées.

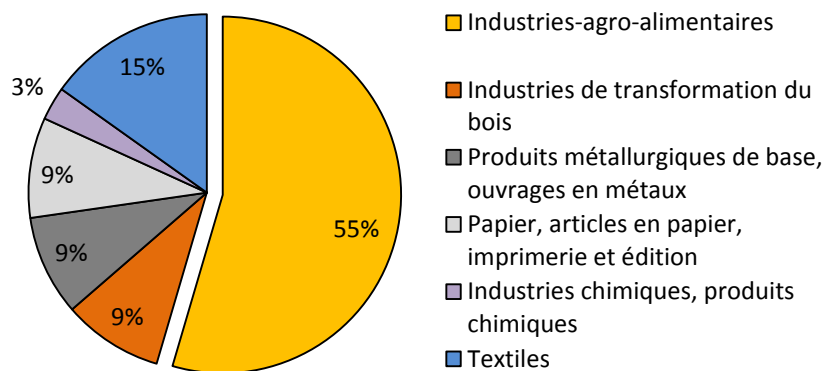
Il a fallu s'accommoder de ces déficits, et ceci malgré une prolongation du temps accordé à la collecte des informations à 2 mois et malgré plusieurs relances téléphoniques des entreprises non-répondantes.

Vu la diversité sectorielle et le nombre total des répondants, il est cependant improbable que les lacunes dans la représentativité de l'échantillon aient eu une influence substantielle sur les résultats de l'analyse transsectorielle présentée dans le chapitre suivant.

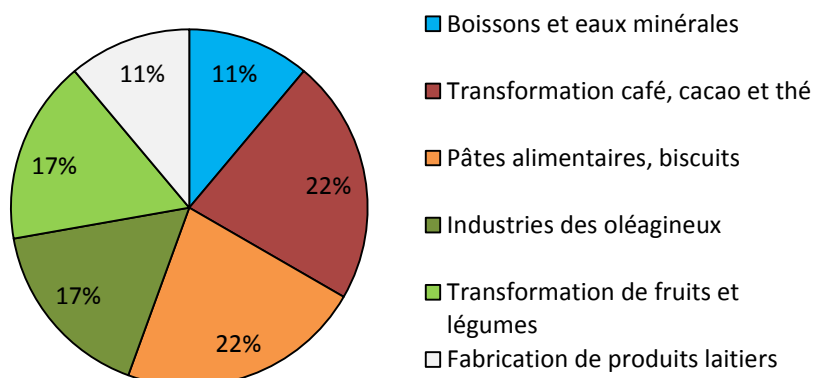
Ce constat semble même valable pour les résultats de l'analyse de la demande des IAA en services sectoriels : ils sont en effet cohérents avec les besoins spécifiques de la branche « grains et minoteries » identifiés dans les études sectorielles de 2012.

Les graphiques suivants illustrent les secteurs industriels effectivement présents dans l'échantillon de l'enquête, avec la stratification réelle des réponses des industries agro-alimentaires par branche d'activité.

Echantillon transectoriel de l'enquête
Repartition par secteur



Echantillon IAA de l'enquête
Repartition par branche d'activité



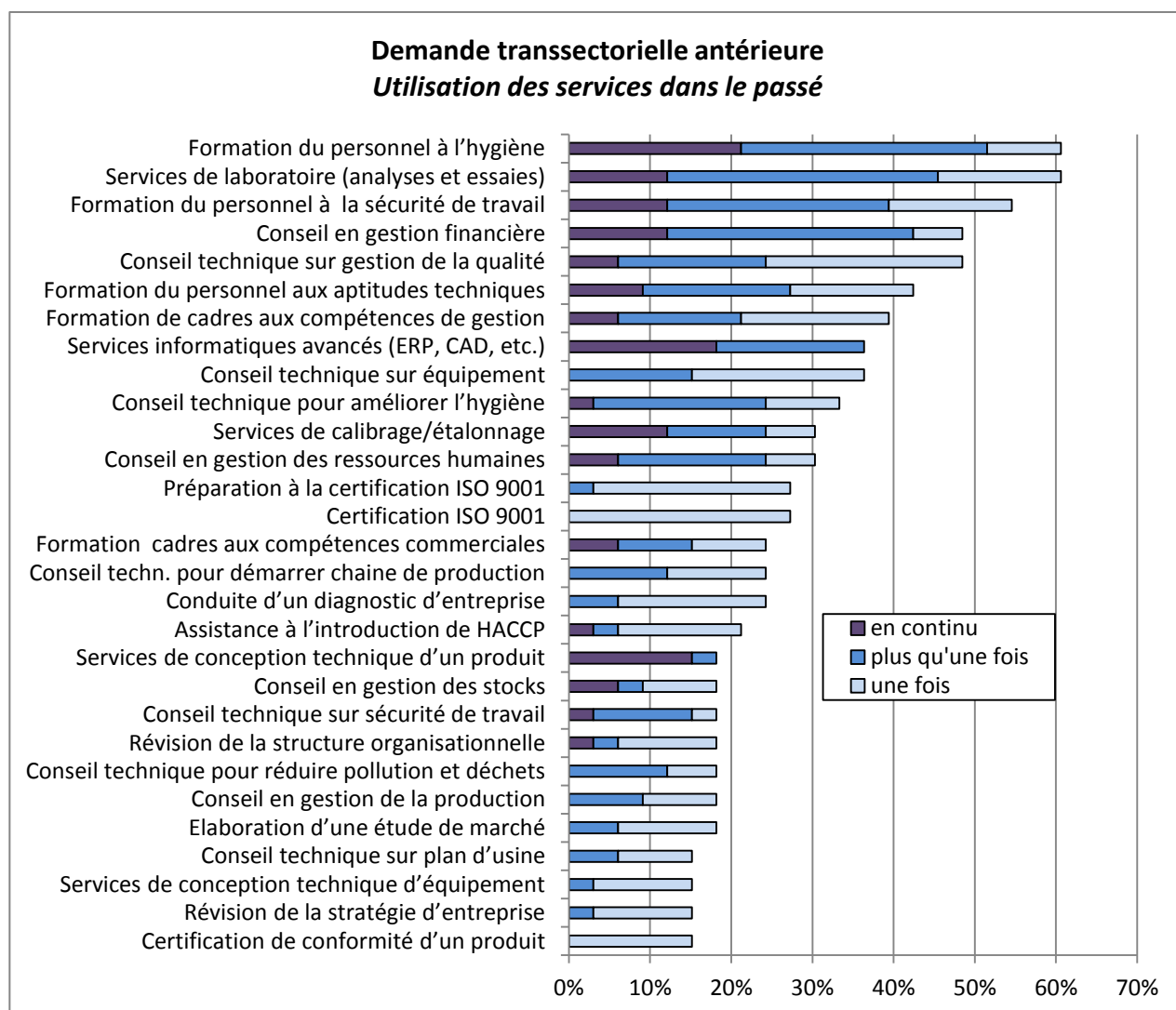
3. Demande transsectorielle des entreprises

3.1 Utilisation de services dans le passé

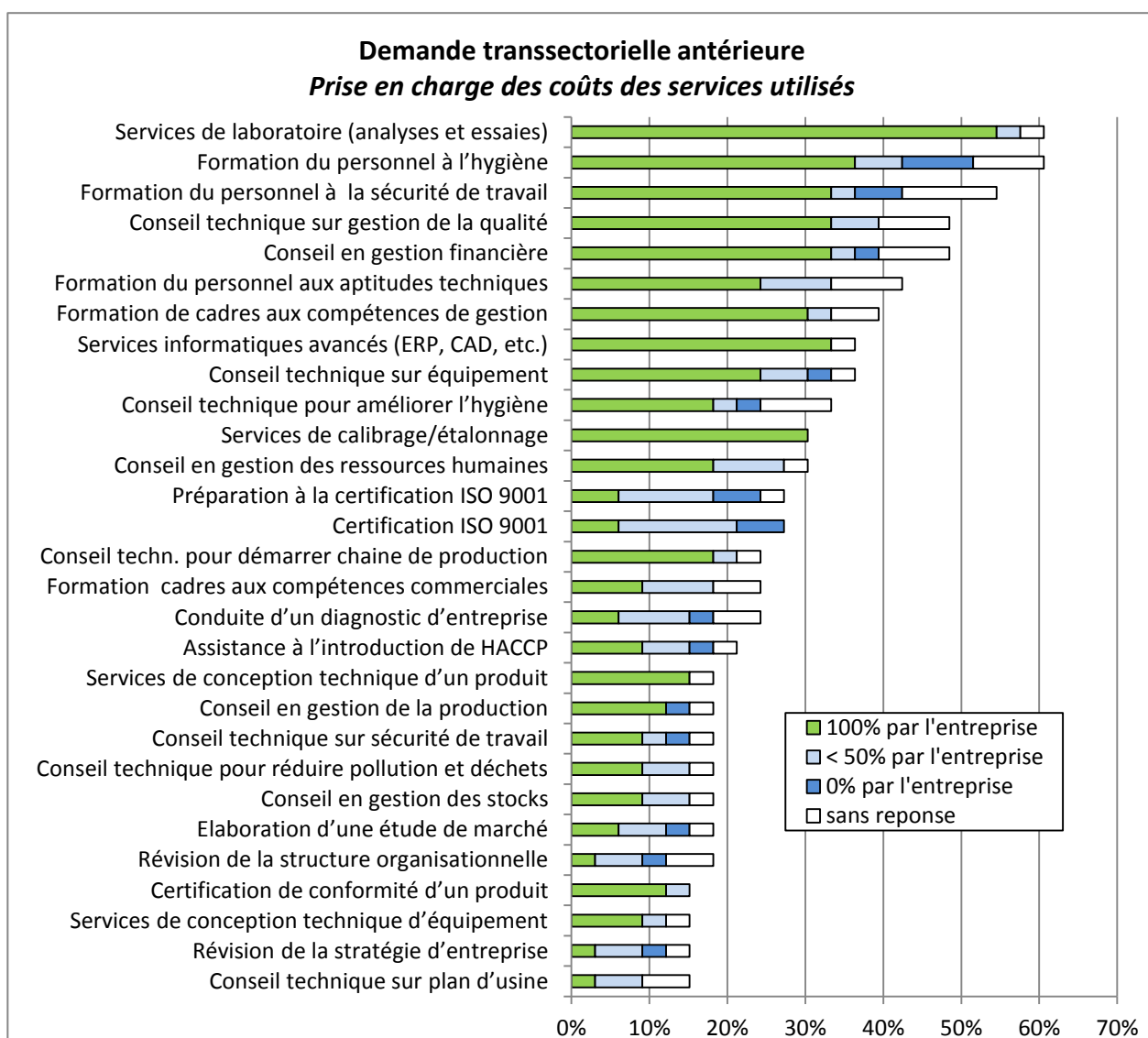
Les pourcentages des entreprises interrogées ayant utilisé les différents SDE listés dans le questionnaire sont présentés dans le graphique ci-dessous. Il s'agit des réponses à la question suivante :

1. Quels services de la liste avez-vous utilisés pendant les trois dernières années et avec quelle fréquence ?

Notons que seulement les services utilisés par plus que 15% de l'échantillon transsectoriel sont énumérés dans le graphique.



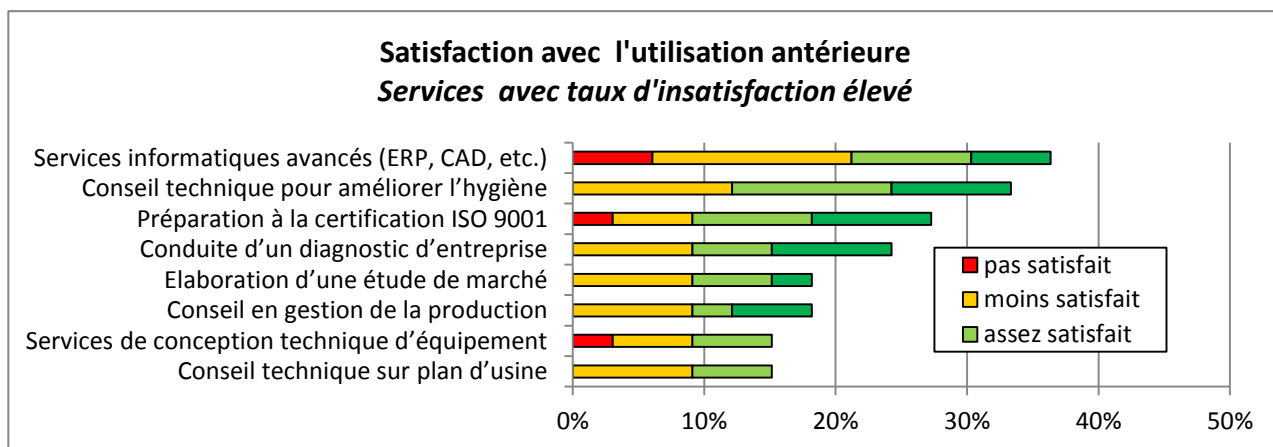
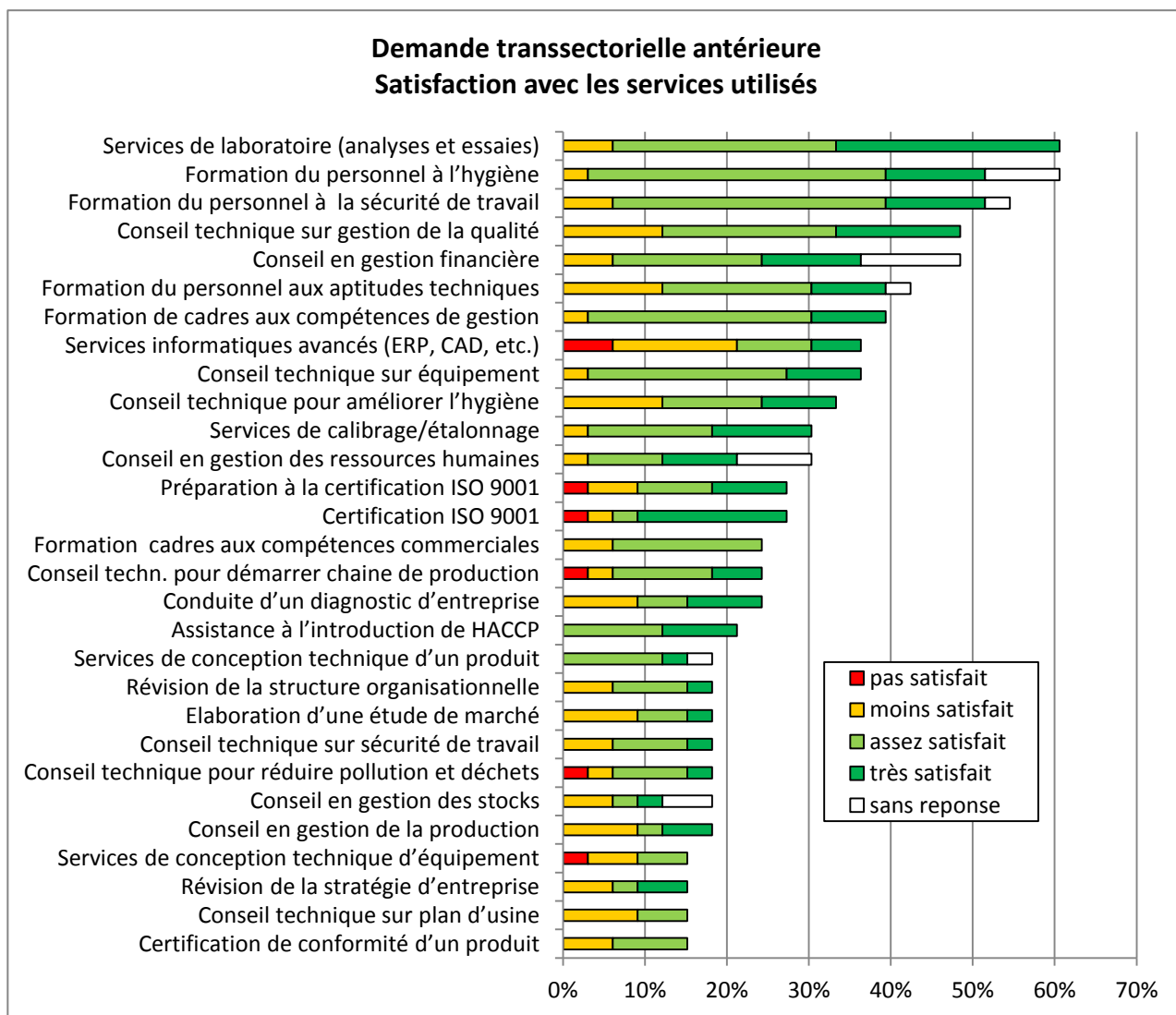
Les **coûts** des services utilisés étaient en grande majorité **pris en charge** par les entreprises elles-mêmes. Le recours à une subvention était le plus fréquent pour les services liés à la certification ISO 9001, les diagnostics d'entreprise, l'introduction de HACCP et les études de marché (cf. graphique suivant).



Le rôle secondaire que les subventions ont jusqu'à présent joué dans l'utilisation transsectorielle des services indiquent la présence d'un marché déjà fonctionnel pour certains services.

En matière de la **satisfaction** des entreprises avec l'utilisation antérieure, le bilan se présente en majorité positif. Il n'y a que peu de services qui accusent un taux d'insatisfaction relativement élevé (cf. les graphiques à la page suivante).

Les services dont le taux d'insatisfaction a atteint ou dépassé 50% des réponses sont en majorité de nature technique et nécessitent par conséquent du côté du prestataire des connaissances techniques spécifiques sur la branche d'activité de l'entreprise-client. Les résultats de l'enquête indiquent et confirment ici que ces capacités de service spécialisées manquent au Cameroun (cf. chapitre 5).

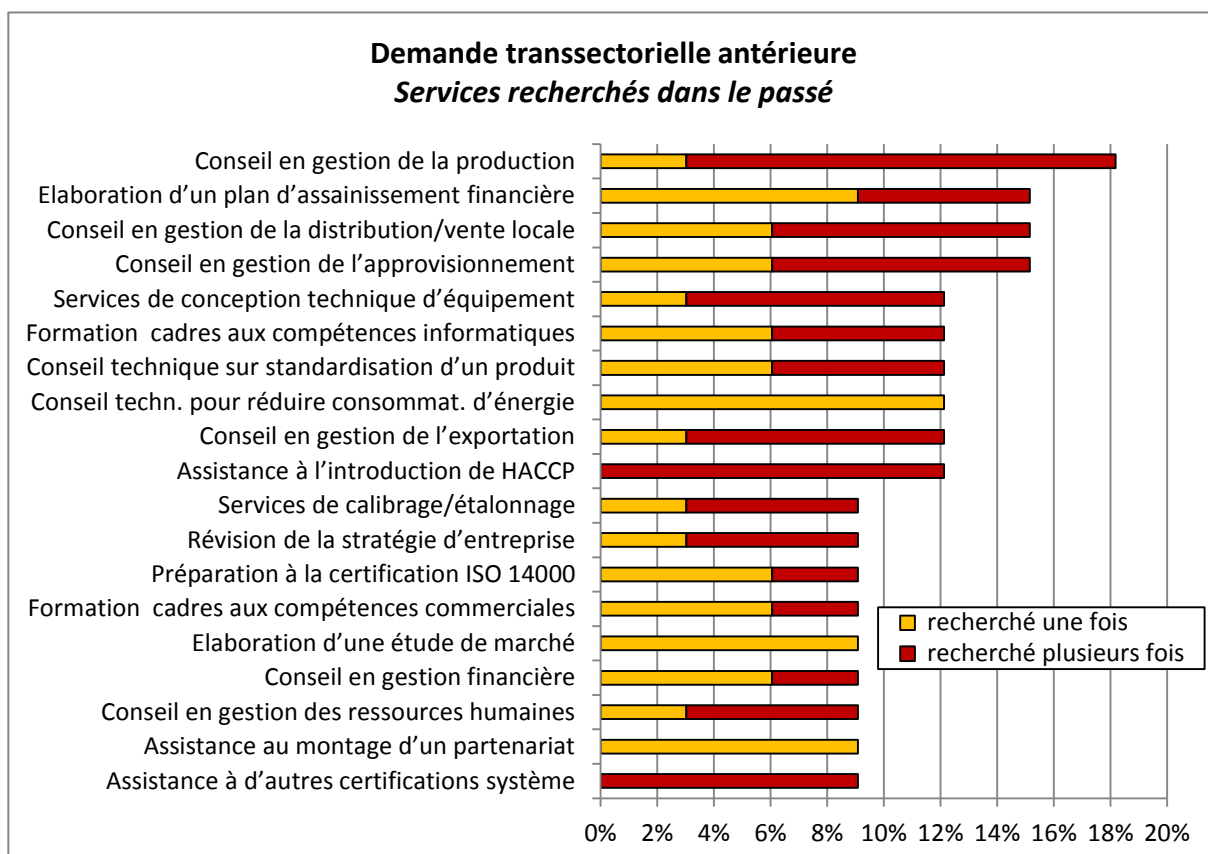


3.2. Recherche de services dans le passé

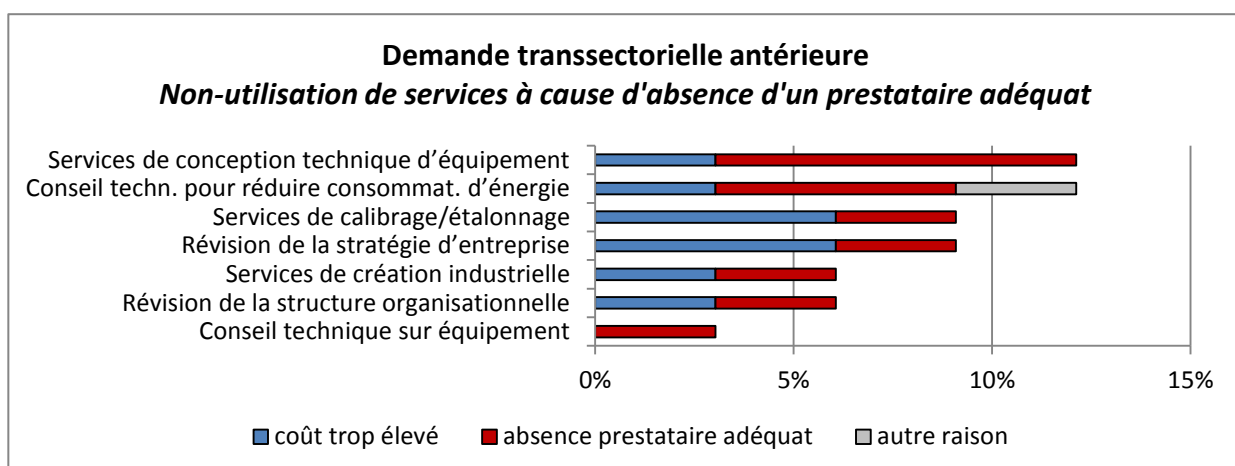
La question posée sur la recherche de services dans le passé était la suivante :

4. *Quels services de la liste avez-vous recherché mais ne pas utilisé au cours des trois dernières années ?*

Les réponses sont illustrées ci-dessous. Le graphique énumère les SDE dont le pourcentage d'entreprises qui ont recherché mais ne pas utilisé le service se situe proche ou delà de 10%.



