



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



ETUDE POUR LA MISE EN PLACE D'UN CADRE DURABLE ET APPROPRIE DE FINANCEMENT DE LA MISE A NIVEAU DES PME/PMI CAMEROUNAISES

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

RAPPORT FINAL

Par :

Oumar SECK, Consultant
oumarseck@consultant.com

Avril 2016



Les points de vue exprimés dans ce document sont ceux du consultant et ne reflètent en aucune façon ceux de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et/ou du Gouvernement de la République du Cameroun.

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	4
RESUME EXECUTIF	7
1.0. CONTEXTE DE L'ETUDE	13
1.1 Phase pilote du PPAMNQ	13
1.2. Phase de pérennisation	13
1.3. Objet et livrables de l'étude	13
1.4. Déroulement de la mission	14
2.0. IMPORTANCE ET JUSTIFICATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU	15
2.1. Enjeux des Accords de Partenariat Economiques (APE)	15
2.1.1. Signature des APE par le Cameroun	15
2.1.2. Impacts socio-économiques des APE Cameroun-UE	15
2.2. La mise à niveau et le processus d'ajustement interne et externe des entreprises	17
2.3. La mise à niveau au cœur du dispositif de mise en œuvre du DSCE	17
2.4. Le programme national de mise à niveau comme instrument opérationnel de la stratégie de compétitivité du Cameroun	19
2.5. La mise à niveau comme instrument de développement industriel du Cameroun	19
3.0. BILAN ET PERSPECTIVES DU PNMAN AU CAMEROUN	21
3.1. Bilan du Programme Pilote de Mise à Niveau du Cameroun et Benchmarking avec ceux de la Tunisie et du Sénégal	23
3.2. Perspectives du PNMAN du Cameroun	24
3.3. Points qui requièrent des ajustements au niveau du PNMAN	26
3.4. Autres préconditions pour la réussite du PNMAN	27
3.5. Facteurs de risque et de succès	28
4.0. PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES PME/PMI ET DES ACTIVITES DE MISE A NIVEAU	30
4.1. Typologie des besoins de financement des activités de mise à niveau	30
4.2. Problématique du financement commercial des PME/PMI et de leur mise à niveau	30
4.2.1. Offre de services de financement commercial des activités de mise à niveau	31
4.2.2. La problématique de l'accès des PME/PMI camerounaises au financement	32
4.2.3. Promouvoir la gamme d'institutions, produits et compétences en financement d'Entreprise	33
4.2.4. Améliorer la qualité de l'offre et la demande de financement des PME/PMI	36
4.2.5. Mesures spécifiques pour faciliter l'offre et l'accès au crédit bancaire	38
4.2.6. Améliorer l'accès aux ressources et programmes de financement disponibles sur le marché local	38
4.2.7. Mise en place d'un Fonds de Garantie	39
4.2.8. Création de Sociétés d'investissement et de financement en fonds propres d'Entreprise	39
5.0. CREATION D'UN FONDS DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES	44
5.1. Justification du fonds de mise à niveau	44
5.2. Budget des dépenses –ressources de la phase de pérennisation	45
5.3. Estimation des dépenses de mise à niveau	46
6.0. CONCEPTION ET STRUCTURATION DU FONDS DE MISE A NIVEAU	48
6.1. Création du fonds de mise à niveau	48
6.2. Missions du fonds de mise à niveau	49
6.3. Structuration du fonds de mise à niveau	49
6.4. Gouvernance du fonds de mise à niveau	50