La **raison principale pour la non-utilisation** était en grand majorité le coût trop élevé des services recherchés. Les services où les entreprises ont cité à fréquence importante l'absence d'un prestataire adéquat figurent dans le graphe suivant. Ce résultat de l'enquête transsectorielle indique et confirme également le manque de capacités de service sectorielles spécifiques au Cameroun.



3.3 Demande transsectorielle future

La collecte des informations sur la demande transsectorielle future fut guidée par la question suivante :

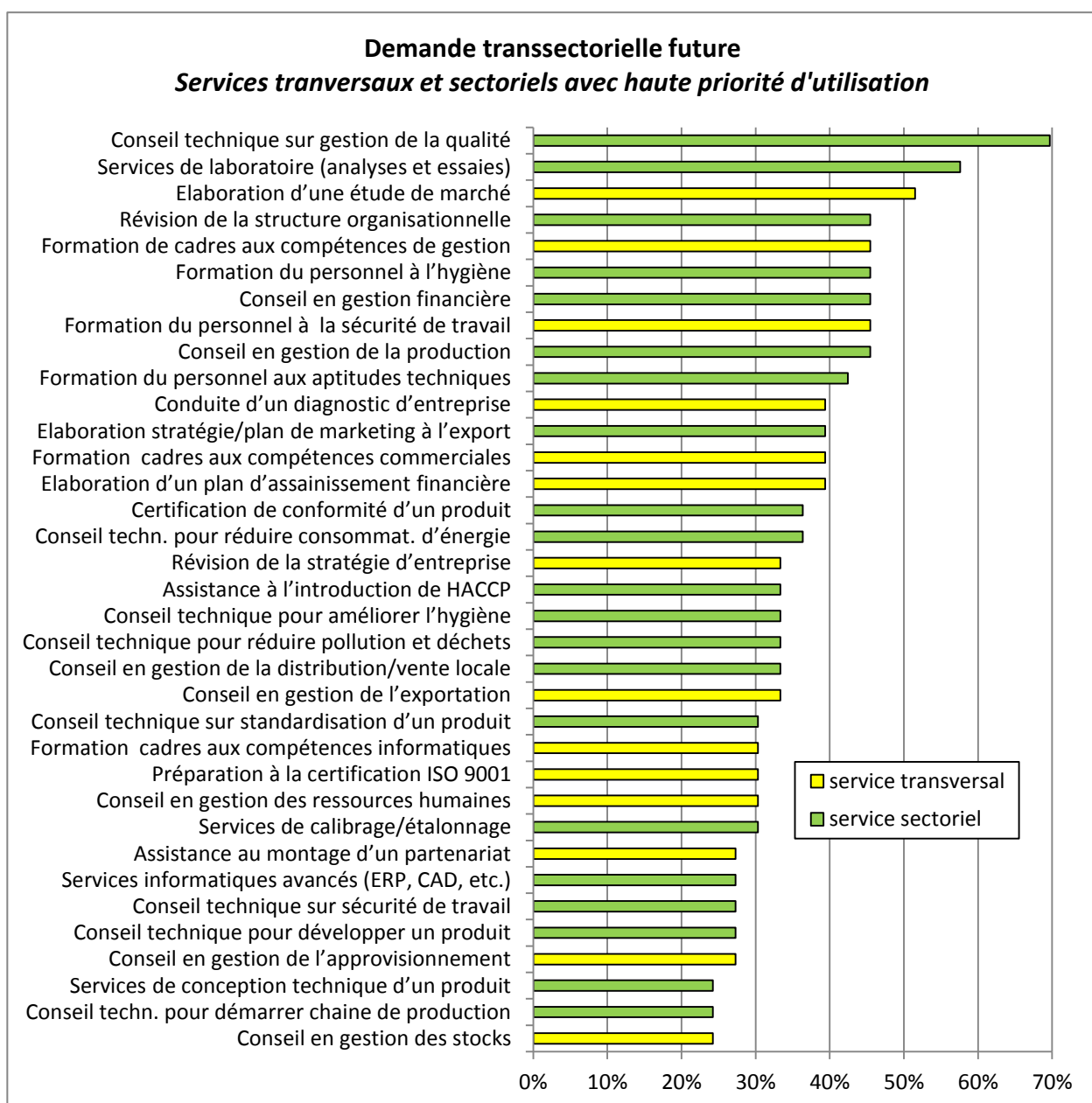
6. *Quels services de la liste comptez-vous utiliser dans les trois prochaines années et avec quelle priorité ?*

Le graphique à la page suivante affiche les services auxquels les entreprises ont accordé une haute priorité dans l'utilisation future et dont le pourcentage ou fréquence de réponses affirmatives a atteint au moins 25% des entreprises interrogées. Le graphique distingue entre services transversaux (marqués en jaune) et services sectoriels (marqués en vert).

Rappelons que le produit des services dits transversaux repose sur des contenus et méthodes quasiment uniformes qui sont applicables à l'ensemble des activités de transformation industrielle et ne nécessitent à priori pas des connaissances techniques et commerciales spécifiques sur la branche de l'entreprise-client.

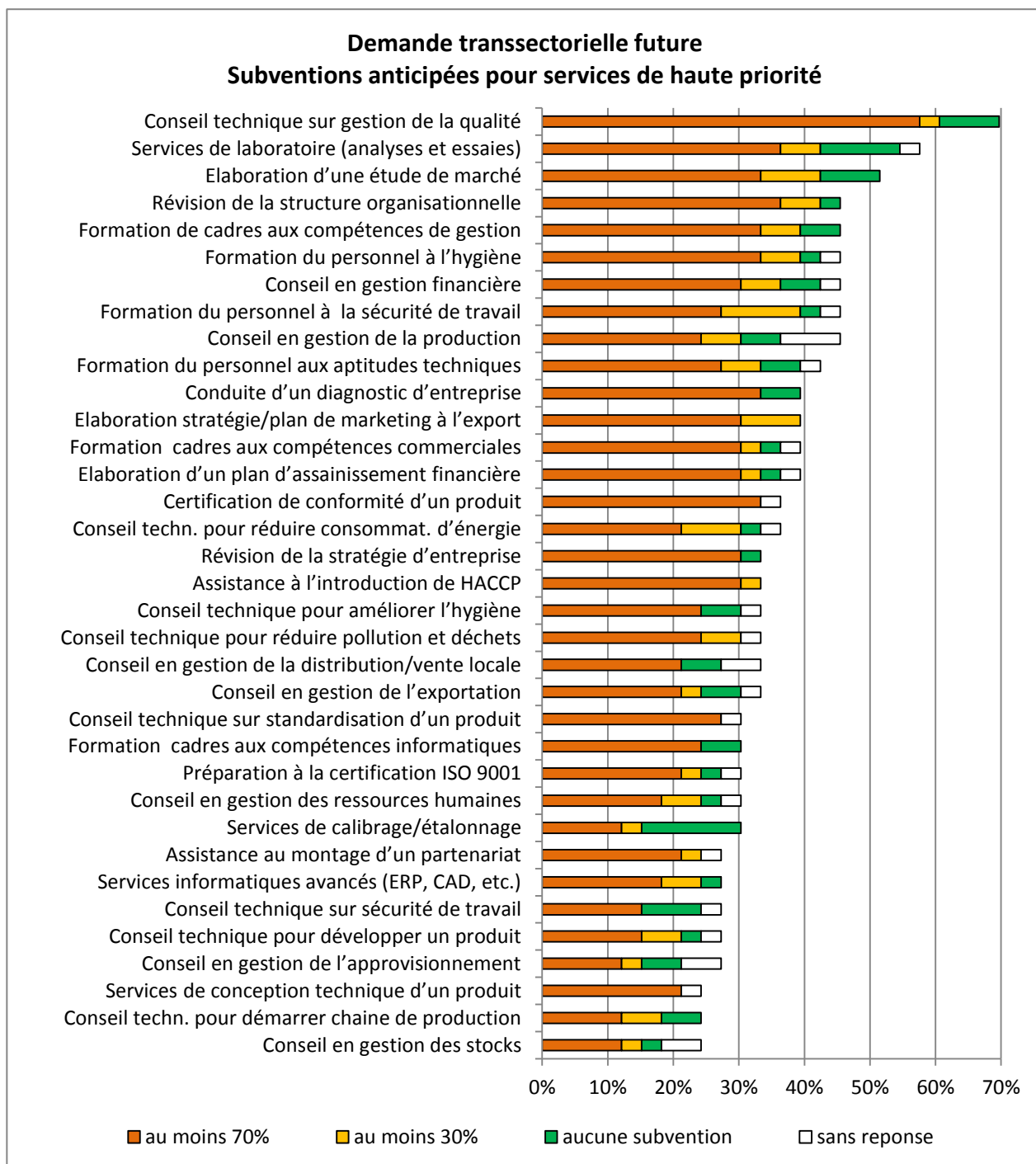
Les services dits sectoriels fournissent par contre des prestations qui sont chaque fois bien adaptées aux spécificités techniques du procès de transformation et au contexte économique particulier de la branche industrielle en question.

Il en ressort que l'élaboration des études de marché figure en première place des services transversaux. Plus de la moitié des entreprises interrogées comptent utiliser ce service avec haute priorité dans le futur.



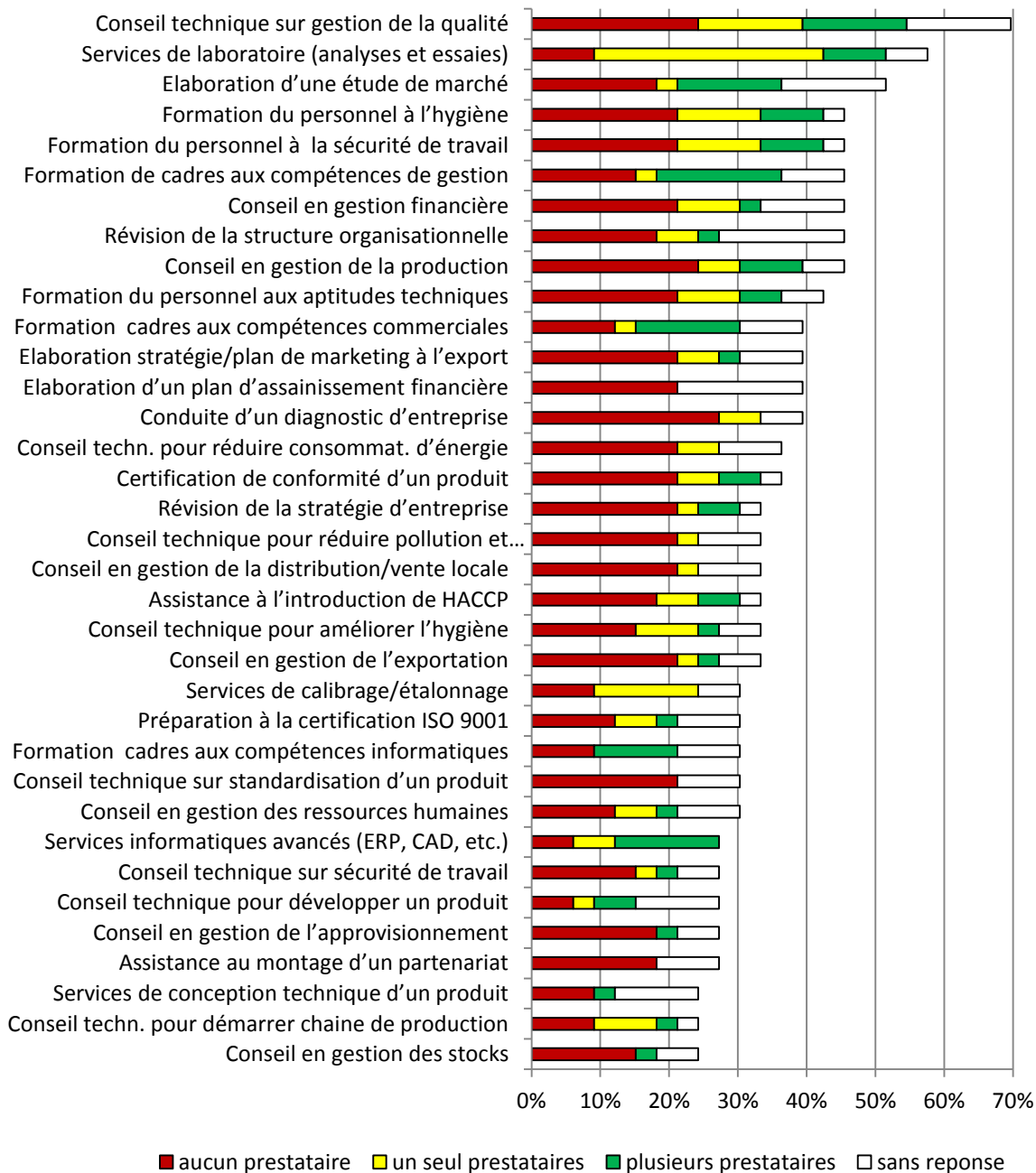
L'utilisation future des services énumérés ci-dessus fut en grande majorité **conditionnée par la disponibilité de subventions** permettant à l'entreprise de couvrir une partie substantielle du coût des services. Notons que les entreprises interrogées ont lié leur demande future à cette condition bien que rôle des subventions n'a pas été décisif dans le passé (cf. paragraphe 3.1).

Le graphique suivant illustre ce phénomène pour les services dont l'utilisation future à haute priorité fut anticipée par au moins 25% des entreprises interrogées. Il semble que les réponses expriment en premier lieu les attentes des entreprises ; on pourrait même conclure que ces attentes ont été créées par l'enquête elle-même.



Les entreprises ignorent en très grande partie les **prestataires** qui pourraient leur fournir les services qu'elles comptent utiliser avec haute priorité dans le futur. Le graphique suivant illustre cet aspect de non-fonctionnalité du marché pour les services dont le pourcentage d'utilisateurs future atteint au moins 25%.

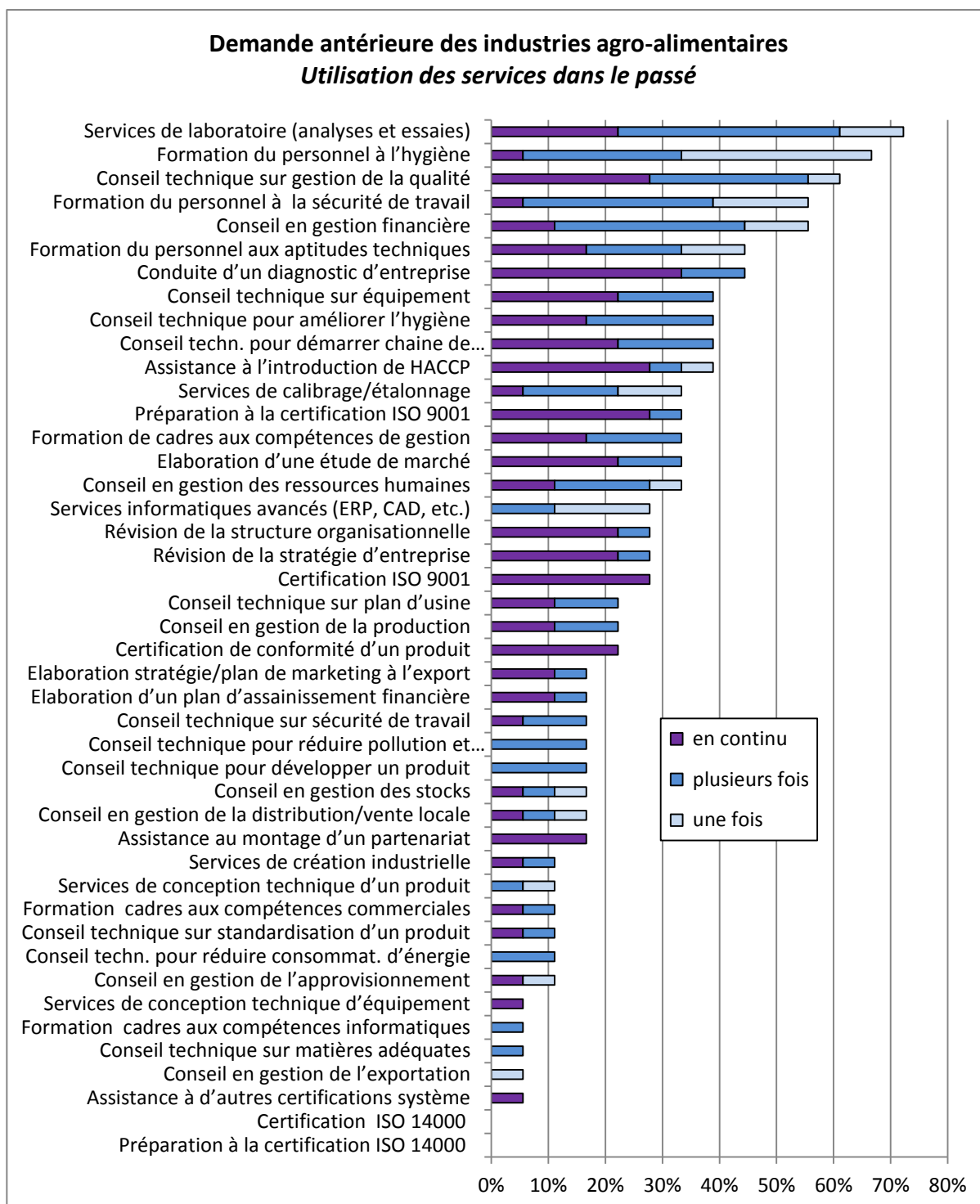
Demande transsectorielle future Connaissance de prestataires pour services de haute priorité



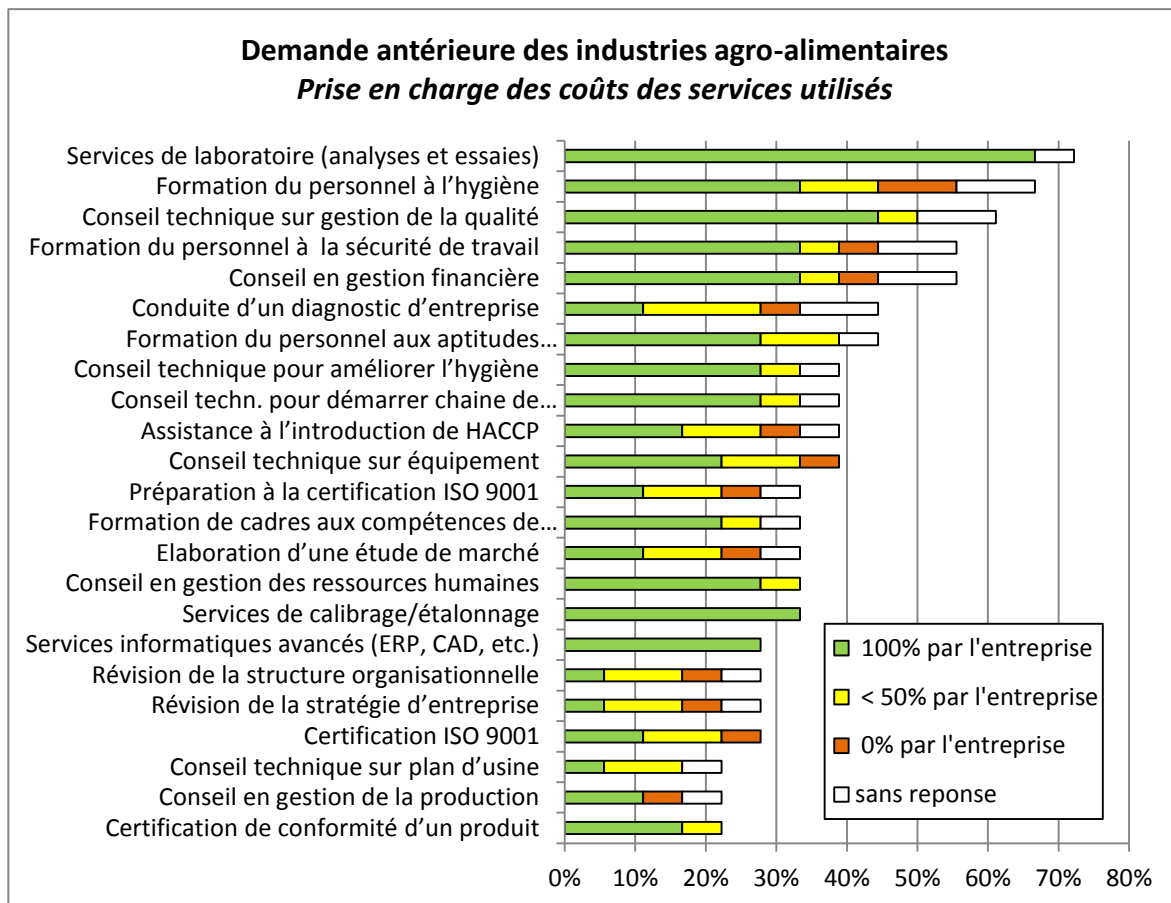
4. Demande des industries agro-alimentaires

4.1 Utilisation de services dans le passé

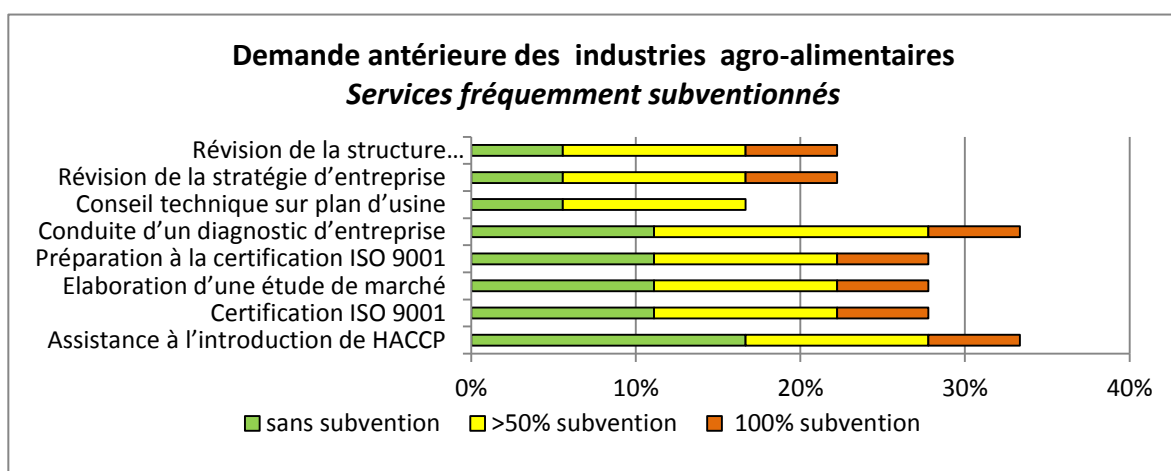
Le pourcentage des entreprises agro-alimentaires ayant déjà utilisé les SDE listés dans le questionnaire pendant les trois dernières années sont présentées dans le graphique ci-dessous.



A l'instar de la situation transsectorielle, les entreprises du secteur IAA ont en grande majorité elles-mêmes **pris en charge** les **coûts** de l'utilisation antérieure des services. Le graphique suivant illustre l'importance des différents cas de financement pour les services qui ont été utilisés par plus de 20% des IAA interrogées.

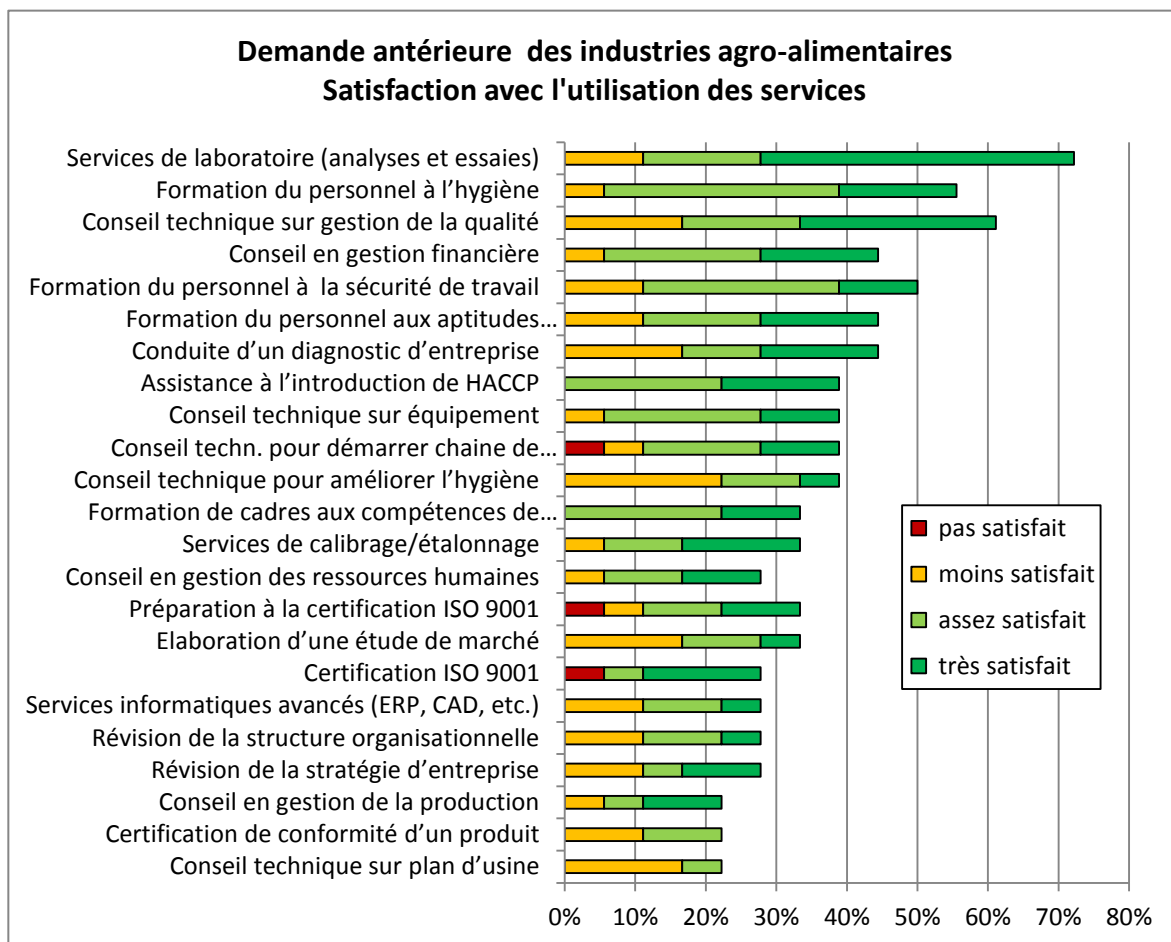


Les services le plus fréquemment subventionnés figurent dans le graphe suivant.

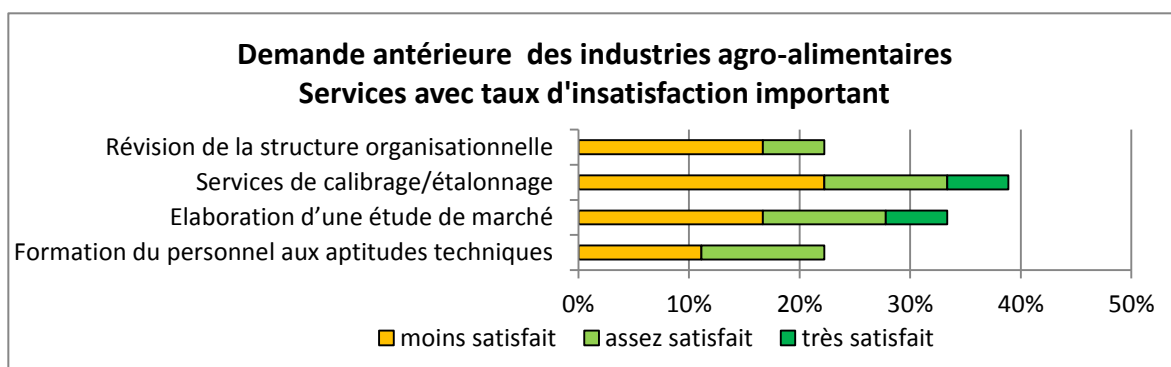


Le rôle secondaire que les subventions ont joué dans l'utilisation antérieure de la majorité des services indiquent la présence d'un marché fonctionnel, notamment pour les services avec prépondérance de financement par les entreprises elles mêmes.

Comme pour l'ensemble des secteurs, la **satisfaction** des entreprises IAA avec les services utilisés était dans l'ensemble positive. Le graphique présente les réponses reçues pour les services utilisés par plus que 20% des IAA interrogées.



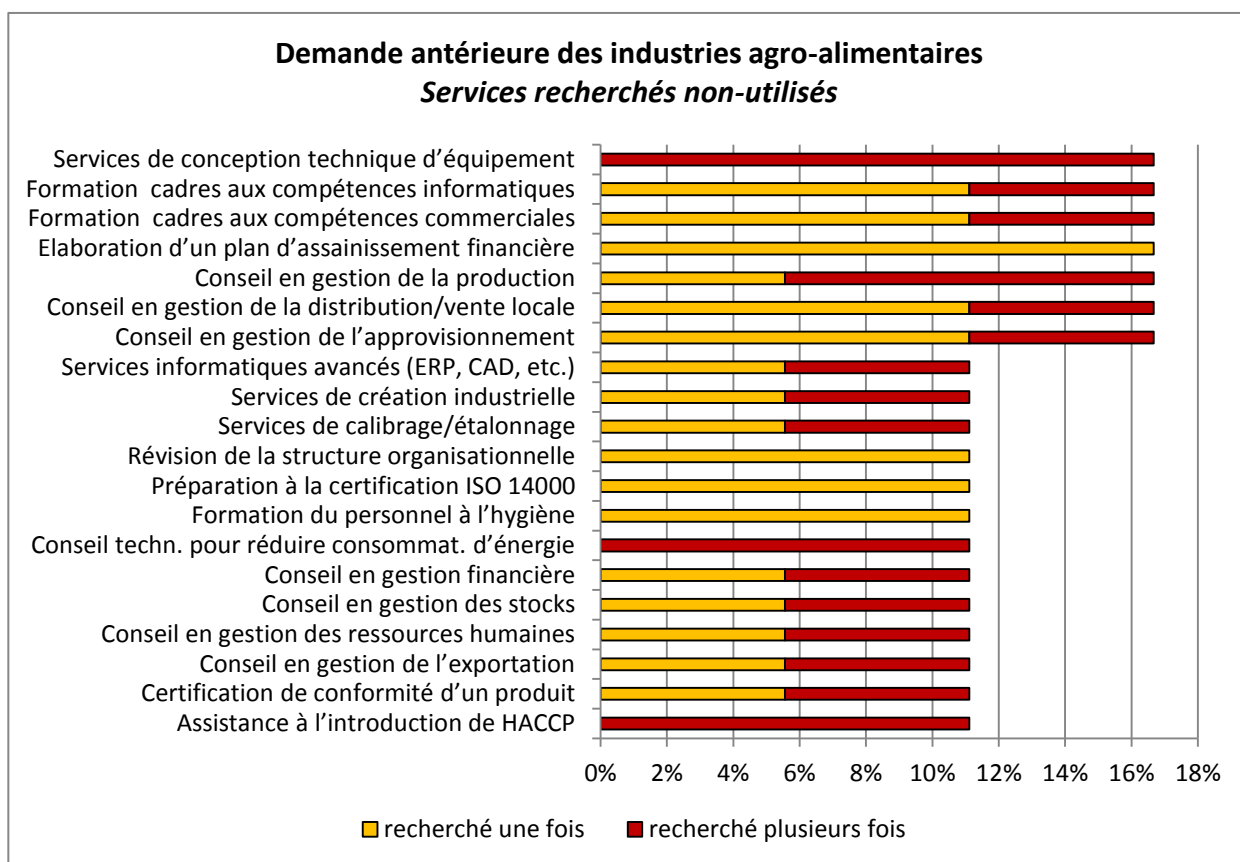
Les services accusant un taux d'insatisfaction relativement élevé (≥ 50% des répondants) sont illustrés dans le graphique suivant.



Notons que ces services ont une notion sectorielle importante et nécessitent du côté du prestataire des connaissances techniques, commerciales et managériales spécifiques sur la branche agro-alimentaire de l'entreprise-client. Les résultats de l'enquête indiquent et confirment ici de nouveau que ces capacités de service spécialisées manquent au Cameroun (cf. chapitre 5).

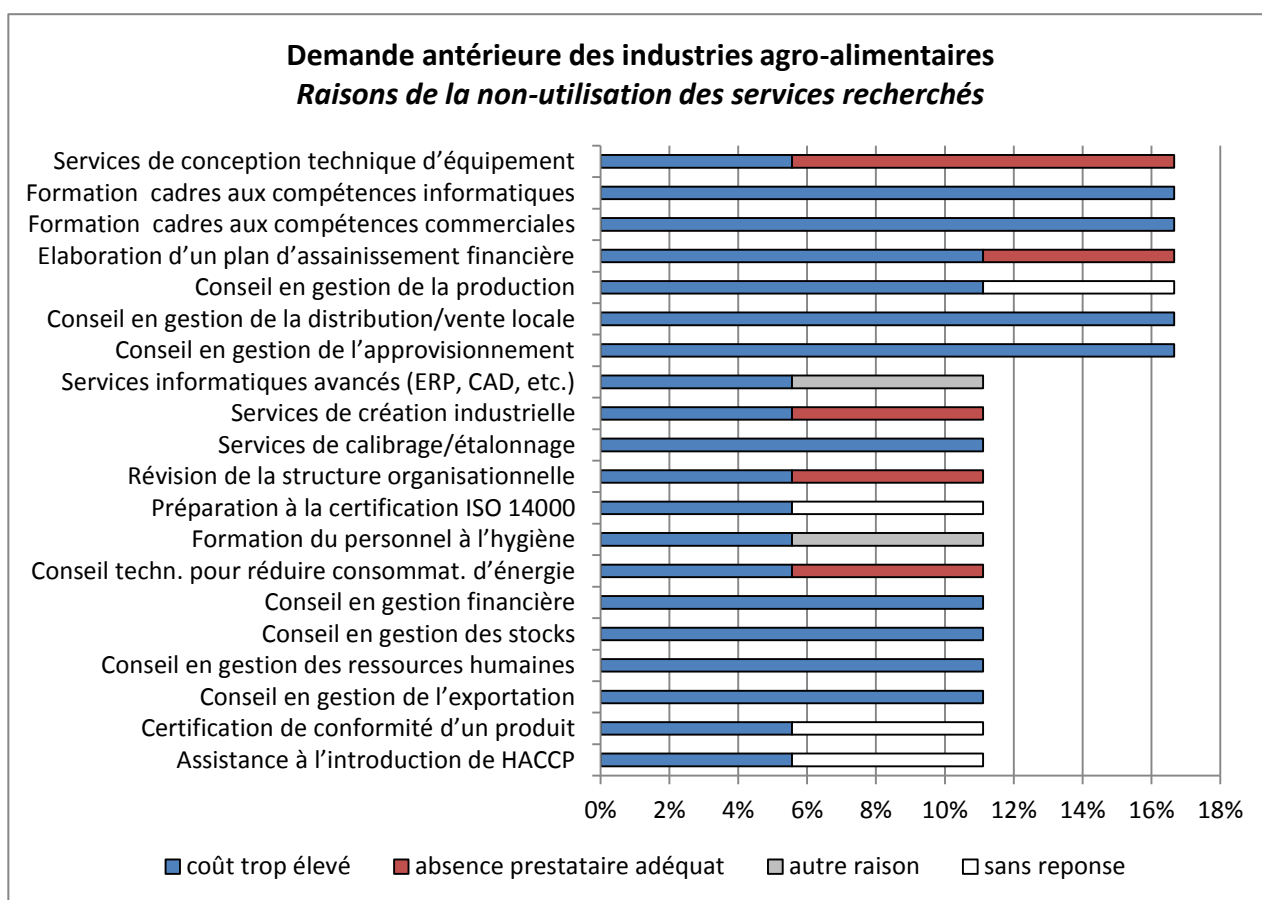
4.2. Recherche de services dans le passé

Les réponses sur les services recherchés par les IAA dans le passé sont illustrées ci-dessous. Le graphique énumère les SDE où le pourcentage des entreprises ayant recherché mais ne pas utilisé le service a atteint au moins 10% des entreprises interrogées.



A l'instar de l'ensemble des secteurs couvert par l'enquête, les IAA ont avancé en grand majorité les coûts trop élevés comme **raison principale de la non-utilisation** des services recherchés (cf. graphique à la page suivante).

Les services où les entreprises ont avancé l'absence d'un prestataire adéquat sont en majorité de nature technique exigeant une spécialisation en produits et procès IAA : service de conception technique d'équipement, service de création industrielle, conseil technique pour réduire consommation d'énergie. Ce résultat indique et confirme de nouveau le manque de capacités de service sectorielles spécialisées pour les IAA au Cameroun (cf. chapitre 5).

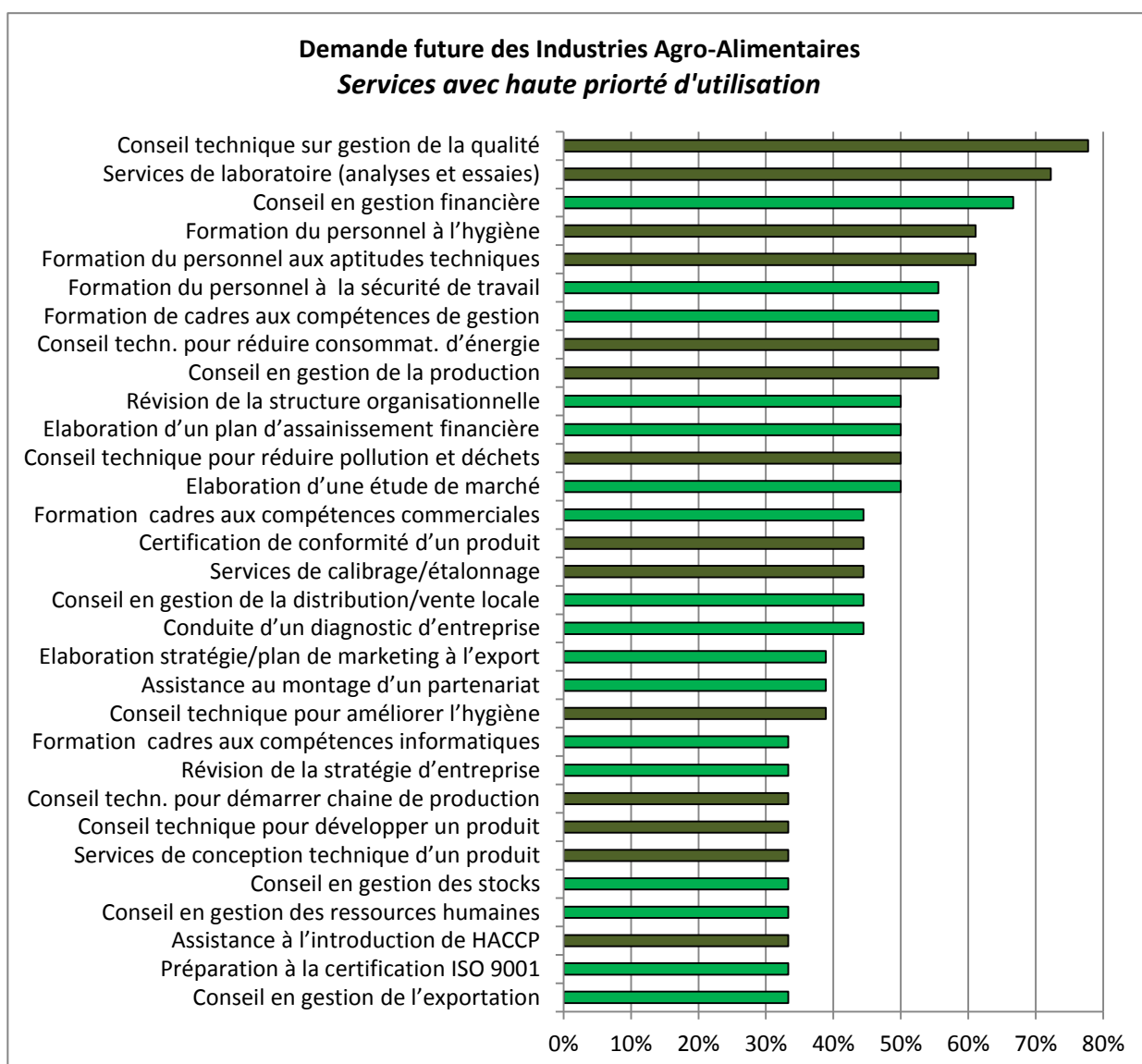


4.3 Demande future des industries agro-alimentaires

Le graphique à la page suivante affiche les services auxquels les entreprises IAA ont accordé une haute priorité dans l'utilisation future (anticipation pour les trois prochaines années) et dont le pourcentage de réponses affirmatives a dépassé 30% des entreprises interrogées.

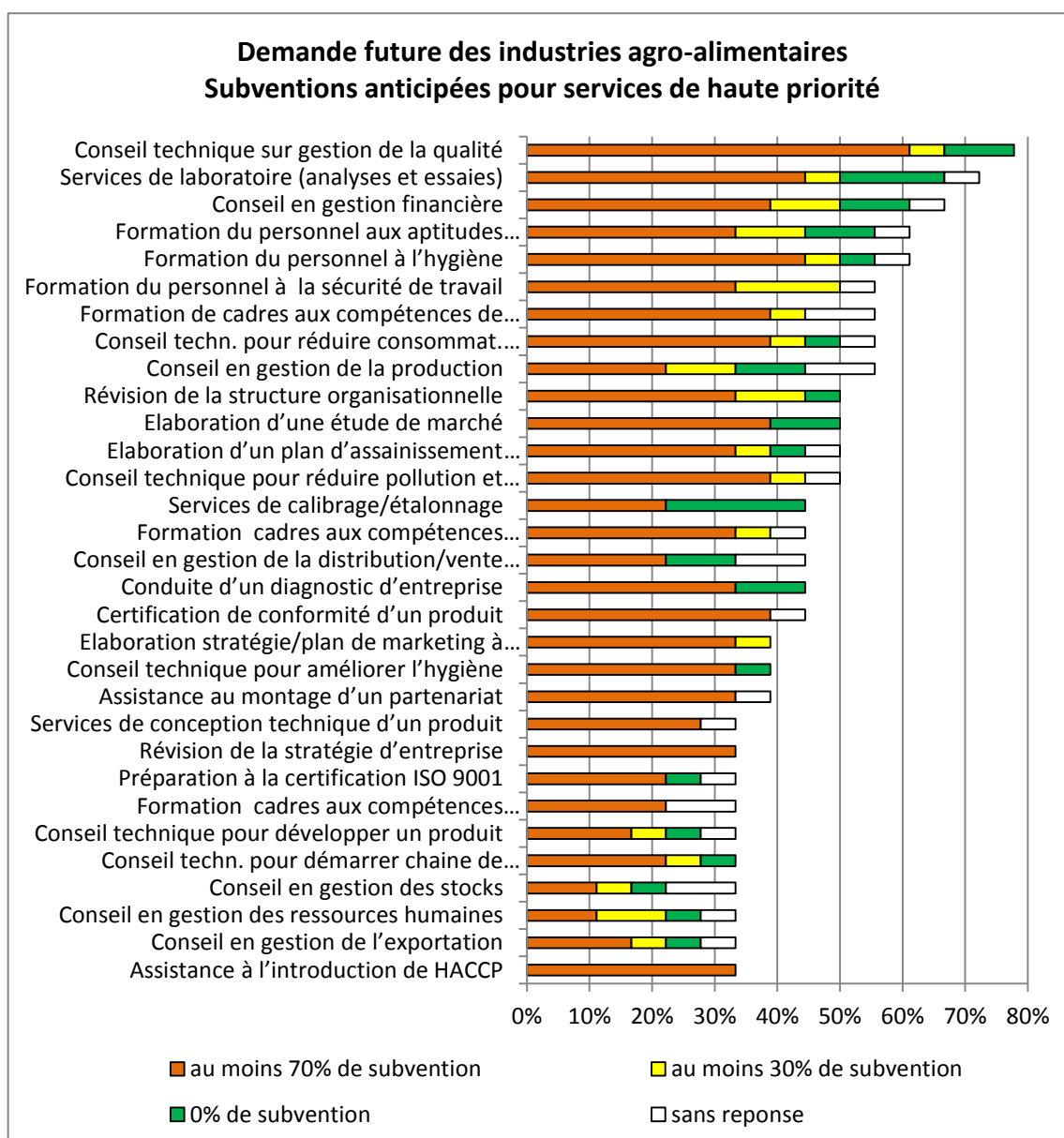
Les services affichés en vert foncé sont de nature technique et exigent par conséquent du côté du prestataire des connaissances techniques spécialisées sur les produits alimentaires et leur fabrication. Ces services sectoriels représentent presque la moitié de la demande future exprimée par les IAA.

Parmi les services transversaux cités par plus que 30% des entreprises, le conseil en gestion financière figure en première place de la demande anticipée par le secteur.