7.0. RESSOURCES POTENTIELLES DU FONDS ET STRATEGIE DE MOBILISATION	54
7.1. Ressources du Fonds	54
7.1.1. Contributions financières de l'Etat camerounais	55
7.1.2. Contribution des partenaires au développement	56
7.1.3. Grandes entreprises d'ancrage des programmes de sous-traitance	58
7.1.4. Autres sources de financement des activités de mise à niveau	58
7.2. Stratégie de mobilisation des ressources financières	59
7.2.1. Caractéristiques souhaitées du fonds de mise à niveau	59
7.2.2. Démarche pour la mobilisation des ressources financières du fonds	59
8.0. CONCLUSION : LEÇONS TIREES DES EXPERIENCES TUNISIENNE, MAROCAINE ET SENEGALAISE	64
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	66
Box 1 : La Mise à Niveau des Entreprises: Principaux éléments caractéristiques	22
Box 2 : Institutions Financières Impliquées dans le Financement des PME/PMI au Cameroun	31
Box 3 : Les Divers Outils Financiers du PMN Marocain	35
Box 4 : Le Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle (FODEC) de la Tunisie	62
Annexe 1 : Matrice des Principales Recommandations de L'Etude	67
Annexe 2 : Calendrier et Programme de Mise en Œuvre des Recommandations	70
Annexe 3 : Fonds Fiduciaires	71
Annexe 4 : Budget / Besoins de Financement du PNMN du Cameroun	74
Annexe 5 : Structure du Décret Portant Création, Organisation et Fonctionnement du Fonds de Mise à Niveau du Sénégal	75
Annexe 6 : Protocole « GICAM – Pool de Banques – Fonds Africain de Garantie »	81
Annexe 7 : Liste des Institutions Visitées et Personnes Rencontrées	82
Table 1 : Réalisations des PNMAN de Tunisie, du Sénégal et du Cameroun	23
Table 2 : Impact des PMN sur les indicateurs de croissance des entreprises	24
Table 3 : Programme Prévisionnel d'Exécution	25
Table 4 : Typologie des besoins de financement des principales activités de mise à niveau et sources potentielles de financement	30
Table 5 : Hypothèses de taux et montant plafond de la prime	46
Table 6 : Postes de Dépenses du Programme National de Mise à Niveau au Cameroun	46
Table 7 : Comparaison des Options Possibles de Structuration du Fonds	51
Table 8 : Potentiel de Mobilisation de Ressources Financières au Profit du Fonds de Mise à Niveau	56

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
ADIC	African Distilling Company
AFD	Agence Française de Développement
AGOA	African Growth and Opportunity Act
ALUBASSA	Société Aluminium de Bassa
ALUCAM	Compagnie Camerounaise de l'Aluminium
ANOR	Agence des Normes et de la Qualité
APE	Accords de Partenariat Economique
APECCAM	Association des Professionnels des Etablissements de Crédit du Cameroun
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BM	Banque Mondiale
BMN	Bureau de Mise à Niveau
BSTP	Bourse de Sous -Traitance et de Partenariat
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
C2D / CDD	Contrat de Désendettement et Développement
CAO	Conception Assistée par Ordinateur
CCIMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et d'Artisanat du Cameroun
CICAM	Cotonnière Industrielle du Cameroun
CDC	Cameroon Development Corporation
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CE	Commission Européenne
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFC	Crédit Foncier du Cameroun
CFE	Centre de Formalité des Entreprises
CGA	Centre de Gestion Agréé
CGI	Code Général des Impôts
CGP	Cellule de Gestion du Projet
CIMENCAM	Cimenteries du Cameroun
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DAO	Dessin Assisté par Ordinateur
Dfid	Department for International Development (Royaume Uni)
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EDC	Electricity Development Corporation
EMF	Etablissement de Microfinance
FACEC	Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises Camerounaises
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement et d'Intervention inter-Communale
FERMENCAM	Société Camerounaise de Fermentations
FMI	Fonds Monétaire International
FMN	Fonds de Mise à Niveau
FNE	Fonds National pour l'Emploi
FOGAPE	Fonds de Garantie des Petites Entreprises
FONADER	Fonds National du Développement Rural
GE	Grande Entreprise
GICAM	Groupement Inter patronal du Cameroun
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