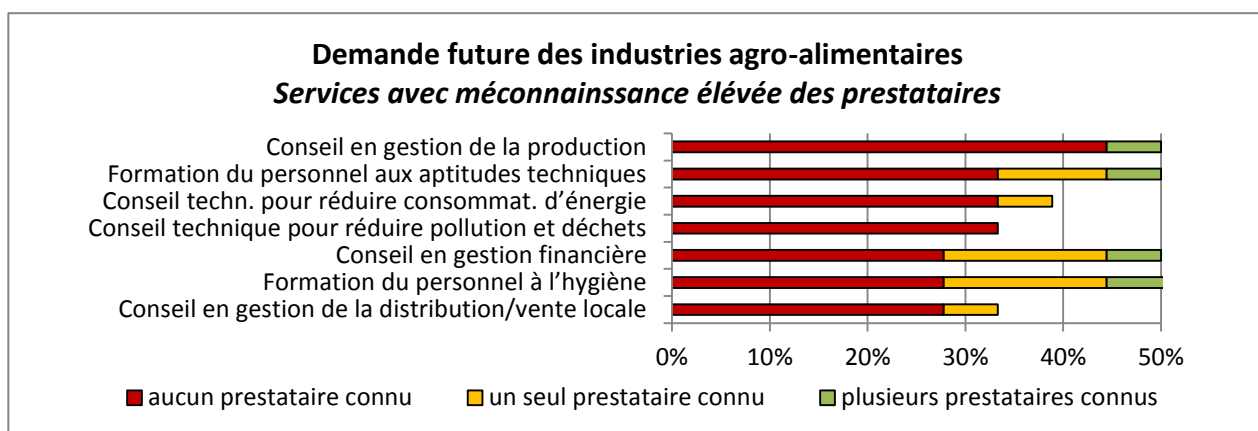
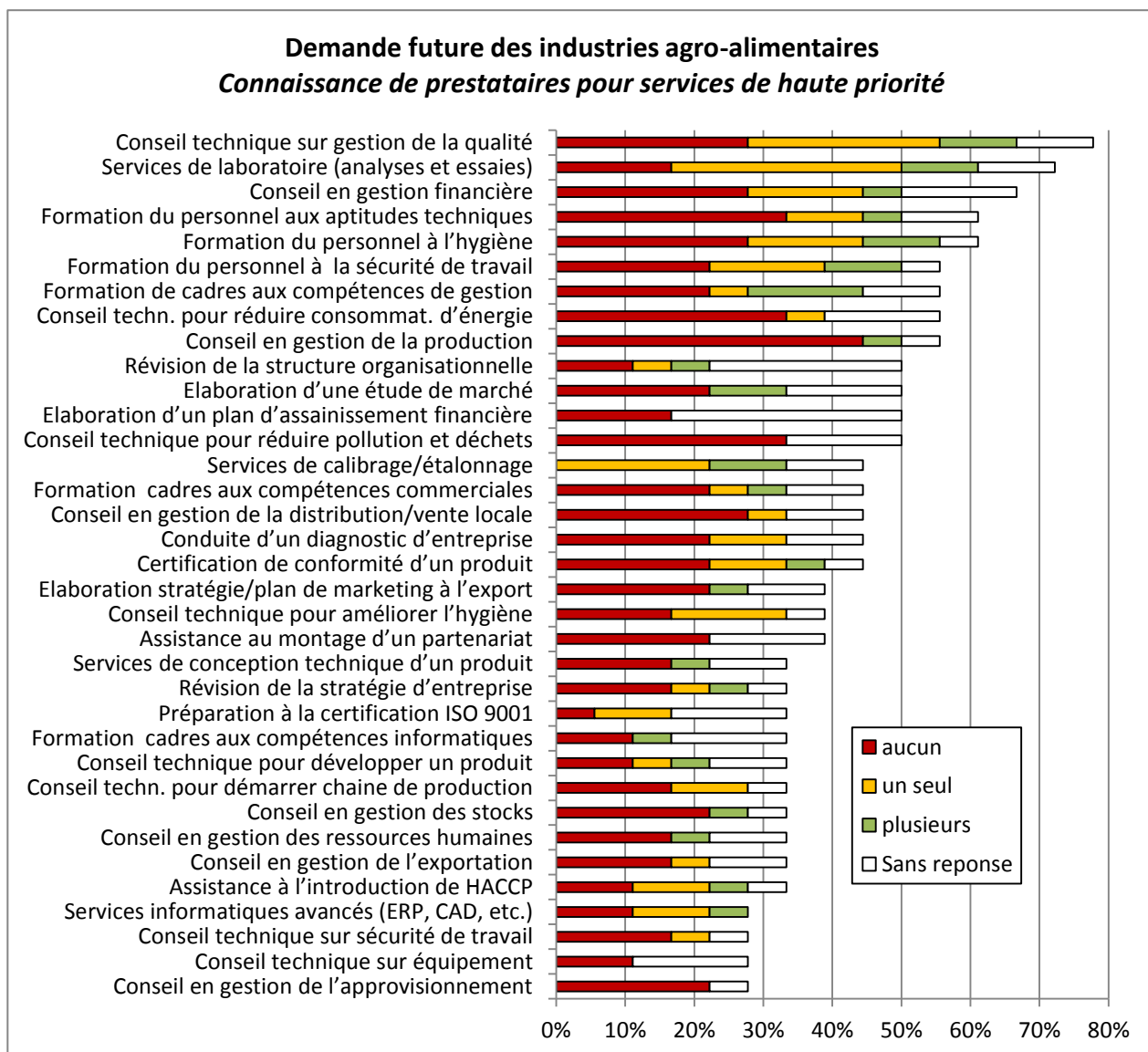
A l'instar de la demande transsectorielle, l'utilisation future des services dans le secteur IAA fut en grande majorité **conditionnée par la disponibilité de subventions**. Les entreprises IAA ont lié leur demande future à cette condition bien que le recours du secteur aux subventions n'a pas été décisif dans le passé (cf. paragraphe 4.1). Il semble que les réponses expriment en premier lieu les attentes du secteur et que ces attentes ont été créées par l'enquête elle-même.

Le graphique suivant illustre ce phénomène pour les services dont l'utilisation future à haute priorité a été anticipée par au moins 30% des entreprises IAA interrogées.



Les entreprises IAA ignorent en très grande partie les **prestataires** qui pourraient leur fournir les services de haute priorité dans le futur. Les graphiques à la page suivante illustrent cet aspect de non-fonctionnalité du marché. Notons que seulement les services auxquels au moins 30% des entreprises IAA interrogées ont anticipé une haute priorité sont affichés.

Les services accusant une méconnaissance de prestataires élevée sont en majorité de nature technique exigeant une spécialisation IAA du prestataire.



4.4 Besoins des industries agro-alimentaires

Conformément aux TdR, les **sources secondaires** suivantes furent analysées par les consultants pour vérifier la cohérence des résultats de l'enquête avec les besoins des entreprises IAA identifiés auparavant dans le cadre du PPAMNQ :

- Etude sur la création d'un Centre Technique de l'Agroalimentaire au Cameroun, élaboré en 2012 ; cette source fournit des informations sur les besoins des entreprises IAA en matière de prestations potentielles d'un centre technique agro-alimentaire à créer.
- Diagnostics d'entreprise et plans de mise à niveau pour 5 entreprises agro-alimentaires, également élaborés en 2012 ; les investissements immatériels proposés dans ces documents impliquent des besoins en SDE : ils permettent de conclure sur les services nécessaires à leur mise en œuvre.

Le tableau suivant compare les besoins en services documentés dans les sources citées ci-devant avec les résultats de la présente enquête et plus particulièrement avec les services correspondantes pour lesquels les entreprises IAA interrogées ont énoncé une haute priorité d'utilisation future.

Notons que la majorité des services à demande future importante (anticipés par plus 30% des IAA) sont cohérents avec les besoins identifiés antérieurement ; ces services sont marqués avec le symbole ❖.

Besoins en services		Demande en services
Source : Etude sur la création d'une Centre Technique Agroalimentaire au Cameroun	Source : Diagnostics de 5 entreprises agro-alimentaires	Source : Réponses des entreprises agro-alimentaires interrogées
Besoins en matière d'appui d'un Centre Technique Agro-Alimentaire	Investissements immatériels des plans de mise à niveau	Services correspondantes avec haute fréquence et priorité d'utilisation future
- Analyses de laboratoire		❖ Services de laboratoire (analyses+essais) (72%)
- Étalonnage des appareils de mesure et essais		• Services de calibrage/étalonnage (44%)
- Développement de produits et procédés (formulation, fabrication et test de lots pilotes) - Amélioration de l'emballage et l'étiquetage - Veille et information technologique		❖ Services de conception techn. d'un produit (33%) • Services de conception techn. d'équipement (11%) ❖ Conseil techn. pour développer un produit (33%) • Conseil technique sur équipement (28%)
	- Conception et réalisation d'un site web (dans 3 plans sur 5) - Acquisition et paramétrage d'un logiciel de gestion financière (dans 2 plans sur 5) - Conception et mise en place d'un logiciel de gestion commerciale (dans 5 plans)	• Services informatiques avancés (28%)
- Formation sur l'hygiène et les bonnes pratiques de fabrication (IFS, BRC, ISO 22000)	- Formation du personnel aux bonnes pratiques de fabrication et d'hygiène (dans 5 plans)	❖ Formation du pers. aux aptitudes techn. (61%) ❖ Formation du personnel à l'hygiène (61%)
	- Formation en management commercial (dans 4 plans sur 5) - Formation en technique de vente (dans 5 plans)	❖ Formation des cadres aux compétences commerciales (44%)
	- Formation informatique du personnel (dans 2 plans sur 5)	❖ Formation cadres aux compétences informatiques (33%)

Besoins en services		Demande en services
Source : Etude sur la création d'une Centre Technique de l'Agroalimentaire au Cameroun	Source : Diagnostics de 5 entreprises agro-alimentaires	Source : Réponses des entreprises agro-alimentaires interrogées
Besoins en matière d'appui d'un Centre Technique Agro-Alimentaire	Investissements immatériels des plans de mise à niveau	Services correspondantes avec haute fréquence et priorité d'utilisation future
- Assistance technique en production : productivité, mise au point de procédés, gestion, standards, maintenance	- Formation sur indicateurs et tableaux de bord (dans 4 plans sur 5) - Formation en comptabilité analytique et suivi budgétaire (4 plans sur 5)	❖ Formation de cadres aux compétences de gestion (55%)
	- Amélioration des outils de gestion de la production (dans 5 plans sur 5)	❖ Conseil en gestion de la production (56%)
- Assistance et accompagnement en marketing (création et valorisation de marques, ...)	- Assistance en management commercial (dans 1 plan sur 5)	❖ Conseil en gestion de la distribut./vente locale (44%) • Conseil en gestion de l'exportation (33%)
- Aide à la structuration des relations avec producteurs agricoles		• Conseil en gestion de l'approvisionnement (28%)
	- Mise à jour de l'organigramme de gestion (dans 1 plan sur 5)	• Révision de la structure organisationnelle (50%)
- Diagnostic d'entreprise	-	❖ Conduite d'un diagnostic d'entreprise (44%)
	- Elaboration d'un plan stratégique (dans 2 plans sur 5)	❖ Révision de la stratégie d'entreprise (33%)
- Etudes technico-économiques (...., études de marché, ...)		❖ Elaboration d'une étude de marché (50%)
- Mise en place de systèmes qualité, BPF, hygiène, sécurité alimentaire, ISO 9001, ISO 14001,.....	- Mise en place d'un système de management de la qualité ISO9001 (dans 1 plan sur 5)	❖ Assistance à l'introduction de HACCP (33%) ❖ Préparation à la certification ISO 9001 (33%) • Certification ISO 9001 (17%) • Préparation à la certification ISO 14001 (11%) • Certification ISO 14001 (11%) • Assistance à d'autres certifications système (11%)

5. Adéquation de l'offre existante

5.1 Limites de l'analyse

Deux **sources d'information** principales ont été exploitées pour évaluer la disponibilité de prestataires qui pourraient fournir les services de haute priorité dont la demande future s'est avérée relativement importante :

- (1) *Etude de Positionnement Stratégique du Secteur des Services liés à l'Industrie au Cameroun* ; élaborée en 2012 dans le cadre du PPAMNQ, cette étude traite des capacités qui existent dans 6 domaines de service :
 - études, conseil et formation,
 - gestion de la qualité, certification et métrologie industrielle,
 - maintenance et ingénierie industrielle,
 - gestion environnementale et maîtrise de l'énergie,
 - informatisation industrielle,
 - marketing et accompagnement commercial.
- (2) Résultats de la présente enquête sur l'utilisation et la recherche de services dans le passé, avec focus sur la satisfaction des entreprises et la non-utilisation de services recherchés à cause d'absence d'un prestataire adéquat.

En plus, les interviews face à face menés avec 7 entreprises de la strate IAA ont permis de collecter des informations ponctuelles supplémentaires sur la disponibilité de prestataires.

En se limitant aux services prioritaires à demande future relativement importante (utilisation anticipée par au moins 30% des entreprises interrogées), l'évaluation présentée dans les paragraphes suivants ne traite pas de l'offre existante pour les services liés à l'introduction de systèmes de gestion environnementale, y compris la certification ISO 14001. Ces services accusent une demande relativement faible.

Ceci n'est pas le cas pour le conseil visant la réduction de la consommation d'énergie et des émissions nuisibles, y compris la réduction des déchets solides. L'adéquation offre-demande pour ces services techniques est traitée plus bas dans le cadre des services s'adressant directement à la fonction production (cf. paragraphe 5.6).

Aussi, l'adéquation de l'offre à la demande de services de maintenance et d'ingénierie industrielle ne fut pas évaluée ; ces services n'intéressent à priori pas les investissements immatériels de la mise à niveau et ne faisaient donc pas l'objet de l'enquête.

5.2 Capacités générales de conseil et formation en gestion

L'étude de 2012 citée plus haut caractérise le paysage des prestataires de SDE au Cameroun par la prédominance des acteurs privés, le manque d'organisation de la profession, l'absence de prestataires publics et un faible engagement des chambres et associations professionnelles et patronales.

Les services de conseil et de formation en gestion sont donc essentiellement fournis par des cabinets privés et des consultants et formateurs indépendants. L'étude de 2012 sus

évoquée estimait l'effectif des prestataires actifs dans le conseil, les études et la formation à 150 unités, dont 20% de sociétés. Les constats généraux par rapport à ces capacités étaient les suivants :

- A l'exception d'une dizaine de cabinets spécialisés dans le marketing, la gestion qualité ou la gestion environnementale, le positionnement comme prestataire polyvalent était fréquent. Le manque de spécialistes sectoriels était évident, ainsi que l'absence de consultants spécialisés en accompagnement de l'entreprise exportatrice.
- La qualité de l'offre des cabinets sous forme de sociétés privées se fondait généralement sur l'expérience et la notoriété du dirigeant et un noyau de consultants senior permanent.
- Les cabinets privés n'avaient réalisé qu'à titre exceptionnel des mandats avec une PME ; leurs clients étaient les grandes entreprises. Ce déficit fut expliqué par le niveau élevé des tarifs journaliers pratiqués par les cabinets et l'absence de tout dispositif de subvention pour aider les PME à grande échelle dans l'acquisition de services de développement.

Le rôle des consultants et formateurs indépendants et notamment leur part de marché dans la satisfaction de la demande des moyennes industries reste peu transparent. Rappelons dans ce contexte que les services de conseil-formation en gestion suivants ont déjà été utilisés par au moins 30% des entreprises interrogées (cf. paragraphe 3.1) :

- conseil en gestion financière ;
- conseil en gestion de la production ;
- formation des cadres aux compétences de gestion ;
- conseil en gestion des ressources humaines.

L'étude de positionnement de 2012 concluait que les effectifs disponibles pour la fourniture de services de conseil-formation en gestion n'indiquent pas un déséquilibre quantitatif substantiel par rapport aux clients potentiels dans le segment des entreprises de moyenne et grande taille.

A l'exception du conseil en gestion de la production, qui sera traité plus bas dans le paragraphe 5.6, l'enquête actuelle n'a pas fournie d'indice non plus d'un éventuel déséquilibre entre l'offre et demande. Les autres services cités ci-dessus n'accusaient pas des taux d'insatisfaction substantiels et ne faisaient guère l'objet d'une recherche en vain.

5.3 Capacités de service liées à la gestion qualité

En matière de capacités de services qui pourraient appuyer la gestion de la qualité au sens large du terme, il convient de distinguer **trois domaines de spécialisation** :

- (1) Services visant les **systèmes de gestion de la qualité** au sein de l'entreprise, avec la norme **ISO 9001** comme référence générale pour l'ensemble des secteurs. Par rapport à la disponibilité de prestataires pour ces services transversaux, l'étude de 2012 a constaté ce qui suit :

- Au moins une vingtaine de cabinets sont actifs dans ce domaine, installés en grande majorité à Douala. Les plus actifs connus sont *Paness Conseil*, *ADRH Apave*, *Cabinet Conforme AQ*, *Qualitec*, *Ndeby Solutions*, *Compatible QSE*, *ALM Consultants* et *Maximum Services*.
- Les services offerts par ces cabinets sont : audits à blanc, diagnostic qualité, évaluation des capacités internes de gestion de la qualité, formations des équipes de projets qualités, appui à la rédaction et à la mise en place des procédures, accompagnement à la certification ISO 9001, conseils en management des systèmes qualité, conseils sur les enjeux et les défis de la qualité.
- Quatre bureaux sont disponibles pour la certification proprement dite : *VERITAS*, *Société Générale de Surveillance (SGS)*, *DNV* et *Moodys Certification*. Les coûts chargés pour la certification sont élevés pour les entreprises de moyenne taille (environ 3 millions FCFA).
- Il existe un nombre important de consultants-formateurs indépendants (estimé à près de 100 individus), constitués d'auditeurs certifiés et de formateurs spécialisés dans la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire, qui cumulent une expérience moyenne de 5 ans.

Les résultats de l'enquête ne fournissent pas d'indication sur une éventuelle insuffisance de ces capacités par rapport à la demande transsectorielle des moyennes industries, bien que la demande future pour le conseil en gestion de la qualité s'est avérée importante : Son utilisation est anticipée par 70% des entreprises interrogées et figure au premier rang de la demande transsectorielle en services de haute priorité.

Rappelons aussi qu'environ 30% des entreprises interrogées se sont déjà engagées dans la certification ISO 9001 dans le passé et que le même pourcentage compte se préparer à cet exercice au cours des 3 prochaines années. Le fait que l'appui à la préparation figure parmi les services accusant un taux d'insatisfaction relativement élevé n'indique pas nécessairement un déficit au niveau des prestataires. La raison pourrait aussi être que l'entreprise utilisatrice avait des attentes erronées sur les effets de ce service.

- (2) Services visant les systèmes de **gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire** dans les entreprises, avec les exigences de HACCP, ISO 22000, IFS et BRC comme références. Ces services sont de caractère sectoriel et intéressent primordiallement les industries agro-alimentaires.

A part le constat sommaire cité plus haut sur l'effectif des consultants-formateurs individuels, l'étude de 2012 n'était pas explicite sur la disponibilité de prestataires spécialisés en gestion de l'hygiène. Il y a lieu de combler ce déficit d'information et ceci pour les raisons suivantes :

- La formation du personnel à l'hygiène figure au 2ème rang de la demande future des IAA ; presque 80% des entreprises interrogées comptent utiliser ce service avec haute priorité.
- Plus de 40% des IAA interrogées accordent une haute priorité à l'utilisation future du conseil technique adressant la gestion de l'hygiène et plus de 30% comptent sur une assistance à l'introduction du système de traçabilité HACCP.

Les réponses avancées par les entreprises sur l'utilisation antérieure de ces services n'indiquent pas d'offre déficitaire. Entre 60% et 70% des IAA interrogées ont déjà eu recours aux services de conseil et de formation en gestion de l'hygiène et presque 40% se sont déjà servis d'une assistance à l'introduction de HACCP, et ceci avec une satisfaction élevée. Aussi ces services ne faisaient pas l'objet d'une recherche en vain par les entreprises à cause d'absence d'un prestataire adéquat⁵.

- (3) Services visant l'amélioration ou le maintien de la **qualité du produit** industriel, soit en termes de conformité à certaines normes techniques, soit en termes d'autres propriétés techniques souhaitées, y compris le développement de nouveaux produits à qualité plus élevée. Les services correspondants dont la demande transversale future s'est avérée importante sont les suivants:
- services de laboratoire pour analyses et essais ;
 - services de calibrage/étalonnage ;
 - certification de conformité d'un produit ;
 - services de conception technique d'un produit ;
 - conseil technique sur standardisation d'un produit ;
 - conseil technique pour développer un produit.

Il est malaisé de juger l'adéquation offre-demande pour ces services qui sont de nature purement technique et qui nécessitent du côté du prestataire une spécialisation sectorielle avancée. L'étude de 2012 n'était pas prolifique sur les capacités existantes : elle constate l'existence de 3 laboratoires et structures accrédités dont *HYDRAC* spécialisé dans l'analyse des sols et les hydrocarbures, le *Centre Pasteur du Cameroun (CPC)* et l'*Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD)* pour les produits agro-alimentaires. Un opérateur privé est accrédité pour les services de métrologie industrielle: il s'agit de la *Sarl DIGITAL*.

Les réponses avancées par les entreprises sur leur demande antérieure n'indiquent d'insuffisances dans l'offre que pour les services de calibrage/étalonnage : plus de 20% des entreprises IAA interrogées n'étaient pas satisfaites avec leur utilisation et plus de 10% y ont renoncé à cause des coûts élevés.

Les informations supplémentaires reçues lors des interviews face à face avec 7 entreprises agro-alimentaires se résument comme suit :

- Les laboratoires du MINMIDT sont également à disposition des entreprises ;
- Aucun laboratoire spécialisé en analyses biochimiques est disponible ; les IAA ayant besoin d'analyses pointues utilisent des laboratoires en Europe ;
- Un auditeur ECOCERT est disponible au Cameroun ;
- L'ANOR certifie la conformité des produits aux normes camerounaises.

⁵ Deux entreprises parmi les IAA interviewées ont cité le cabinet GESTOR et le programme AFRICA BTSF respectivement comme prestataires de la formation de leur personnel en BPH.

5.4 Capacités de service liées à la gestion commerciale

Les constats et conclusion de l'étude de positionnement de 2012 sur les capacités de service disponibles pour appuyer les entreprises dans le développement de leurs fonctions commerciales se résument comme suit :

- Il existe près de 7 cabinets privés spécialisés en appui à la fonction marketing ; les principaux sont le *Groupe CIBLE* et *Research Marketing Services (RMS)*. La quasi-totalité des prestataires est installée à Douala et dispose de quelques bureaux de représentation à Yaoundé. Leurs clients sont les grandes industries brassicoles (SABC, Guinness) et de tabac, généralement au moment du lancement des nouveaux produits. Les tarifs pratiqués par les cabinets privés limitent l'accès des PME à leur offre.
- Le *Centre du Commerce International* a appuyé en 2003-2004 la formation des spécialistes privés sur l'outil *Business Management Services* pour favoriser l'accompagnement des exportateurs. Sur le terrain, l'impact n'a pas été ressenti en raison d'une part de l'absence d'un dispositif de promotion des exportations et des difficultés de réplification d'autre part.
- L'*Office National du Cacao-Café*) et le Conseil *Interprofessionnel du Cacao et Café* offrent des services de conseils stratégiques aux opérateurs pour favoriser leur positionnement sur le marché export ; l'impact sur la compétitivité des exportateurs restait marginal en raison de la faiblesse des compétences internes pour assurer un accompagnement performant.
- La plupart des prestataires agissent plutôt ponctuellement et n'offrent pas de l'accompagnement commercial. L'absence d'une structure spécialisée dans la promotion des exportations est un handicap pour le développement des services spécialisés en exportation.

Il y a lieu de réagir à ces faiblesses. Rappelons que l'enquête a révélé une demande transsectorielle substantielle pour les services transversaux suivants :

- élaboration des études de marché ;
- formation de cadres aux compétences commerciales ;
- conseil en gestion de la distribution/vente locale ;
- élaboration de stratégies et de plans marketing à l'export ;
- conseil en gestion de l'exportation.

Parmi ces services, les études de marché ont accusé un taux d'insatisfaction élevé dans le passé. La majorité faisait également l'objet d'une recherche en vain dans le passé, avec les coûts élevés comme raison principale de la non-utilisation.

5.5 Prestataires de services informatiques

Par rapport aux capacités existantes pour la fourniture de services informatiques, l'étude de 2012 est arrivée aux constats et conclusions suivants :

- Il existe au moins 200 fournisseurs de services informatiques à l'industrie dont quatorze (14) seulement sont regroupés au sein de l'organisation professionnelle dénommée *Groupement des Entrepreneurs des Technologies de l'Information et de la Communication (GETIC)* ;
- Au moins 90% des logiciels vendus sont des logiciels piratés; ce qui ne garantit pas une gestion pérenne des systèmes informatisés faute de service après vente garanti par le fournisseur ⁶ ;
- La plupart des prestataires rencontrés ne dispose guère d'informations précises sur la concurrence dans leur secteur et ont du mal à cibler leur marché potentiel. Ils n'ont fourni que très peu de solutions informatiques développées sur mesure selon les besoins spécifiques de la gestion de la moyenne entreprise camerounaise ;
- Les prestataires locaux ont du mal à répondre aux avis de marchés lancés par les grandes entreprises qui imposent du personnel certifié CISCO, CCNA, ORACLE etc.; plus de 70% des prestations sont réalisées dans les administrations publiques et parapubliques dans le cadre de la modernisation de l'administration ;
- En matière de formation spécialisée, *l'Institut Africain d'Informatique (IAI)*, *l'Ecole Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications (ENSPT)* et d'autres ISEP forment des jeunes étudiants en licence professionnelle, masters sur des spécialités génie logiciel, réseaux et sécurité informatique, etc.

Il est malaisé de juger à partir de ces informations jusqu'à quel degré les prestataires en services informatiques seraient capables de répondre à la demande identifiée dans l'enquête. Rappelons que :

- environ 35% des entreprises de l'échantillon transsectoriel comptent utiliser des services informatiques avancés (ERP, GPAO, CAD, etc.) avec haute priorité dans le futur ;
- plus de 30% des IAA interrogées ont accordé une haute priorité à la formation de leurs cadres aux compétences informatiques.

Notons aussi que ces services figurent comme besoin dans la majorité des plans de mise à niveau consultés (Cf. paragraphe 4.4) et se trouvent dans le cas des IAA en haut de la liste des services qui furent recherchés mais pas utilisés dans le passé, et ceci en raison de couts jugés trop élevés par les entreprises.

5.6 Capacités de service pour développer la fonction production

Au delà du conseil en gestion de la production, les services visant le développement de cette fonction peuvent s'étendre sur une gamme technique assez vaste : formation du personnel aux aptitudes techniques, conseil technique sur le plan d'usine et le choix d'équipement de production, services de conception technique d'équipement, etc..

⁶ Un fournisseur accrédité pour les progiciels de gestion SAP existe au Cameroun selon une des entreprises IAA interviewées

Il convient d'ajouter les services ayant trait aux fonctions en amont de la production comme le conseil en gestion de l'approvisionnement et des stocks ou l'assistance aux choix des matières premières et des fournisseurs. Aussi les services adressant les implications environnementales de la production (conseil technique pour réduire la pollution et la consommation d'énergie) peuvent être considérés sous l'angle de la mise à niveau de cette fonction.

Quant à la disponibilité de prestataires pour les services liés à la production, l'étude 2012 n'a identifié que deux cabinets spécialisés dans la gestion environnementale et la maîtrise d'énergie (*EMIS* et *JET CONSULTING*).

Il existe donc à l'état actuel un déficit d'information qui limite le jugement sur l'adéquation offre-demande pour les autres services en question. Dans ce contexte, il convient de rappeler les résultats suivants de l'enquête transsectorielle :

- Plus de 40% des entreprises interrogées comptent continuer avec haute priorité avec la formation technique de leur personnel et la majorité était satisfaite avec l'utilisation de ce service dans le passé ;
- Environ 45% de l'échantillon accordent une haute priorité à l'utilisation future du conseil en gestion de la production, mais ce service figure en tête de liste des services recherchés en vain dans le passé et la moitié des entreprises qui l'ont déjà utilisé n'était pas satisfaite ;
- Les autres services liés à la production et accusant un taux d'insatisfaction élevé sont les services de conception technique d'équipement et le conseil technique sur les plans d'usine ;
- Les services de conception technique d'équipement ainsi que le conseil pour réduire la consommation d'énergie et le conseil technique sur l'équipement figurent dans la liste des services recherchés mais pas utilisés dans le passé, et ceci souvent à cause d'absence d'un prestataire adéquat.

Les résultats de l'enquête transsectorielle confirment donc d'une part, l'importance de la demande pour certains services liés à la gestion et aux aspects techniques de la production et d'autre part, ils indiquent un manque de capacités compétentes pour répondre à cette demande⁷.

5.7 Capacités pour services spécifiques

Les SDE dits services stratégiques avancés pour lesquels l'enquête a dégagé une demande future importante sont les suivants :

- Conduite d'un diagnostic d'entreprise : 40% des entreprises de l'échantillon transsectoriel et 45% des IAA interrogées comptent utiliser ce service avec haute priorité dans les trois prochaines années ;

⁷ Les entreprises IAA interviewées ont eu recours aux services de leurs fournisseurs d'équipement pour mettre au point leurs procédés de transformation.

- Appui à la révision de la stratégie d'entreprise : un tiers de l'échantillon transsectoriel et un tiers des IAA respectivement ont anticipé qu'ils utiliseront ce service avec haute priorité dans le futur ⁸.

Il y a lieu de mentionner finalement trois (03) services spécifiques dont la disponibilité de prestataires mérite également une attention particulière. Il s'agit de :

- l'appui à la révision de la structure organisationnelle ;
- l'élaboration de plans d'assainissement financière⁹ ;
- l'assistance au montage d'un partenariat.

Il n'y a pas d'information sur les capacités existantes qui pourraient fournir ces services spécifiques. Notons cependant les indications suivantes de certains déficits :

- Plus d'un tiers des entreprises ayant déjà fait recours aux diagnostics d'entreprise n'était pas satisfait avec ce service. Le taux respectif pour les IAA s'élève même à 50%.
- L'appui à la révision de la stratégie figure dans la liste des services que les entreprises de l'échantillon transsectoriel ont recherché en vain avec une fréquence relativement élevée.

⁸ Les interviews face à face ont confirmé la pertinence de ce service pour le développement durable des entreprises : 05 entreprises parmi les 07 IAA interviewées voyaient la nécessité de se repositionner par rapport aux changements dans leur environnement.

⁹ Il y a lieu de conclure que la nature de ce service n'a pas été correctement perçue par les entreprises interrogées ; l'élaboration de plans d'assainissement financière ne concernerait en effet que les entreprises menacées par l'insolvabilité.

6. Plan d'action et esquisse de projet

6.1 Capacités de service critiques

Les capacités de service critiques à cibler par des actions de renforcement ont été identifiées selon le critère suivant : Leur offre correspond principalement à un service à demande prioritaire importante telle qu'identifiée à travers l'enquête. Les informations disponibles sur les prestataires indiquent par contre des insuffisances, soit en termes d'une non-adéquation quantitative ou qualitative, soit en termes d'une manque de visibilité sur les capacités réelles existantes.

En adoptant ce critère, l'examen et/ou le renforcement des capacités disponibles pour les **services transversaux** suivant serait à inscrire dans le plan d'action:

(1) Services liés à la gestion commerciale :

- élaboration des études de marché,
- formation de cadres aux compétences commerciales,
- conseil en gestion de la distribution/vente locale,
- élaboration de stratégies et de plans marketing à l'export,
- conseil en gestion de l'exportation.

(2) Services informatiques avancés :

- mise en place et maintenance de logiciels de gestion,
- formation de cadres aux compétences informatiques.

(3) Services transversaux spécifiques :

- conduite d'un diagnostic d'entreprise,
- révision de la stratégie d'entreprise,
- révision de la structure organisationnelle,

Rappelons que les services transversaux sont par définition applicables à l'ensemble des secteurs de transformation industrielle.

Quant au renforcement des capacités pour les **services exigeant une spécialisation sectorielle**, il convient de concentrer le plan d'action primordialement sur la demande des **moyennes industries agro-alimentaires**, et ceci pour les raisons suivantes : Il s'agit du secteur industriel le plus important et sa demande en SDE a fait l'objet d'une analyse approfondie. Les capacités qui se sont avérées critiques pour ce secteur concerneraient donc les services suivants :

(1) Services liés à gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire : il y a manque de transparence sur les capacités réelles disponibles pour les services suivants :

- formation du personnel à l'hygiène,
- conseil en gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire,
- Assistance à l'introduction de HACCP.

- (2) Services liés au maintien et l'amélioration de la qualité des produits : ces services accusent également un manque de visibilité quant à la disponibilité de prestataires spécialisés dans la contrôle, le développement et la certification de la qualité des produit alimentaires. Il s'agit plus particulièrement des prestataires pour les services suivants :
- services de laboratoire pour analyses et essais,
 - services de calibrage/étalonnage,
 - certification de conformité d'un produit,
 - services de conception technique d'un produit,
 - conseil technique sur standardisation d'un produit,
 - conseil technique pour développer un produit.
- (3) Services liés au développement de la fonction production ; les résultats de l'enquête auprès des IAA et l'analyse de l'adéquation de l'offre à la demande indiquent un manque de capacités spécialisées en agro-alimentaire pour la fourniture des services suivants :
- formation du personnel aux aptitudes techniques,
 - conseil en gestion de la production,
 - services de conception technique d'équipement de production,
 - conseil technique sur le choix d'équipement,
 - conseil technique sur les plans d'usine,
 - conseil pour réduire la consommation d'énergie.

6.2. Axes d'intervention et activités principales

Quatre (04) grands axes d'intervention sont proposés pour renforcer les capacités de service critiques identifiées ci-dessus :

- (1) Répertorier et évaluer les prestataires disponibles pour un programme de renforcement des capacités de service critiques ;
- (2) Concevoir et réaliser les mesures de renforcement immatériel et matériel des capacités déficitaires identifiées au niveau des prestataires éligibles ;
- (3) Accroître les connaissances des cadres dirigeants des PMI ciblées sur l'utilité des SDE et les prestataires et subventions disponibles ;
- (4) Suivre et évaluer l'utilisation des capacités de services renforcées par les PMI ciblées par le Programme de Mise à Niveau.

Les tableaux à la page suivante concrétisent les résultats à atteindre dans chaque axe ainsi que les activités principales et les approches méthodologiques à mettre en œuvre.

Axe 1 : Répertoire et évaluer les prestataires disponibles pour un programme de renforcement des capacités de service critiques
Résultat attendu : <i>Les prestataires intéressés et éligibles au programme sont identifiés et leur besoins en renforcement sont connus</i>
Activités principales à mener : <ul style="list-style-type: none">• Définir les critères d'éligibilité au programme• Concevoir et réaliser un appel à la candidature• Présélectionner les candidats éligibles• Mener des interviews d'évaluation avec les candidats présélectionnés (avec assistance technique)• Constituer la liste des prestataires admis au programme• Concrétiser les besoins immatériels des candidats retenus (avec assistance technique)• Concrétiser les besoins matériels des prestataires institutionnels retenus (avec assistance technique)
Remarques méthodologiques : <ul style="list-style-type: none">• L'assistance technique sera idéalement fournie par un bureau spécialisée en recrutement de consultants• Le renforcement de l'assistance technique par des experts maîtrisant les spécificités techniques des industries agro-alimentaires sera indispensable
Axe 2 : Concevoir et réaliser les mesures de renforcement immatériel et matériel des capacités déficitaires identifiées au niveau des prestataires éligibles
Résultat attendu : <i>Les structures et personnes bénéficiaires du programme ont profité de mesures de renforcement immatériel et matériel adéquates</i>
Activités principales à mener : <ul style="list-style-type: none">• Traduire les besoins immatériels identifiés en mesures de formation-perfectionnement et d'accompagnement (avec assistance technique)• Concrétiser les thèmes et la méthodologie des mesures de formation-perfectionnement à réaliser (avec assistance technique)• Identifier et mobiliser les prestataires pour les mesures de formation-perfectionnement et d'accompagnement• Evaluer les mesures de formation et d'accompagnent réalisés avec les bénéficiaires• Assister les prestataires institutionnels retenus dans le renforcement matériels de leurs capacités de service
Remarque méthodologique : <ul style="list-style-type: none">• Les études de cas et l'accompagnent dans la prestation auprès des entreprises-clients réelles doivent figurer au premier plan des mesures de perfectionnement

Axe 3 : Accroître les connaissances des cadres dirigeants des PMI ciblées sur l'utilité des SDE et les prestataires et subventions disponibles

Résultat attendu :

Les cadres dirigeant des PMI ciblées perçoivent mieux les SDE pertinents pour la mise à niveau de leurs entreprises et connaissent les prestataires disponibles

Activités principales à mener :

- Informer les entreprises et leurs organisations professionnelles sur le programme de renforcement des capacités de service
- Concevoir, offrir et réaliser des journées thématiques d'information sur les SDE disponibles
- Concevoir et mettre en place un site web sur les SDE et les prestataires et subventions correspondants disponibles
- Informer les entreprises et leurs organisations professionnelles régulièrement sur l'état d'avancement du programme de renforcement des capacités de service critiques

Remarque méthodologique :

- Les journées d'information traiteront chaque fois d'un domaine de service particulier et donneront aux prestataires la possibilité de se présenter à leurs clients potentiels

Axe 4 : Suivre et évaluer l'utilisation des capacités de services renforcées par les PMI ciblées par le Programme de Mise à Niveau

Résultat attendu :

Les SDE fournis par les prestataires bénéficiaires du programme et leurs effets au niveau des PMI sont évalués

Activités principales à mener :

- Concevoir l'approche de suivi-évaluation à mettre en œuvre (avec assistance technique)
- Collecter d'une manière continue les informations sur les mandats réelles exécuté par les bénéficiaires du programme
- Interrogés les entreprises-clients périodiquement sur leur satisfaction avec les services utilisés (avec assistance technique)
- Dégager des informations collectées les forces et faiblesses des capacités renforcées (avec assistance technique)
- Apporter d'éventuelles corrections au programme (avec assistance technique)

Remarque méthodologique :

- Il convient de conditionner l'admission au programme par l'accord du bénéficiaire à participer au suivi de ses prestations réelles

6.3 Esquisse de projet

Il est proposé que la mise en œuvre du plan d'action présenté ci-dessus fasse l'objet d'un projet distinct d'une durée de 24 mois. L'intitulé proposé est :

Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)

Le schéma de planification du projet (SPP) et son calendrier d'exécution prévisionnel sont joints en annexe 3 du présent rapport. L'**objectif** du projet est formulé comme suit :

Les capacités des prestataires de service disponibles correspondent à la demande prioritaire des PMI en services de développement de l'entreprise.

Le **groupe-cible** (bénéficiaires finaux) du projet englobera l'ensemble des entreprises ciblées par le *Programme National de Mise à Niveau* et donc éligibles aux primes offertes par le BMN.

Les critères de présélection des prestataires éligibles aux mesures de renforcement offert par le projet sont proposés ci-dessous (cf. paragraphe 6.4).

Il conviendra de confier la **gestion du projet** au *Bureau de Mise à Niveau des Entreprises (BMN)*. Le cadre chargé de la coordination du programme travaillera sous la supervision directe de la Direction du BMN et se fera assister par l'assistance technique ONUDI déjà sur place.

Le budget total prévisionnel du projet est estimé 680.000 Euro, dont environ 37% (163.000.000 FCFA) à financer en monnaie locale et 430.000 Euro en devises.

6.4 Critères de présélection des prestataires

Les critères proposés ci-dessous font référence à la présélection des candidats éligibles aux mesures de renforcement des capacités de service critiques. Les critères s'appliquent primordialement aux prestataires ayant postulé pour les services adressant directement les chefs d'entreprise et leur cadres dirigeants.

(1) Critères de présélection pour **personnes physiques** (consultants et formateurs indépendants)

(a) **Qualification générale** requise :

- Formation universitaire : diplôme, bachelor ou master ;
- Expérience professionnelle globale : 10 années ;
- Maîtrise du français, anglais souhaitable ;
- Maîtrise des outils informatiques de base (traitement de textes, tableurs, présentations powerpoint, recherches internet) ;
- Détention d'une propre adresse email.

- (b) **Qualification spécifique** requise dans le domaine de service postulé :
- Expérience professionnelle comme prestataire : 3 années d'activité continue ;
 - Autre expérience professionnelle utile à la maîtrise du domaine : 2 années ;
 - Nombre de mandats de service pertinents exécuté : 5 références ;
 - Expérience dans la coopération avec collègues internationaux : souhaitable ;
 - Adhésion aux réseaux professionnels régionaux et internationaux : souhaitable ;
 - Détention des licences, accréditations ou certifications formellement requises pour les services postulés.

(2) Critères de présélection pour **personnes morales**
(sociétés de droit privé et organismes de droit public)

(a) **Qualification générale** requise :

- Statut et raison sociale conformes à la prestation de SDE ;
- Années minimum d'opération dans le domaine des SDE : 5 années ;
- Effectif minimum du personnel professionnel : dirigeant plus 2 seniors et 3 juniors permanents ;
- Infrastructure de bureau et capacités administratives adéquates ;
- Site web avec information sur l'offre de service, personnel et contacts.

(b) **Qualification spécifique** requise dans le domaine de service postulé :

- Effectif minimum des professionnels permanents spécialisés dans le domaine :
 - 01 senior répondant aux critères de présélection de personnes physiques,
 - 01 junior avec formation universitaire et 1 année d'expérience dans le domaine de service en question ;
- Nombre de mandats de service pertinents exécuté : 10 références ;
- Coopération avec partenaires régionales et internationales : 2 références souhaitables ;
- Adhésion aux réseaux professionnels régionaux et internationaux : souhaitable ;
- Détention des licences, accréditations ou certifications formellement requises pour les services postulés.
- Disponibilité des infrastructures spécifiques nécessaires : salles de formation, équipement didactique, équipement informatique, etc.

Les dossiers de candidature comprendraient l'ensemble des informations nécessaires à l'évaluation de l'éligibilité des candidats selon les critères cités ci-dessus. Il conviendra de standardiser les formats des CV et fiches de renseignement à fournir par les candidats pour faciliter l'évaluation.

6.5 Services structurants pour moyennes entreprises IAA

Quant aux services faisant l'objet d'une demande prioritaire des moyennes entreprises IAA et ayant un fort **effet structurant** sur leur développement, il conviendra d'assurer la disponibilité des prestataires pour la fourniture des services suivants :

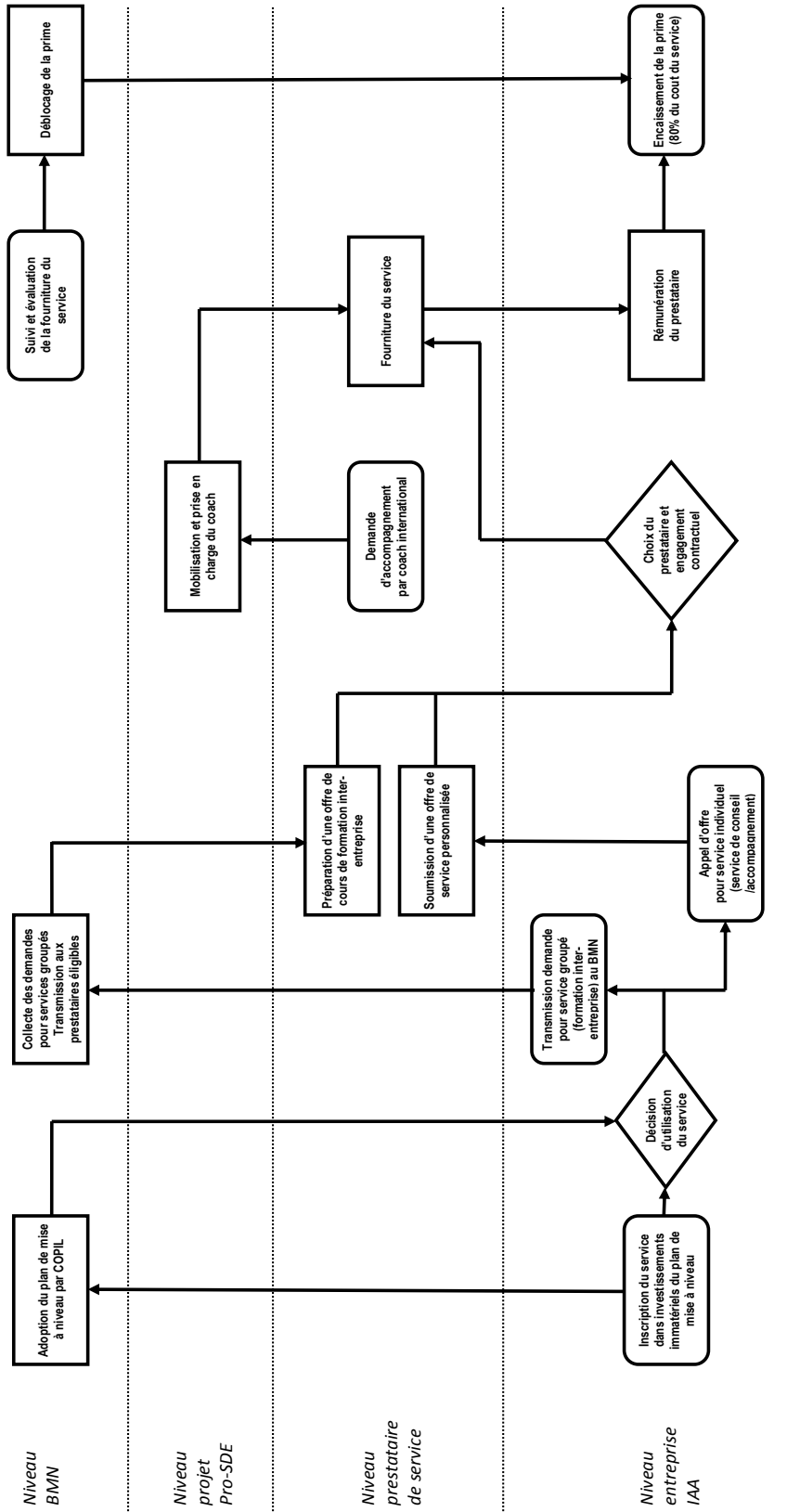
- (1) Formation de cadres au marketing commercial (cf. annexe 4, fiche service N° 1) ;
- (2) Conseil en gestion du marketing commercial (cf. annexe 4, fiche service N° 2) ;
- (3) Réalisation d'une étude de marché pour débouchés nationaux (cf. annexe 4, fiche service N° 3) ;
- (4) Conseil en diagnostic et planification stratégique (cf. annexe 4, fiche service N° 4) ;
- (5) Conseil en gestion des ressources financières (cf. annexe 4, fiche service N° 5) ;
- (6) Formation de cadres à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité ISO 9001 (cf. annexe 4, fiche service N° 6) ;
- (7) Formation de cadres à la mise en conformité de la qualité de produits alimentaires (cf. annexe 4, fiche service N° 7) ;
- (8) Accompagnement du projet de mise en conformité de la qualité de produits alimentaires (cf. annexe 4, fiche service N° 8) ;
- (9) Formation de cadres à la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire (cf. annexe 4, fiche service N° 9) ;
- (10) Conseil en gestion de la production en matière d'hygiène et sécurité alimentaire (cf. annexe 4, fiche service N° 10).

Ces services sont décrits plus en détail dans les **fiches service** joints en annexe 4.

Le **schéma de mise en œuvre** des services structurants s'inscrit d'une part dans la démarche de mise à niveau déjà établies par le BMN et d'autre part dans les axes d'intervention proposées pour le projet de renforcement des capacités de service (cf. description du Projet Pro-SDE dans les paragraphes 6.2 et 6.3). Le schéma présenté à la page suivante implique donc les préalables et étapes suivantes :

- Le service doit figurer dans les investissements immatériels du plan de mise à niveau adopté par le COPIL et formellement convenu avec l'entreprise.
- L'entreprise décide sur la date d'utilisation du service, choisit le prestataire et négocie et signe avec lui un contrat de service (cas d'un service individuel) ou s'inscrit dans le cours de formation offert par le prestataire (cas d'un service de formation groupé).
- L'entreprise est libre dans le choix du prestataire, à condition que son profil réponde à la qualification spécifique exigé par le service (cf. description des profils dans les fiches service). Le BMN peut établir une liste de prestataires éligibles à partir des candidatures reçus pour la participation au programme de renforcement des capacités de service (cf. axe 1 du Projet Pro-SDE).
- L'entreprise est également libre dans le mode d'adjudication du contrat pour un service individuel (gré à gré, appel d'offre restreint), à condition que l'entreprise puisse justifier son choix. Le BMN peut fournir des supports sous forme de dossiers et contrats type et de fourchettes de prix à respecter.

Schéma de mise en œuvre de services structurants pour moyennes entreprises agro-alimentaires



- Il conviendra d'établir au niveau du BMN un mécanisme de collecte des demandes pour les services de formation groupée. Ces demandes seront à transmettre aux prestataires concernés pour leur permettre de planifier et d'offrir le cours de formation dès qu'une masse critique de demandes est atteinte.
- Le prestataire national choisi par l'entreprise peut se faire accompagner par un consultant-formateur (coach) international, à condition que le prestataire soit admis au programme de renforcement des capacités de service du Projet Pro-SDE et à condition que l'accompagnement sollicité soit compatible avec les objectifs pédagogiques du programme. Le Projet Pro-SDE mobilisera et prendra en charge le coach dans ce cas.
- Le prestataire peut associer à titre de formation-action du personnel junior à la fourniture de ses prestations, à condition que le prestataire soit une personne morale admise au programme de renforcement des capacités de service du Projet Pro-SDE et à condition que l'entreprise client donne son accord quand il s'agit d'un service individuel. L'emploi des consultants/formateurs junior serait à la charge du prestataire.
- Le BMN suivra et évaluera la fourniture du service selon ses procédures et sera destinataire d'une copie du rapport de mission ou du rapport d'évaluation post-formation du prestataire respectivement.
- L'entreprise client rémunérera le prestataire du service selon les conditions convenues dans le contrat de service ou acceptées lors de l'inscription dans le cours de formation.
- Le BMN débloquera sa subvention financière selon les conditions et procédures arrêtées pour les investissements immatériels de mise à niveau. L'entreprise IAA utilisatrice d'un service structurant prioritaire bénéficiera donc d'une prime en hauteur de 80% du coût du service.

Il convient de souligner que les services structurants et la démarche de mise en œuvre décrits ci-dessus ont été conçus à la lumière de la demande et des capacités de la population cible de l'étude d'approfondissement, à savoir : les IAA de taille moyenne. Le concept n'est donc pas nécessairement applicable aux petites entreprises. Ce segment nécessitera plutôt des approches basées sur des services de formation et d'accompagnement groupés.

ANNEXES

- 1 Modèle du questionnaire de l'enquête
- 2 Comptes rendus des ateliers de restitution
- 3 Schéma de planification et calendrier d'exécution du projet
- 4 Fiches service

Modèle du questionnaire de l'enquête

PACOM Analyse de la demande en Services de Développement de l'Entreprise Enquête transsectorielle Questionnaire N°....., Page 1		1. Quels services de la liste avez-vous utilisés pendant les trois dernières années et à quelle fréquence ?			2. Quel pourcentage du coût des services utilisés était à la charge de votre entreprise ?			3. Quelle était votre satisfaction avec les services utilisés ?				4. Quels services de la liste avez-vous recherchés mais ne pas utilisés au cours des trois dernières années ?		5. Quelle était la raison principale pour la non-utilisation des services recherchés ?			
		une fois	plus qu'une fois	en continu	100%	moins que 50%	0%	0 = pas satisfait 1 = moins satisfait 2 = assez satisfait 3 = très satisfait				une fois	plusieurs fois	absence prestataire adéquat	coût trop élevé	autre raison	
								0	1	2	3						
01	Services de laboratoire (analyses et essais)						0	1	2	3							
02	Services de calibrage/étalonnage						0	1	2	3							
03	Services de création industrielle						0	1	2	3							
04	Services de conception technique d'un produit						0	1	2	3							
05	Services de conception technique d'équipement						0	1	2	3							
07	Services informatiques avancés (ERP, CAD, etc.)						0	1	2	3							
08	Formation du personnel aux aptitudes techniques						0	1	2	3							
09	Formation du personnel à la sécurité de travail						0	1	2	3							
10	Formation du personnel à l'hygiène						0	1	2	3							
11	Formation cadres aux compétences commerciales						0	1	2	3							
12	Formation cadres aux compétences informatiques						0	1	2	3							
13	Formation de cadres aux compétences de gestion						0	1	2	3							
14	Conseil en gestion de la production						0	1	2	3							
15	Conseil en gestion de l'approvisionnement						0	1	2	3							
16	Conseil en gestion des stocks						0	1	2	3							
17	Conseil en gestion de la distribution/vente locale						0	1	2	3							
18	Conseil en gestion de l'exportation						0	1	2	3							
19	Conseil en gestion des ressources humaines						0	1	2	3							
20	Conseil en gestion financière						0	1	2	3							
21	Conseil technique pour développer un produit						0	1	2	3							
22	Conseil technique sur standardisation d'un produit						0	1	2	3							
23	Conseil technique sur équipement						0	1	2	3							
24	Conseil technique sur plan d'usine						0	1	2	3							
25	Conseil techn. pour démarrer chaîne de production						0	1	2	3							
26	Conseil technique sur matières adéquates						0	1	2	3							
27	Conseil technique sur sécurité de travail						0	1	2	3							
28	Conseil technique pour améliorer l'hygiène						0	1	2	3							
29	Conseil technique sur gestion de la qualité						0	1	2	3							
30	Conseil technique pour réduire pollution et déchets						0	1	2	3							
31	Conseil techn. pour réduire consomm. de l'énergie						0	1	2	3							
32	Conduite d'un diagnostic d'entreprises						0	1	2	3							
33	Révision de la stratégie d'entreprise						0	1	2	3							
34	Elaboration d'un plan d'assainissement financière						0	1	2	3							
35	Révision de la structure organisationnelle						0	1	2	3							
36	Elaboration d'une étude de marché						0	1	2	3							
37	Elaboration stratégie/plan de marketing à l'export						0	1	2	3							
38	Assistance au montage d'un partenariat						0	1	2	3							
39	Préparation à la certification ISO 9000						0	1	2	3							
40	Certification ISO 9000						0	1	2	3							
41	Préparation à la certification ISO 14000						0	1	2	3							
42	Certification ISO 14000						0	1	2	3							
43	Assistance à l'introduction de HACCP						0	1	2	3							
44	Assistance à d'autres certifications gestion						0	1	2	3							
45	Certification de conformité d'un produit						0	1	2	3							

Modèle du questionnaire de l'enquête

Exemples d'usage du questionnaire

PACOM Analyse de la demande en Services de Développement de l'Entreprise Enquête transsectorielle Questionnaire N°....., Page 1	1. Quels services de la liste avez-vous utilisés pendant les trois dernières années et à quelle fréquence ?			2. Quel pourcentage du cout des services utilisés était à la charge de votre entreprise ?			3. Quelle était votre satisfaction avec les services utilisés ?				4. Quels services de la liste avez-vous recherchés mais ne pas utilisés au cours des trois dernières années ?			5. Quelle était la raison principale pour la non-utilisation des services recherchés ?		
	une fois	plus qu'une fois	en continu	100%	moins que 50%	0%	0 = pas satisfait	1 = moins satisfait	2 = assez satisfait	3 = très satisfait	une fois	plusieurs fois	absence prestataire adéquat	cout trop élevé	autre raison	

Exemple 1 : Au cours des trois dernières années, l'entreprise à utilisée plusieurs fois les services d'un laboratoire externe pour analyser ses matières premières. Ce service était entièrement payé par l'entreprise; le chef d'entreprise était chaque fois très satisfait avec le prestataire et la qualité du service.

01	Services de laboratoire (analyses et essaies)		✓			✓				0	1	2	3				
02	Services de calibrage/étalonnage									0	1	2	3				
03	Services de création industrielle									0	1	2	3				

Exemple 2 : L'année dernière, l'entreprise a adhéré à un projet offrant d'assistance et d'aide financière (70% du cout) à la certification ISO 9000. L'entreprise n'a cependant pas se fait certifié. Elle n'était pas du tout satisfaite avec le consultant mobilisé par le projet pour l'assister dans la préparation à la certification. En plus le chef d'entreprise considère le cout de la certification était trop élevé, malgré la subvention offert par le projet.

38	Préparation à la certification ISO 9000	✓				✓				0	1	2	3				
39	Certification ISO 9000									0	1	2	3	✓			✓
40	Préparation à la certification ISO 14000									0	1	2	3				
41	Certification ISO 14000									0	1	2	3				
42	Assistance à l'introduction de HACCP									0	1	2	3				

Exemple 3 : Récemment, l'entreprise à cherché un consultant qui pourrait l'aider à réduire ses déchets solides et sa consommation en électricité, mais n'a pas trouvé un prestataire compétent en la matière. Le chef d'entreprise compte néanmoins continuer sa recherche et accorde à l'utilisation future de ce service une haute priorité ; aussi il est prêt à payé le consultant à 100%.

28	Conseil technique pour améliorer l'hygiène									0	1	2	3				
29	Conseil technique sur gestion de la qualité									0	1	2	3				
30	Conseil technique pour réduire pollution et déchets									0	1	2	3	✓			✓
31	Conseil techn. pour réduire consommat. d'énergie									0	1	2	3	✓			✓

PACOM Analyse de la demande en Services de Développement de l'Entreprise Enquête transsectorielle Questionnaire N°....., Page 2	6. Quels services de la liste comptez-vous utilisés dans les trois prochaines années et avec quelle priorité ?		7. Est-ce que l'utilisation future des services avec haute priorité sera conditionnée par la disponibilité d'une aide financière ?			8. Connaissez-vous des prestataires qui auraient la compétence pour vous fournir les services de haute priorité dans le futur ?		
	utilisation avec haute priorité	utilisation avec moins de priorité	non	oui, pour au moins 30% du cout	oui, pour au moins 70% du cout	non	oui un seul	oui plusieurs
28	Conseil technique pour améliorer l'hygiène							
29	Conseil technique sur gestion de la qualité							
30	Conseil technique pour réduire pollution et déchets	✓		✓			✓	
31	Conseil techn. pour réduire consommat. d'énergie	✓		✓			✓	

Exemple 4 : L'entreprise veut passer à l'exportation et compte se servir de consultants spécialisés pur étudier les marchés dans les pays de la sous-région et pour élaborer une stratégie et un plan de marketing pour les marchés prometteurs. Le chef d'entreprise connaît déjà un bureau qui pourrait faire ce travail, mais ses services cout chers. Le chef d'entreprise compte sur une aide financière importante de la part de l'organisme en charge de la promotion des exportations.

34	Elaboration d'un plan d'assainissement financière							
35	Révision de la structure organisationnelle							
36	Elaboration d'une étude de marché	✓				✓		✓
37	Elaboration stratégie/plan de marketing à l'export	✓				✓		✓

COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE RESTITUTION DES RESULTATS DE L'ETUDE SUR L'ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DES ENTREPRISES EN SERVICES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE (SDE)

Date : 15 novembre 2014

Lieu : Yaoundé, salle de réunion Hôtel Mansel

Participants : cf. liste de présence en annexe

Objet : Restitution des résultats de l'étude sur l'analyse de l'offre et la demande des entreprises en services de développement de l'Entreprise (SDE).

Ordre du jour : cf. programme de l'atelier

1- Mention d'ouverture

Sous la présidence de Mme le Directeur du Bureau de Mise à Niveau des Entreprises, une vingtaine de participants issus des différents milieux industriels, des institutions publiques, des cabinets d'études et des professionnels du conseil en entreprise, à l'effet de suivre la restitution des résultats de l'étude susmentionnée ainsi qu'à l'enrichissement desdits résultats.

Le mot d'introduction de Mme le Directeur du BMN a débuté par ses remerciements à l'endroit de tous les participants présents. Elle a poursuivi en précisant que l'étude est réalisée dans le cadre du programme national de mise à niveau (PNMAN) qui vise la restructuration de 600 entreprises sur 04 ans.

Mme le Directeur a terminé son propos liminaire par une interpellation des uns et des autres à apporter leur contribution afin d'établir une meilleure adéquation entre l'offre des prestataires à la demande prioritaire des entreprises.

2- Restitution

Après le mot d'introduction de Madame le Directeur, la parole a été donnée aux experts ayant conduit l'étude.

Ainsi, MM. Gerhard Ebert, Chef de mission et Wounfack David, Ingénieur IAA et Expert national BDS, tous deux mandatés par l'ONUDI pour conduire l'étude, ont présenté tour à tour :

1. Les termes de référence de la mission ;
2. La méthodologie utilisée pour réaliser le travail ;
3. Le déroulement proprement dit de l'enquête ;
4. Les résultats trans-sectoriels ;
5. Les résultats spécifiques au secteur IAA ;
6. L'analyse de la cohérence et de la pertinence des résultats IAA par rapport aux travaux antérieurs ;
7. L'analyse de l'adéquation offre/demande ;
8. Les grands axes d'intervention du plan d'actions prioritaires.

Pour une meilleure interaction avec les participants, la présentation a été entrecoupée par des observations et remarques des participants. Les principales questions et observations des participants ont porté globalement sur :

Point 1 : La prise en compte des différentes régions du Cameroun ;

Point 2 : La méthode d'échantillonnage qui a permis de constituer la base de sondage des entreprises adressées ;

Point 3 : La prise en compte des entreprises de taille plus réduite étant donné leur forte proportion dans le tissu industriel camerounais ;

Point 4 : L'insuffisance de l'analyse quantitative et qualitative de l'offre des services ;

Point 5 : La présentation des résultats de la demande des services sur une base transsectorielle et non par secteur d'activité;

Point 6 : Les précisions à apporter sur la nature transversale ou non de certains services mentionnés ;

Point 7 : Les modalités d'éligibilité des prestataires de services et des entreprises au programme à proposer ;

3- Résumé des échanges

Points 1 et 2 :

Les experts ont fait savoir que l'échantillonnage a été constitué sur la base des conditions d'éligibilité¹⁰ au Programme de mise à niveau. Sur ce, la base de sondage a été constituée à partir de :

- ✓ La liste des entreprises publiée en juin 2012 par le MINEPAT, liste résultant elle-même de l'enquête de recensement des entreprises réalisée par l'INS (2009), le MINPMEESA, le MINFI ;
- ✓ La liste des entreprises candidates au programme de mise à niveau reçues au BMN jusqu'en juillet 2014 ;
- ✓ La base de données des entreprises de la CCIMA et ;
- ✓ Le répertoire des entreprises industrielles ayant participé à Promote 2011.

De plus, il a été souligné que la situation géographique de l'entreprise n'était pas un critère déterminant de la demande en services.

Point 3 :

Les experts ont relevé que l'enquête s'est réalisée avant les résolutions du 6^{ème} comité de pilotage du BMN qui ont porté essentiellement sur :

- ✓ La réduction du chiffre d'affaires minimal à 50 millions FCFA ;
- ✓ La suppression du plafond de chiffre d'affaires qui était fixé à 1 milliard FCFA;
- ✓ L'ouverture du programme aux entreprises du secteur public ;

Sur cette base, il est clair que la base d'échantillonnage aurait été plus importante mais les experts ont fait remarquer que de toute leur expérience des programmes de mise à niveau, les entreprises de taille plus réduite s'accommodent difficilement du processus de mise à niveau qui reste assez contraignant. Cette thèse a été confirmée par le Conseiller Technique Principal du BMN.

Toutefois, à l'image des pays comme le Portugal qui a mis en place des programmes de mise à niveau stratifiés, et compte tenu de la forte proportion des petites entreprises au Cameroun, il y a lieu pour le BMN d'envisager des actions collectives (formations sur les thèmes transversaux, conseil technique spécialisés, appui à la planification stratégique,...) en direction des entreprises de taille réduite.

Point 4 :

Sur la question de l'analyse insuffisante de l'offre de services, les experts ont soutenu que la présente enquête faisait suite à l'étude de positionnement stratégique des services à l'industrie réalisée en 2012 dans le cadre du PPMANQ. Les résultats de ladite étude ont été exploités dans le cadre de la présente étude afin de mieux adapter l'offre à la demande prioritaire des entreprises.

Néanmoins, les experts ont rassuré que cet aspect a été intégré dans le rapport.

Point 5 :

Sur la présentation des résultats, les experts ont défendu que les termes de référence de la mission ont recommandé une analyse de la demande des services au plan transsectoriel avec un focus sur les services dits transversaux avec une emphase uniquement sur la demande spécifique du secteur

¹⁰ Les entreprises éligibles au PNMAN sont des entreprises industrielles qui emploient au minimum 20 employés ou réalisent entre 100 millions FCFA et 1 milliard FCFA et dont l'activité de transformation industrielle représente au moins 70% de l'activité totale de l'entreprise.

IAA. Compte tenu de l'échantillon considéré et du taux de réponse souhaité, les résultats attendus ne portent que sur des tendances globales.

Toutefois, pour ce qui concerne les IAA, les résultats de l'enquête ont été comparés avec les besoins de services relevés par l'étude de mise en place d'un centre technique agroalimentaire d'une part et les plans de mise à niveau de 05 IAA réalisés dans le cadre du PPMANQ. De ce point de vue, une réelle cohérence a été constatée.

L'analyse de la demande en SDE, spécifiée par secteur industriel aurait imposé les contraintes suivantes :

- ✓ un échantillon plus important constitué par secteur ;
- ✓ une méthode d'enquête plus lourde (recrutement et formation des enquêteurs, réalisation/vérification des questionnaires remplis, test de questionnaires, entretien face à face,...) ;
- ✓ un temps plus long et un budget conséquent.

Point 6 :

Sur la question de la précision sur la nature transversale ou non de certains services, comme **le conseil en gestion de la production**, il a été expliqué par les experts que la gestion de la production telle qu'étudiée en théorie n'évoque que les principes généraux et ne peut être traitée comme telle dans le cadre d'un programme de mise à niveau.

Dans le secteur IAA par exemple, le conseil en gestion de la production ne peut être assuré que par des professionnels spécialisés, notamment des technologues réputés.

Les discussions ont été enrichies sur ce point pour lever toute équivoque sur les éventuelles interprétations qui pourraient subvenir dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de renforcement des capacités à proposer. Les entretiens d'approfondissement effectués avec certaines IAA ont confirmé qu'il s'agit effectivement d'une demande prioritaire en termes de gestion technique de la production (maîtrise des procédés, contrôles techniques,...).

Point 7 :

Sur la question des modalités d'éligibilité des prestataires au programme de renforcement de capacités, les experts ont proposé la procédure d'appel à candidature en faisant une distinction entre les personnes physiques et les personnes morales. Les critères proposés sont intégrés dans le rapport et devront être restitués lors de la réunion de validation du plan d'action prévu le 20 novembre 2014.

Les grands axes d'intervention du plan d'actions dévoilés n'ont pas fait l'objet d'observations particulières et il a été retenu que les éléments détaillés dudit plan seront présentés le 20 novembre 2014.

4- Mention de clôture

Reprenant la parole pour le mot de clôture, Madame le Directeur du BMN a tenu à féliciter les experts pour la qualité des résultats obtenus. Elle a toutefois invité lesdits experts à prendre en compte les observations des participants pour améliorer le rapport.

Elle a enfin remercié à nouveau tous les participants en leur donnant rendez vous à Douala le 18 novembre 2014 pour le même exercice et à Yaoundé, le 20 novembre pour la présentation du plan d'actions et la validation du rapport final.

Les Consultants
Gerhard J. Ebert
David Wounfack

**COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE RESTITUTION DES RESULTATS DE
L'ETUDE SUR L'ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DES
ENTREPRISES EN SERVICES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE (SDE)**

Date : 18 novembre 2014
 Lieu : Douala, salle de réunion Chambre de Commerce
 Participants : cf. liste de présence en annexe
 Objet : Restitution des résultats de l'étude sur l'analyse de l'offre et la demande des entreprises en services de développement de l'Entreprise (SDE).
 Ordre du jour : cf. programme de l'atelier

5- Mention d'ouverture

Sous la présidence de Mme le Directeur du Bureau de Mise à Niveau des Entreprises, une quarantaine de participants issus des différents milieux industriels, des institutions publiques, des cabinets d'études et des professionnels du conseil en entreprise, à l'effet de suivre la restitution des résultats de l'étude susmentionnée ainsi qu'à l'enrichissement desdits résultats.

Le mot introductif de Mme le Directeur du BMN a porté uniquement sur ses remerciements à l'endroit des participants présents. Elle a poursuivi en précisant que l'étude est réalisée dans le cadre du programme national de mise à niveau (PNMAN) qui vise la restructuration de 600 entreprises sur 04 ans.

Elle a poursuivi son mot introductif en réitérant que la réalisation de la présente étude participe de l'engagement de l'Etat à accompagner le processus de restructuration des entreprises camerounaises par la prise en charge totale des investissements immatériels.

Elle a terminé en invitant tous les participants à apporter leur contribution afin d'établir une meilleure adéquation entre l'offre des prestataires à la demande prioritaire des entreprises.

6- Restitution des résultats de l'étude

Après le mot d'introduction de Madame le Directeur, la parole a été donnée aux experts ayant conduit l'étude.

Ainsi, MM. Gerhard Ebert, Chef de mission et Wounfack David, Ingénieur et Expert national BDS, tous deux mandatés par l'ONUDI pour conduire l'étude, ont présenté tour à tour :

1. Les termes de référence de la mission ;
2. La méthodologie utilisée pour réaliser le travail ;
3. Le déroulement proprement dit de l'enquête ;
4. Terminologie des SDE (Typologie, pertinence pour la mise à niveau, options de subvention) ;
5. Les résultats trans-sectoriels ;
6. Les résultats spécifiques au secteur IAA ;
7. L'analyse de la cohérence et de la pertinence des résultats IAA par rapport aux travaux antérieurs ;
8. L'analyse de l'adéquation offre/demande ;
9. Les grands axes d'intervention du plan d'actions prioritaires (PAP).

Pour une meilleure interaction avec les participants, la présentation a été entrecoupée par des observations et remarques des participants. Les principales questions et observations des participants ont porté globalement sur :

Point 1 : L'état d'avancement de la mise en place du Centre Technique Agroalimentaire annoncé lors de la phase pilote du programme ;

Point 2 : Le paquet minimum de services à administrer aux entreprises bénéficiaires;

Point 3 : La prise en compte de l'ignorance de leurs besoins d'appui par les entreprises de taille réduite;

Point 4 : La prise en compte des services de contrôles électriques;

Point 5 : La prise en compte de l'introduction des technologies adéquates dans le processus de mise à niveau ;

Point 6 : Les pistes de réflexion pour rendre plus transparente, l'offre de services des prestataires.

7- Résumé des échanges

Point 1 : Les experts peu diserts sur la question parce que ne relevant pas des termes de référence, Mme le Directeur est directement intervenue pour élucider les participants. Elle a souligné que l'étude de faisabilité pour la mise en place dudit centre est terminée et validée. Les décisions relatives à la mise en place effective seront prises par les autorités compétentes incessamment. Elle a tenu à rassurer les participants que le Centre Technique Agroalimentaire offrira, outre les services de contrôle de laboratoire et essais, d'autres services structurants comme la recherche-innovation,...

Point 2 : Sur la question du paquet minimum de services qui pourrait être administré aux entreprises, les experts ont soutenu qu'en l'état actuel des résultats de l'enquête, il n'est pas indiqué de proposer un paquet de services standards à prester dans les entreprises.

A part certains services transversaux qui pourront être déployés dans les entreprises quelque soit le secteur, les autres interventions devront prendre en compte la spécificité de chaque entreprise, notamment dans les différentes branches agroalimentaires.

Point 3 : Concernant l'ignorance des petites entreprises sur leurs besoins réels en services d'appui, il a été soutenu que les modules spécifiques visant à renforcer les capacités de prestataires spécialisés en accompagnement des petites entreprises seront conçus et mis en œuvre dans le cadre du programme.

Point 4 : Les experts ont tenu à mentionner que les services de mesure de contrôles électriques et de régulation sont en étroite relation avec la formation sur la sécurité du travail.

De plus, ces services font partie des services opérationnels de base de toute entreprise industrielle et ne constituent pas par conséquent des services pertinents pour la mise à niveau.

Toutefois, il apparaît important que si ce service s'avère très critique, il pourrait être pris en compte par le BMN lors des interventions sur le terrain.

Point 5 : La prise en compte de l'introduction de nouvelles technologies fait partie du processus de mise à niveau dans le volet investissement matériel qui ne faisait pas l'objet des questions traitées dans le cadre de la présente étude.

Cet aspect est traité séparément dans le cadre des processus de niveau individuel à chaque entreprise éligible au programme de mise à niveau.

Point 6 : Les pistes de réflexions pour rendre le marché des services plus transparent est proposé dans l'un des axes d'intervention du programme de renforcement des capacités.

Les grands axes d'intervention du plan d'actions dévoilés n'ont pas fait l'objet d'observations particulières et il a été retenu que les éléments détaillés dudit plan seront présentés le 20 novembre 2014.

8- Mention de clôture

Reprenant la parole pour le mot de clôture, Madame le Directeur du BMN a tenu à féliciter les experts pour la qualité des résultats présentés. Elle a fait remarquer avec satisfaction qu'il n'y a pas eu en réalité de remarques critiques, mais plutôt de contributions pour enrichir les résultats.

Elle a enfin remercié à nouveau tous les participants en les informant de la suite prévue à Yaoundé, le 20 novembre 2014 pour la présentation du plan d'actions détaillé et la validation du rapport final.

Les Consultants
Gerhard Ebert et David Wounfack

COMPTE RENDU DE L'ATELIER DE VALIDATION DES RESULTATS DE L'ETUDE SUR L'ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DES ENTREPRISES EN SERVICES DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE (SDE)
--

Date : 20 novembre 2014

Lieu : Yaoundé, salle de réunion Hôtel Mansel

Participants : cf. liste de présence en annexe

Objet : Validation des résultats de l'étude sur l'analyse de l'offre et la demande des entreprises en services de développement de l'Entreprise (SDE).

Ordre du jour : cf. programme de l'atelier

9- Mention d'ouverture

Sous la présidence de Mme le Directeur du Bureau de Mise à Niveau des Entreprises, une quinzaine de participants venant des institutions publiques (FNE, MINEPAT, MINMIDT, MINPMEESA) de la CCIMA et de la Délégation de l'Union Européenne, partenaire du PACOM à l'effet de valider les résultats de l'étude susmentionnée.

Le mot d'introduction de Mme le Directeur du BMN a débuté par ses remerciements à l'endroit de tous les participants présents. Elle a poursuivi en précisant que l'étude est réalisée dans le cadre du programme national de mise à niveau (PNMAN) qui vise la restructuration de 600 entreprises sur 04 ans.

Mme le Directeur a terminé son propos liminaire en sollicitant les uns et des autres à apporter leur contribution afin d'établir une meilleure adéquation entre l'offre des prestataires à la demande prioritaire des entreprises.

10- Restitution

Après le mot d'introduction de Madame le Directeur, la parole a été donnée aux experts ayant conduit l'étude.

Ainsi, MM. Gerhard Ebert, Chef de mission et Wounfack David, Ingénieur et Expert national BDS, tous deux mandatés par l'ONUDI pour conduire l'étude, ont présenté tour à tour :

1. La terminologie des Services de Développement de l'entreprise ;
2. Le déroulement proprement dit de l'enquête ;
3. Les résultats trans-sectoriels ;
4. Les résultats spécifiques au secteur IAA ;
5. L'analyse de la cohérence et de la pertinence des résultats IAA par rapport aux travaux antérieurs ;
6. L'analyse de l'adéquation offre/demande ;
7. Présentation du plan d'actions prioritaires.

Les principales questions et observations des participants ont porté globalement sur :

Point 1 : Les critères d'échantillonnage de la base de sondage;

Point 2 : Les modalités d'éligibilité des prestataires de services et des entreprises au programme à proposer ;

Point 3 : L'appui des prestataires de services éligibles aux primes d'investissement matériel.

11- Résumé des échanges

Point 1: Les experts ont rappelé que l'échantillonnage a été constitué sur la base des conditions d'éligibilité¹¹ au Programme de mise à niveau. Sur ce, la base de sondage a été constituée à partir de :

- ✓ La liste des entreprises publiée en juin 2012 par le MINEPAT, liste résultant elle-même de l'enquête de recensement des entreprises réalisée par l'INS (2009), le MINPMEESA, le MINFI ;
- ✓ La liste des entreprises candidates au programme de mise à niveau reçues au BMN jusqu'en juillet 2014 ;
- ✓ La base de données des entreprises de la CCIMA et ;
- ✓ Le répertoire des entreprises industrielles ayant participé à Promote 2011.

Point 2 : Sur la question des modalités d'éligibilité des prestataires au programme de renforcement de capacités, les experts ont proposé la procédure d'appel à candidature en faisant une distinction entre les personnes physiques et les personnes morales.

Les critères proposés jugés trop exigeants par les participants, méritent d'être réajustés en fonction du service à déployer et de la disponibilité et de la capacité des prestataires ayant postulé.

Le plan d'actions présenté ainsi que les activités correspondantes n'ont pas fait l'objet d'observations particulières.

Point 3 : Sur la question de la possibilité d'accorder les primes à l'investissement matériel aux prestataires éligibles au programme de renforcement de capacités, les experts ont soutenu qu'il serait judicieux et souhaitable de le faire pour mieux professionnaliser dans leurs interventions.

12- Mention de clôture

En l'absence de Madame le Directeur du BMN, le Responsable des opérations au BMN a tenu à féliciter les experts pour la qualité des résultats obtenus. Il a tenu à relever avec satisfaction que la présentation finale a tenu compte des observations et remarques recueillies au cours des deux précédents ateliers.

Les Consultants
Gerhard J. Ebert
David Wounfack

¹¹ Les entreprises éligibles au PNMAN sont des entreprises industrielles qui emploient au minimum 20 employés ou réalisent entre 100 millions FCFA et 1 milliard FCFA et dont l'activité de transformation industrielle représente au moins 70% de l'activité totale de l'entreprise.

Schéma de planification du projet (SPP)

Intitulé du projet : **Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)**

Durée présumée : 24 mois

Page 1

Pays : **Cameroun**

Date d'établissement : Novembre 2014

Stratégie	Indicateurs	Suppositions
<p>Objectif du projet :</p> <p>Les capacités des prestataires disponibles correspondent à la demande prioritaire des PMI en services de développement des entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des chiffres d'affaires réalisés par les prestataires bénéficiaires du programme avec les PMI ciblées • Taux de satisfaction des entreprises avec l'utilisation des SDE fournis par les prestataires bénéficiaires du programme • Taux de prise en charge des coûts des SDE par les entreprises 	
<p>Résultats envisagés:</p> <p>R1: Les prestataires intéressés et éligibles au programme sont identifiés et leur besoins en renforcement sont connus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et profil des prestataires ayant postulé pour une participation au programme • Nombre et profil des candidatures éligibles retenues • Disponibilité d'une synthèse des besoins immatériels et matériels des candidats retenus 	Les prestataires éligibles répondent à l'appel à la candidature
<p>R2: Les structures et personnes bénéficiaires du programme ont profité de mesures de renforcement immatériel et matériel adéquates</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes perfectionnées • Nombre d'hommes-jours de formation programmés et réalisés • Nombre de personnes accompagnées dans mandats réels • Investissement matériels programmés et réalisés 	Les cours de formation et les formateurs-consultants nécessaires aux mesures de renforcement immatérielles sont disponibles
<p>R3: Les cadres dirigeant des PMI ciblées perçoivent mieux les SDE pertinents pour la mise à niveau de leurs entreprises et connaissent les prestataires disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et profils des participants aux journées d'information • Nombre de visites sur le site web SDE 	La majorité des cadres dirigeants des PMI ciblées s'intéressent aux informations diffusées par le programme
<p>R4: Les SDE fournis par les prestataires bénéficiaires du programme et leurs effets au niveau des PMI sont évalués</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations sur les services fournis et leur appréciation par les entreprises sont disponibles et analysées 	Les prestataires bénéficiaires et leur PMI clients participent au suivi-évaluation

Schéma de planification du projet (SPP)

Intitulé du projet : **Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)**

Durée présumée : 24 mois

Page 2

Pays : **Cameroun**

Date d'établissement : Novembre 2014

Activités principales :	Ressources :	Budget :	
<p>R1: Les prestataires intéressés et éligibles au programme sont identifiés et leur besoins en renforcement sont connus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les critères d'éligibilité au programme • Concevoir et réaliser un appel à la candidature • Présélectionner les candidats éligibles • Mener des interviews d'évaluation avec les candidats présélectionnés (avec assistance technique) • Constituer la liste des prestataires admis au programme • Concrétiser les besoins immatériels des candidats retenus (avec assistance technique) • Concrétiser les besoins matériels des prestataires institutionnels retenus (avec assistance technique) 	<p>0,5 homme-mois expertise international 0,5 homme-mois expertise national</p>	<p>2.500.000 FCFA</p>	<p>10.000 Euro</p>
<p>R2: Les structures et personnes bénéficiaires du programme ont profité de mesures de renforcement immatériel et matériel adéquates</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traduire les besoins immatériels identifiés en mesures de formation-perfectionnement et d'accompagnement (avec assistance technique) • Concrétiser les thèmes et la méthodologie des mesures de formation-perfectionnement à réaliser (avec assistance technique) • Identifier et mobiliser les prestataires pour les mesures de formation-perfectionnement et d'accompagnement • Evaluer les mesures de formation et d'accompagnement réalisés avec les bénéficiaires • Assister les prestataires institutionnels retenus dans le renforcement matériels de leurs capacités de service 	<p>0,5 homme-mois expertise international 0,5 homme-mois expertise national 600 homme-jours formation au Cameroun 400 homme-jours formation à l'extérieur 20 hommes-mois de coaching Primes investissements matériels</p>	<p>2.500.000 FCFA 30.000.000 FCFA 30.000.000 FCFA</p>	<p>10.000 Euro 50.000 Euro 100.000 Euro 200.000 Euro 50.000 Euro</p>

Schéma de planification du projet (SPP)

Intitulé du projet : **Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)**

Durée présumée : 24 mois

Page 3

Pays : **Cameroun**

Date d'établissement : Novembre 2014

Activités principales :	Ressources :	Budget :	
<p>R3: Les cadres dirigeant des PMI ciblées perçoivent mieux les SDE pertinents pour la mise à niveau de leurs entreprises et connaissent les prestataires disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer les entreprises et leurs organisations professionnelles sur le programme de renforcement des capacités de service • Concevoir, offrir et réaliser des journées thématiques d'information sur les SDE disponibles • Concevoir et mettre en place un site web sur les SDE et les prestataires et subventions correspondants disponibles • Informer les entreprises et leurs organisations professionnelles régulièrement sur l'état d'avancement du programme de renforcement des capacités de service critiques 	<p>10 journées Coûts développement site web</p>	<p>5.000.000 FCFA 1.000.000 FCFA</p>	
<p>R4: Les SDE fournis par les prestataires bénéficiaires du programme et leurs effets au niveau des PMI sont évalués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir l'approche de suivi-évaluation à mettre en œuvre (avec assistance technique) • Collecter d'une manière continue les informations sur les mandats réelles exécuté par les bénéficiaires du programme • Interrogés les entreprises-clients périodiquement sur leur satisfaction avec les services utilisés (avec assistance technique) • Dégager des informations collectées les forces et faiblesses des capacités renforcées (avec assistance technique) • Apporter d'éventuelles corrections au programme (avec assistance technique) 	<p>0,5 homme-mois expertise international 0,5 homme-mois expertise national</p>	<p>2.500.000 FCFA</p>	<p>10.000 Euro</p>
<p>Gestion du programme</p>	<p>24 homme-mois coordination 08 homme-mois administration Véhicule de service Equipement de bureau 24 mois fonctionnement</p>	<p>36.000.000 FCFA 2.500.000 FCFA 20.000.000 FCFA 7.500.000 FCFA 24.000.000 FCFA</p>	
<p>Total projet</p>		<p>163.500.000 FCFA</p>	<p>430.000 Euro</p>

Calendrier d'exécution du projet

Intitulé du projet : **Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)**

Durée présumée : 24 mois

Page 4

Pays : **Cameroun**

Date d'établissement : Novembre 2014

	Mois																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Axe / Résultat 1																									
Définir les critères d'éligibilité au programme	■																								
Concevoir et réaliser un appel à la candidature	■																								
Présélectionner les candidats éligibles		■																							
Mener des interviews d'évaluation avec les candidats présélectionnés		■	■																						
Constituer la liste des prestataires admis au programme			■																						
Concrétiser les besoins immatériels des candidats retenus			■	■																					
Concrétiser les besoins matériels des prestataires institutionnels retenus			■	■																					
Axe / Résultat 2																									
Traduire les besoins immatériels identifiés en mesures de formation/accompagnement				■	■																				
Concrétiser les thèmes et la méthodologie des mesures de formation-perfectionnement					■	■																			
Identifier et mobiliser les prestataires pour les mesures de formation/accompagnement						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluer les mesures de formation et d'accompagnement réalisés avec les bénéficiaires						■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Assister les prestataires institutionnels retenus dans leurs investissements matériels						■	■	■	■	■	■	■													
Axe / Résultat 3																									
Informar les entreprises et leurs organisations professionnelles sur le programme	■																								
Concevoir, offrir et réaliser des journées thématiques d'information sur les SDE disponibles			■			■			■			■			■			■			■				
Concevoir et mettre en place un site web sur les SDE et les prestataires et subventions					■	■																			
Informar les entreprises et organisations professionnelles régulièrement sur l'état d'avancement			■			■			■			■			■			■			■			■	

Calendrier d'exécution du projet

Intitulé du projet : **Programme de Renforcement des Capacités SDE (Pro-SDE)**

Durée présumée : 24 mois

Page 5

Pays : **Cameroun**

Date d'établissement : Novembre 2014

	Mois																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Axe / Résultat 4																									
Concevoir l'approche de suivi-évaluation à mettre en œuvre			■																						
Collecter les informations sur les mandats réels exécutés par les bénéficiaires du programme					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Interrogés les entreprises-clients périodiquement sur leur satisfaction avec les services utilisés												■						■							
Dégager des informations collectées les forces et faiblesses des capacités renforcées													■						■						
Apporter d'éventuelles corrections au planning des mesures de renforcement													■						■						

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Formation de cadres au marketing commercial	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service groupé (cours de formation inter-entreprise, 10 – 20 participants)	
Profil du formateur : Consultant-Formateur en gestion, spécialisé en marketing, niveau senior, expérience confirmée dans le marketing de produits alimentaires et dans la formation de cadres PME	
Destinataires : Cadres responsables du marketing opérationnel	
Objectifs pédagogiques :	Méthodes pédagogiques :
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les concepts fondamentaux du marketing • Situer la fonction marketing dans l'entreprise • Se perfectionner aux techniques de base • Appréhender les évolutions du métier • Appréhender les notions de marketing multinational • Maîtriser le commerce intra-régional dans la zone CEMAC • S'initier aux fonctionnalités d'un logiciel de gestion commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports théoriques et pratiques, études de cas • Réflexions de groupe guidées par le formateur • Support de cours, y compris CD avec document de base sur fondamentaux du marketing et boîte à outils du marketing des produits agro-alimentaires • Evaluation post-formation
Thèmes de la formation :	
<p>(1) Situer le marketing dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différents niveaux de marketing : stratégique, opérationnel... • Les différents type de clients : privés, public, BtoB (entreprises), BtoC (particuliers) • La démarche marketing et l'intégration de la trilogie besoin-marché-produit • Les implications et relations avec la direction et les autres services • Processus connexes : ADV, Logistique, Satisfaction Clientèle • Traitement des objections avec méthode • L'importance des systèmes d'informations et des bases de données <p>(2) Maîtriser les connaissances fondamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le comportement de ses consommateurs / clients • Les différentes études : documentaires, qualitatives, quantitatives ... • L'importance du positionnement et de la segmentation • La veille concurrentielle • L'apport du benchmarking • Les préoccupations marketing des dirigeants • Distribuer et vendre de produits agro-alimentaires en zone CEMAC • Construire sa stratégie marketing avec les 4P (marketing-mix) • Développer son marketing relationnel (CRM) • Construire son plan marketing et son plan d'actions commerciales <p>(3) Anticiper les évolutions du marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux concepts : marketing amont, category management, trade marketing ... • Les nouvelles possibilités offertes par les TIC (réseaux sociaux, webmarketing, ...) • Développer une vision globale • Le marketing-mix élargi : promotions, force de vente, marketing direct ... • Mieux connaître ses clients et rester en contact permanent (CRM) <p>(4) Connaître les logiciels de gestion commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fichiers de base : articles, clients, fournisseurs, commerciaux,.... • La gestion des ventes: Création des Pièces commerciales liées aux ventes • Les relations entre les différentes pièces commerciales • Gestion des achats et des stocks • Traitements périodiques : journal comptable, transfert vers le logiciel de comptabilité • Les solutions et progiciels disponibles • Les étapes de mise en œuvre 	
Durée : 3 jours (20 heures)	Coût prévisionnel : 300.000 FCFA/personne

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Conseil en gestion du marketing commercial	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, responsables et cadres du marketing commercial	
Profil du consultant : Consultant en gestion d'entreprise, spécialisé en gestion du marketing, niveau senior Expérience confirmée dans le segment des PMI agro-alimentaires	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Guider l'entreprise dans l'analyse FFOM du marketing commercial • Fournir une base de décision pour des actions d'amélioration • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en gestion du marketing commercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte d'informations primaires au sein de l'entreprise et auprès de personnes ressources externes à travers des interviews face à face semi-structurés • Collecte et analyse d'informations secondaires pertinentes à travers de recherches documentaires • Mobilisation de la participation active des destinataires à travers de séances de restitution/validation et concertation (ouverture, mi-chemin et clôture du mandat) • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modérer la réunion d'ouverture avec les destinataires du service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du mandat : objectifs, déroulement, besoins d'information, engagements mutuels et livrables • Visite des installations de l'entreprise <p>(2) Elargir et approfondir la base d'information sur l'état de l'existant du marketing commercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientation vers le marché, connaissance des clients, compétiteurs et tendances dans l'offre et la demande • Stratégie commerciale, prévisions et mise en œuvre réelle • Canaux de distribution des produits • Promotion de la vente des produits : publicité, jeux- concours, loteries, primes, couponing, etc. • Politique de prix, structure des coûts, marges • Gestion des relations clients (CRM), fidélisation des clients • Organisation et ressources humaines du marketing commercial • Informatisation de la gestion des ventes <p>(3) Mener l'analyse FFOM et identifier les options d'amélioration et de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparaison des approches et outils existants avec les bonnes pratiques du marketing commercial • Evaluation de la performance commerciale à travers des référentiels d'efficacité et d'efficience • Benchmarking avec compétiteurs et champions dans le domaine d'activité • Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces inhérentes à la gestion existante • Identification, description et évaluation comparative des options d'amélioration et de développement <p>(4) Restituer et faire valider les résultats intermédiaires de la collecte et analyse des informations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation visualisée de l'analyse FFOM aux destinataires • Présentation visualisée des options d'amélioration et de développement aux destinataires • Validation conjointe de la faisabilité et risques et des rapports coûts/avantages des options identifiées • Concertation sur les priorités et éléments-clés du plan d'action à mettre en œuvre <p>(5) Elaborer le plan d'action à court et moyen terme (horizon de 3 années) avec chiffrage financier et indicateurs de contrôle de résultat</p> <p>(6) Clôturer le mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restitution et validation de l'analyse FFOM et du plan d'action finalisés • Rédaction et transmission du rapport de mission 	
Durée : 12 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 semaines	Coût prévisionnel : 2.500.000 FCFA

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Réalisation d'une étude de marché pour débouchés nationaux	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, responsables et cadres du marketing	
Profil du consultant : Consultant en gestion du marketing, spécialisé dans les études de marché, niveau senior Expérience confirmée dans le segment des PMI agro-alimentaires	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une base de décision pour adapter le marketing stratégique et opérationnel aux conditions du marché ciblé • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en exploration du marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de techniques qualitatives • Collecte/analyse d'informations secondaires pertinentes à travers de recherches documentaires : statistiques, études antérieures, études dans les pays similaires, .. • Collecte d'informations primaires auprès des acteurs du marché et d'autres personnes ressources à travers des interviews face à face semi-structurés • Mobilisation de la participation active des destinataires à travers des séances de restitution/validation et concertation (ouverture, mi-chemin et clôture du mandat) • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modération de la réunion d'ouverture avec les destinataires du service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du projet d'étude : couples produit/client à cibler, objectifs et résultats à atteindre, méthodologie et déroulement de l'étude, engagements mutuels et livrables • Visite des installations de l'entreprise <p>(2) Collecte, structuration et documentation des informations sur les évolutions et tendances des paramètres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques générales du marché ciblé : volume, valeur et répartition géographique et saisonnière des ventes, nature, effectif et segmentation des consommateurs/utilisateurs, modes de distribution, rentabilité et marges, avancée technologique, réglementations et barrières à l'entrée, équilibre offre/demande, transparence du marché • Demande des particuliers visés: caractéristiques sociodémographiques dominantes, critères de segmentation, modes de consommation, comportement d'achat, fidélité aux marques, acceptation de l'innovation, prescripteurs, satisfaction avec l'offre existante • Demande commerciale (business to business) visée : secteurs d'activité des demandeurs, dynamique du secteur, nombre de demandeurs, puissance et comportement d'achat, poids dans la demande • Environnement concurrentiel : Nature, taille et nombre des concurrents directs et indirects, produits de substitution, capacités de production, part du marché, capacités financières, stratégies et pratiques commerciales, niveau technologique et force d'innovation, caractéristiques uniques et avantages concurrentiels (marques, qualité, coûts) <p>(3) Analyse et illustration du positionnement de l'entreprise client dans le marché ciblé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimation de la part du marché, identification des caractéristiques uniques et des avantages concurrentiels • Elaboration de matrices illustrant le positionnement par rapport à la demande et les concurrents • Analyse FFOM du marketing stratégique et opérationnel par rapport à l'évolution et les tendances du marché <p>(4) Restitution et validation conjointe des constats et conclusions intermédiaires avec les destinataires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation d'une synthèse des données du marché étudié • Présentation des matrices de positionnement et de l'analyse FFOM élaboré • Modération de la validation par les destinataires • Animation d'une séance de brainstorming sur la valorisation des conclusions présentées <p>(5) Elaboration de recommandations valorisant les résultats de l'étude sur les plans stratégique et opérationnel</p> <p>(6) Clôture du mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modération de la séance de restitution et validation des recommandations • Rédaction et transmission du rapport d'étude 	
Durée : 12 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 semaines	Coût prévisionnel : 2.500.000 FCFA

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Conseil en diagnostic et planification stratégique	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, responsables de la planification et du marketing stratégique	
Profil du consultant : Consultant en gestion d'entreprise, spécialisé en diagnostic stratégique, niveau senior Expérience confirmée dans le segment des PMI agro-alimentaires	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Guider l'entreprise client dans le diagnostic de sa stratégie actuelle • Fournir une base de décision pour un meilleur positionnement stratégique • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte d'information primaire au sein de l'entreprise et auprès de personnes ressources externes à travers d'interviews face à face semi-structurés • Collecte et analyse d'information secondaire pertinente à travers de recherches documentaires • Mobilisation de la participation active des destinataires à travers de séances de restitution/validation et concertation (ouverture, mi-chemin et clôture du mandat) • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modérer la réunion d'ouverture avec les destinataires du service :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du mandat : objectifs, déroulement, besoins d'information, engagements mutuels et livrables • Visite des installations de l'entreprise <p>(2) Mener le diagnostic de l'état de l'existant : objectifs, caractéristiques et bien-fondé de la stratégie actuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et activités du planning stratégique au sein de l'entreprise • Prévisions explicites en matière d'objectifs stratégiques • Caractéristiques de la stratégie générale poursuivie : produits/clients et/ou marchés/demandes ciblés, approvisionnement (sourcing) et intégration verticale, innovation technologique, développement des RH • Stratégie marketing : segmentation, positionnement et avantage concurrentiel recherché, marketing mix en place • Stratégie financière : financement des opérations et investissements, objectifs de rentabilité, absorption des bénéfices • Identification des domaines d'activité stratégiques (DAS) et des stratégies génériques correspondantes • Compatibilité de la stratégie avec les ressources de l'entreprise : moyens humains, matériels et financiers, système de gestion, image de marque, certifications, • Adéquation aux tendances et perspectives de l'environnement de l'entreprise : demande, concurrents, réglementations, disponibilité de matières premières, frais financiers, programmes d'appui et de développement sectoriels, • Synthèse des résultats du diagnostic : matrice FFOM et matrices de positionnement (BCG, ADL, Mac Kinsey) <p>(3) Restituer et faire valider les résultats du diagnostic par les destinataires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation visualisée et validation conjointe des matrices FFOM et des matrices de positionnement • Animation d'une séance de brainstorming sur les options d'amélioration et/ou de révision de la stratégie • Evaluation conjointe des propositions : coûts-avantages, faisabilité et risques dans le contexte de l'entreprise client • Identification des options stratégiques prometteuses <p>(4) Actualiser le planning stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégration des options prometteuses avec chiffrage financier et indicateurs de contrôle de résultat <p>(5) Clôturer le mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertation finale sur les constats et conclusion principales des résultats du diagnostic stratégique • Présentation et validation finale des changements stratégiques à mettre en œuvre • Rédiger et transmettre le rapport de mission 	
Durée : 12 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 semaines	Coût prévisionnel : 2.500.000 FCFA

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Conseil en gestion des ressources financières	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, responsable et cadres du service financiers	
Profil du consultant : Consultant en gestion financière, niveau senior avec expérience confirmée dans le segment des PMI et dans l'introduction de progiciels intégrés de gestion financière	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Guider l'entreprise dans l'analyse FFOM de sa gestion financière • Fournir une base de décision pour des actions d'amélioration • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en gestion des ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte d'information primaire au sein de l'entreprise et auprès de personnes ressources externes à travers d'interviews face à face semi-structurés • Collecte et analyse d'information secondaire pertinente à travers de recherches documentaires • Mobilisation de la participation active des destinataires à travers de séances de restitution/validation et concertation (ouverture, mi-chemin et clôture du mandat) • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modération de la réunion d'ouverture avec les destinataires du service :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du mandat de conseil : objectifs, déroulement, besoins d'information, engagements et livrables • Visite des installations de l'entreprise <p>(2) Diagnostic du système et des pratiques actuels de gestion des ressources financières :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources du système : organisation, outils informatiques, ressources humaines, recours aux services externes • Instruments principaux : plan de financement, comptabilité générale, comptabilité analytique, comptabilité budgétaire • Etablissement et qualité des états financiers de base : bilan, compte de résultat, tableaux de flux de trésorerie • Suivi de la performance financière : chiffre d'affaires, marges, valeur ajoutée, rendement de l'actif et des fonds propres • Contrôle de gestion : comptes de résultat prévisionnels, indicateurs spécifiques, tableau de bord <p>(3) Diagnostic de la performance financière et de l'état financier de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Croissance : évolution du chiffre d'affaires, des profits et des capitaux propres • Rentabilité : taux de rentabilité des capitaux, taux d'autofinancement, marges des produits, profit sur chiffre d'affaires • Liquidité et gestion de la trésorerie : délais de rotation des stocks d'approvisionnement et de marchandise, délais de rotation des crédits clients et crédit fournisseurs, absorption des bénéfices • Endettement : emprunts à court et long terme, évolution du taux d'endettement et du taux intérêts sur valeur ajoutée <p>(4) Analyse FFOM et identification des options d'amélioration et de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparaison du système existant avec les bonnes pratiques de la gestion financière de la PME • Evaluation de la solvabilité, de l'équilibre financier, de l'autonomie et flexibilité financière, des risques financiers • Synthèse des constats et conclusions sous forme de matrice FFOM • Identification et évaluation comparative des options d'amélioration et de développement de la gestion financière <p>(5) Restitution et validation des résultats du diagnostic avec les destinataires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation visualisée de l'analyse FFOM et des options d'amélioration et de développement identifiées • Validation conjointe de l'analyse FFOM et de l'opportunité/ faisabilité des possibilités d'action identifiées • Concertation sur les priorités et éléments-clés du plan d'action à mettre en œuvre <p>(6) Elaboration du plan d'action à court et moyen terme (horizon de 3 années) y compris chiffrage financier et indicateurs de contrôle de résultat</p> <p>(7) Clôture du mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restitution et validation finale de l'analyse FFOM et du plan d'action • Rédaction et transmission du rapport de mission 	
Durée : 12 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 semaines	Coût prévisionnel : 2.500.000 FCFA

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Formation de cadres à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité ISO 9001	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input checked="" type="checkbox"/> service transversal <input type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service groupé (cours de formation inter-entreprise, 10 – 20 participants)	
Profil du formateur : Consultant-Formateur certifié auditeur tierce partie ISO 9001, niveau senior, expérience confirmé dans la formation de cadres PME	
Destinataires : Cadres responsables de la gestion qualité	
Objectifs pédagogiques : <ul style="list-style-type: none"> • Appréhender les origines, enjeux et démarches des systèmes de la gestion de la qualité • Comprendre la norme ISO 9001 • Appréhender l'ensemble des missions et responsabilités de l'auditeur interne • Savoir positionner la certification 9001 parmi les enjeux de l'entreprise • Maitriser le pilotage du projet de certification 	Méthodes pédagogiques : <ul style="list-style-type: none"> • Apports théoriques et pratiques, avec adaptation à l'expérience et les besoins des participants • Mise en situation concrète sur des simulations d'audit à partir des processus d'entreprise • Supports de cours, y compris le texte de la norme ISO 9001, un lexique qualité et un document de base sur les fondamentaux de la gestion de la qualité sur CD • Evaluation post-formation
Thèmes de la formation : <p>(1) La norme ISO 9001</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le contexte d'évolution des normes ISO de la gestion de la qualité • La logique et la philosophie de l'ISO 9001 • L'approche processus, l'amélioration continue, les exigences par article • Construire son système documentaire qualité • Utiliser les outils de la norme (plan d'action, indicateurs, tableau de bord) • Les étapes du projet de certification et les organismes certificateurs <p>(2) Définir le contexte et champs d'application du SMQ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et prendre en considération les parties externes et acteurs internes concernés • Définir le champ d'application du système de management de la qualité • Élaborer la politique qualité : Identification et sélection des exigences, définition des objectifs <p>(3) Mettre en œuvre l'approche processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification, recensement, compréhension, planification et surveillance des processus du SMQ • Recensement des activités • Identification des différents types de processus • Création de la cartographie des processus du système de management de la qualité • Planifier le système de management de la qualité : acteurs, pilotage, documentation, ressources <p>(4) Le cadre général de l'audit qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les phases de l'audit • La préparation et la conduite de l'audit • L'achèvement de l'audit (le rapport d'audit) et le suivi • L'aspect comportemental • Le profil de l'auditeur <p>(5) La mise en œuvre de l'audit interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • La préparation de l'audit • Le plan et le guide d'audit • L'interview sur le terrain • Les réunions d'ouverture et de clôture • Le rapport et le suivi d'audit 	
Durée : 3 jours (20 heures)	Coût prévisionnel : 300.000 FCFA/personne

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Formation de cadres à la mise en conformité de la qualité de produits alimentaires	
Classification :	<input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input type="checkbox"/> service transversal <input checked="" type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service groupé (cours de formation inter-entreprise, 10 – 20 participants)
Profil du formateur :	Consultant-formateur spécialisé en normes et labels pour produits alimentaires, niveau senior, expérience confirmé dans la formation de cadres PME
Destinataires : Cadres responsables de la qualité, de la production et du marketing, techniciens agro-alimentaires	
Objectifs pédagogiques:	Méthodes pédagogiques :
<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender les enjeux commerciaux et techniques de la conformité des produits alimentaires aux normes obligatoires et facultatives • Connaître les normes camerounaises d'application obligatoire et les exigences de conformité de l'UE pour les produits alimentaires • Connaître les certifications et labellisations facultatives de produits alimentaires pratiquées à l'international • Appréhender les répercussions sur la conception des produits alimentaires, leurs procédés de fabrication et les systèmes de gestion • Connaître les étapes principales d'un projet de mise en conformité et certification/labellisation d'un produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports théoriques et pratiques, avec adaptation des apports au contexte des entreprises des participants • Réflexions de groupe guidées par le formateur • Études de cas sur produits alimentaires exemplaires intéressant les IAA camerounaises • Support de cours, y compris textes des normes et directives traitées dans la formation sur CD • Evaluation post-formation
Thèmes de la formation :	
<p>(1) Les enjeux commerciaux et techniques de la qualité et conformité des produits alimentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le trèfle de la qualité : qualité sanitaire, qualité nutritionnelle, qualité de service (emploi, emballage, conservation), qualité sociale (ostentation, conviction environnementale, sociale ou culturelle) • L'enjeu commercial : Facilitation/barrage de l'accès au marché, positionnement avantageux/désavantageux du produit • Les parties externes concernées : consommateurs, distributeurs, fournisseurs, autorités de contrôle, certificateurs,.... • Les fonctions internes concernées : marketing, recherche/développement, approvisionnement, production, gestion qualité • Aides à la décision : Quel couple produit/client, quel référentiel de conformité , quelles répercussions techniques et organisationnelles, quel rapport coûts/bénéfices ? <p>(2) Les normes camerounaises d'application obligatoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences principales par groupe de produits : boissons, produits laitiers, produits oléagineux, produits à base de céréales, fruits et légumes conservés, produits à base de café, cacao et thé, etc. • Répercussions techniques et organisationnelles sur la fabrication <p>(3) Les marquages et étiquetages exigés par l'Union Européenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences du marquage CE • Exigences d'étiquetage • Répercussions techniques et organisationnelles sur la fabrication <p>(4) Les certifications et labellisations facultatives pratiquées à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité sanitaire des produits : certifications BRC, IFS et HACCP/ISO 22000 • Etiquetages nutritionnels • Certificats et labels environnementaux et sociaux : UTZ certified, ECOCERT, GEPA/Fairtrade, ... • Répercussions sur la fabrication, l'approvisionnement et le système de management <p>(5) Le processus de mise en conformité et certification d'un produit (étude de cas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interprétation technique et organisationnelle des directives régissant la conformité recherchée • Analyse des lacunes du produit et des procédés existantes par rapport à la qualité et à la conformité recherché • Essais d'adaptation technique du produit (ingrédients, processus de fabrication, emballage,) • Documentation technique liée à la fabrication du produit conforme • Evaluation et adaptation du système de gestion et des fonctions support concernées • Choix de l'organisme certificateur et déroulement de la certification • Conservation des fichiers techniques (preuves de la conformité et de certification) 	
Durée : 3 jours (20 heures)	Coût prévisionnel : 300.000 FCFA/personne

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Accompagnement du projet de mise en conformité de la qualité de produits alimentaires	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input type="checkbox"/> service transversal <input checked="" type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, responsables de la qualité, de la production et du marketing, équipe du projet	
Profil du consultant : Consultant en gestion de la production ; spécialisé en fabrication et normalisation de produits alimentaires, niveau senior avec expérience confirmée dans la formation et l'accompagnement de cadres PME	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser le processus d'analyse et de planification du projet de mise en conformité de la qualité des produits • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en matière du maintien de la conformité des produits aux normes obligatoires et standards facultatifs pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching proactif du chef de projet avec focus sur la structuration des travaux et la mobilisation des capacités des membres de l'équipe • Insertion de séances de formation contextuelles pour renforcer le savoir et savoir-faire au sein de l'équipe de projet • Fourniture des supports imprimés • Modération des séances de concertation et d'évaluation • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modérer la réunion d'ouverture avec les destinataires du service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du mandat : objectifs, résultats et livrables, besoins d'information, déroulement, obligations mutuelles • Concertation sur l'équipe de projet à constituer et à accompagner <p>(2) Guider et assister l'équipe de projet dans le choix des produits et référentiels de qualité à prendre en considération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des exigences émanant des normes d'application obligatoire régissant les marchés desservis • Analyse des exigences de conformité émanant des orientations stratégiques de l'entreprise : nouveaux marchés et/ou meilleure positionnement visés • Identification des conséquences techniques, organisationnelles et financières des marquages, étiquetages et labellisations/certifications à respecter • Evaluation des rapports coûts/avantages des options de conformité facultative à prendre en considération • Elaboration et présentation des produits et référentiels de conformité à retenir <p>(3) Guider et assister l'équipe de projet dans l'opérationnalisation du projet de mise en conformité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interprétation technique et organisationnelle détaillée des exigences des normes et directives retenues • Identification des lacunes existantes • Identification des mesures d'adaptation technique du produit (ingrédients, processus de fabrication, emballage,) • Planification des essais d'adaptation, des mesures organisationnelles et des travaux de documentation requises • Planification de la certification : organisme certificateur et déroulement • Synthèse sous forme d'un plan d'action : Quoi faire, quand, par qui, avec quel moyen et à quel coût <p>(4) Participer à la présentation et validation du plan d'action par la direction</p> <p>(5) Suivre et assister la mise en œuvre du plan par les acteurs internes et prestataires externes concernés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assister dans les actions de documentation et déclaration • Assister dans la préparation de la certification <p>(6) Clôturer le mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modération de la séance d'évaluation finale du projet et du mandat d'accompagnement • Rédaction et transmission du rapport de mission 	
Durée : 15 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 mois	Coût prévisionnel : 4.000.000 FCFA

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Formation de cadres à la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input type="checkbox"/> service transversal <input checked="" type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service groupé (cours de formation inter-entreprise, 10 – 20 participants)	
Profil du formateur : Consultant-formateur certifié auditeur tierce partie ISO 22000, niveau senior, expérience confirmée dans la formation de cadres PME	
Destinataires : Cadres responsables du SMQ et de la sécurité alimentaire, techniciens agro-alimentaires	
Objectifs pédagogiques:	Méthodes pédagogiques :
<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender les enjeux et étapes de développement de la gestion de la sécurité alimentaire en entreprise IAA • Acquérir les connaissances liées à la maîtrise de la sécurité alimentaire directement transférables sur le poste de travail • Identifier les principes de management de l'hygiène / sécurité alimentaire dans les filières agro-alimentaires • Identifier les exigences des référentiels BRC, HACCP et ISO 22000 • Appréhender le déploiement et le pilotage d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports théoriques et pratiques, avec adaptation aux expériences des participants • Réflexions de groupe guidées par le formateur • Études de cas sur les processus de fabrication agro-alimentaires • Support de cours, y compris les textes des normes traitées sur CD • Evaluation post-formation
Thèmes de la formation :	
<p>(1) Définir les enjeux et le contexte de la gestion de la sécurité alimentaire dans l'entreprise IAA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et prendre en considération des parties externes et acteurs internes concernés • Anticiper les étapes de développement du système de gestion : BPF, HACCP, ISO 22000 • Identifier les exigences et définir les objectifs <p>(2) Maîtriser les connaissances fondamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les dangers de contaminations physiques : chimiques et microbiologiques et leurs conséquences • Le cas de la contamination microbienne : notions de microbiologie élémentaire • Les vecteurs de contamination et leur maîtrise : milieu, matériel, matière première, méthode de travail, main d'œuvre, opérations unitaires clés (nettoyage, pasteurisation, filtration, détection métallique, ...) <p>(3) La méthode HACCP (analyse des risques – points critiques pour leur maîtrise)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition de l'HACCP, origine de la méthode, organismes concernés • L'HACCP parmi les outils et méthodes de la gestion qualité, complémentarité avec la norme ISO 9001 • La norme relative à la méthode HACCP <p>(4) Mise en œuvre de la démarche HACCP dans le contexte de l'entreprise agro-alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix des produits à traiter dans l'étude • Détermination des membres du groupe HACCP • Recherche des informations sur le produit et identification des utilisations attendues • Etablissement des diagrammes de fabrication • Identification des dangers et des actions préventives déjà prises • Détermination des points critiques, (matière, produits semi-finis, étapes processus) • Définir les limites de contrôle et mise sous surveillance des points critiques • Etablir le plan d'actions correctives • Etablir le dossier HACCP • Auditer le système mis en place <p>(5) Présentation de la norme ISO 22000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs, domaine d'application, structure de la norme, définitions utilisées • Système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA) : exigences générales et documentaires • Planification et réalisation de produits sûrs, déroulement de la méthode HACCP • Intégration du SMSDA dans le système de management de qualité ISO 9001 • Déroulement de la certification ISO 22000, organismes certificateurs 	
Durée : 3 jours (20 heures)	Coût prévisionnel : 300.000 FCFA/personne

Services de Développement de l'Entreprise (SDE) - Services structurants pour moyennes industries agro-alimentaires (IAA)	
Désignation du service : Conseil en gestion de la production en matière d'hygiène et sécurité alimentaire	
Classification : <input checked="" type="checkbox"/> service stratégique <input type="checkbox"/> service transversal <input checked="" type="checkbox"/> service sectoriel IAA <input checked="" type="checkbox"/> service individuel (sur mesure de l'entreprise client)	
Destinataires : Directeur général, chef de la production, responsables de l'hygiène et de la sécurité alimentaire	
Profil du consultant : Consultant en gestion de la production avec spécialisation dans procédés agro-alimentaires, niveau senior, expérience confirmée dans la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire en PMI	
Objectifs du service :	Méthodologie d'intervention générale :
<ul style="list-style-type: none"> • Guider l'entreprise dans l'analyse FFOM de la fonction production avec focus sur la gestion de l'hygiène et la sécurité alimentaire • Fournir une base de décision pour des actions d'amélioration • Renforcer le savoir et savoir faire des destinataires en gestion selon les référentiels HACCP/ISO 22000 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspection physique de l'équipement • Collecte d'information primaire au sein de l'entreprise et auprès de personnes ressources externes à travers d'interviews face à face semi-structurés • Collecte et analyse d'information secondaire pertinente à travers de recherches documentaires • Mobilisation de la participation active des destinataires à travers de séances de restitution/validation et de concertation à l'ouverture, à mi-chemin et à la clôture du mandat • Respect strict de la déontologie du métier
Prestations du consultant :	
<p>(1) Modération de la réunion d'ouverture avec les destinataires du service</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tour d'horizon conjoint de la situation générale de l'entreprise (en se référant au diagnostic de mise à niveau) • Clarification de la vision des problèmes et des attentes des destinataires • Définition conjointe du mandat de conseil : objectifs, déroulement, besoins d'information, obligations mutuelles <p>(2) Diagnostic de l'équipement, de l'organisation générale et de la performance de la fonction production</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau technologique, degré de mécanisation et d'automatisation, capacités des chaînes de production • Adéquation des ressources humaines : structure et effectifs, qualification, taux d'encadrement, stabilité du personnel • Mode de pilotage des flux de production, diagramme de production, informatisation de la gestion de la production • Fonctions supports : approvisionnement, stockage et transport de matières premières et produits finis, maintenance, nettoyage, désinfection, recherche/développement, bureau de méthodes, services laboratoires et contrôle de produits • Indicateurs de performance de la production : nombre d'unités produites, taux de rebut, cadences, efficacité globale des installations, durée d'immobilisation, taux de consommation de matières premières, valeur ajouté <p>(3) Diagnostic spécifique de la gestion de l'hygiène et de la sécurité alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des dangers de contamination et des points critiques des processus • Actions préventives en place : contrôle matières premières, conception des bâtiments et du matériel de production, méthodes de travail et règles de conduite de la main d'œuvre, opérations unitaires-clés (nettoyage, pasteurisation, filtration,), contrôles visuelles et mesures, traçabilité, audits • Conformité avec les référentiels de gestion BPH, HACCP et ISO 22000 et la certification des produits <p>(4) Synthèse FFOM et identification des options d'amélioration et de développement de la fonction production</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synthèse des constats et conclusions du diagnostic sous forme de matrice FFOM • Identification et évaluation comparative des options d'amélioration et de développement de la fonction production <p>(5) Conduite de la séance de restitution intermédiaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation visualisée de l'analyse FFOM et des options d'amélioration/développement identifiées • Validation conjointe de l'opportunité et de la faisabilité des options identifiées • Concertation sur les priorités et éléments-clés du plan d'action à mettre en œuvre <p>(6) Elaboration du plan d'action à court et moyen terme (horizon de 3 années) y compris chiffrage financier et indicateurs de contrôle de résultat</p> <p>(7) Clôture du mandat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restitution et validation finale de l'analyse FFOM et du plan d'action • Rédaction et transmission du rapport de mission 	
Durée : 12 hommes-jours de prestation, étalés sur 4 semaines	Coût prévisionnel : 2.500.000 FCFA