GMAO	Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur
GPAO	Gestion de Production Assistée par Ordinateur
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HEVECAM	Société des Hévées du Cameroun
IADM	Initiative d'Allègement de la Dette Multilatérale.
IDE	Investissements Directs Etrangers
IMF	Institution de Microfinance
ISO	International Organization for Standardization
KFW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MECAM	Mouvement des Entreprises du Cameroun
MINADER	Ministère de l'Agriculture du Développement Rural
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINCOM	Ministère du Commerce
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINEPIA	Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
MINFI	Ministère des Finances
MINIMIDT	Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique
MINPMEESA	Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat
MINTOUR	Ministère du Tourisme
MINTP	Ministère des Travaux Publics
NOSUCA	Nouvelles Sucrères du Cameroun
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel
PACA	Programme d'Appui à la Compétitivité Agricole
PACOM	Programme d'Appui à l'Amélioration de la Compétitivité de l'Economie Camerounaise
PASAPE	Programme d'Appui et de Soutien à l'Accord de Partenariat Economique UE-Afrique Centrale
PCFC	Projet de Compétitivité des Filières de Croissance
PE	Petite Entreprise
PER	Programme Economique Régional de la CEMAC
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PMI	Petite et Moyenne Industrie
PMN	Programme de Mise à Niveau
PNMAN	Programme National de Mise à Niveau
PPAMNQ	Projet Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité au Cameroun
PPMAN	Programme Pilote de Mise à Niveau
PPTTE	Pays Pauvre Très Endetté
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
SAFACAM	Société Africaine Forestière et Agricole du Cameroun
SCCS	Sous-Comité de Coordination et de Suivi
SEMC	Société des Eaux Minérales du Cameroun
SNV	Stichting Nederlandse Vrijwilligers (Organisme de Développement Hollandais)
SOCAPALM	Société Camerounaise de Palmeraies
SOCATRAL	Société de Transformation de l'Aluminium
SODECOTON	Société de Développement du Coton du Cameroun
SOFAMAC	Société de Fabrication des Matériaux de Construction
SYNDUSTRICAM	Syndicat des Industriels du Cameroun
TCI	Taxe Communautaire d'Intégration
TEC	Tarif Extérieur Commun
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

TOB	Taxe sur les Opérations Bancaires
TPE	Très Petite Entreprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UCB	Union Camerounaise de Brasseries
UE	Union Européenne
ZLE-C	Zone de libre-Echange Continental (de l'Union Africaine)

RESUME EXECUTIF

La mise à niveau des entreprises

La mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. L'impératif de la mise à niveau (MN) des entreprises, pour produire à des coûts, qualité et délais compétitifs, est dicté par les contraintes et opportunités de la mondialisation et les ouvertures des marchés y afférentes. La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise: (i) devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation; (ii) devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des technologies et techniques, des normes et standards internationaux/industriels, et celui des marchés.

Il convient de noter que pour le Cameroun, en plus de son impact direct sur la solidité structurelle des entreprises et leur performance économique, la mise à niveau des entreprises, qui se trouve au centre des stratégies et programmes de développement industriel du Cameroun, s'avère un des principaux instruments de mise en œuvre du DSCE et des programmes de promotion de la compétitivité du pays.

La **phase pilote** du programme de mise à niveau (PPAMNQ - Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité au Cameroun), exécuté par l'ONUDI et financé par l'UE, fait partie du PASAPE (Programme d'Appui et de Soutien à l'Accord de Partenariat Economique UE-Afrique Centrale). Le PASAPE vise à contribuer à la mise en œuvre progressive de l'APE et à entreprendre les actions nécessaires au renforcement de la compétitivité de l'économie camerounaise. Dans ce cadre, la composante II de ce programme, formulé par l'ONUDI en étroite coopération avec les autorités du Cameroun et la Délégation de l'Union Européenne, a pour objectif d'apporter un appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la mise à niveau des entreprises camerounaises.

La phase pilote a consisté en une expérimentation des outils institutionnels et opérationnels. Elle a été conduite par la Cellule de Gestion du Programme (CGP) avec un panel de quinze entreprises sélectionnées après appel à projet, ce dans trois secteurs prioritaires prédéfinis (bois, agro-alimentaire, textile/confection). La phase pilote peut être vue comme une période de rodage des procédures, autant pour le bureau de mise à niveau que pour les cabinets de conseil et les institutions financières partenaires. Le pilotage du projet a été assuré par le sous-comité de coordination et de suivi (SCCS) du PPAMNQ.

Phase de pérennisation : Les résultats de la phase pilote seront valorisés dans le cadre d'une phase de pérennisation. Celle-ci permettra au Cameroun de mettre en œuvre un programme national qui sera ouvert à l'ensemble du secteur productif camerounais avec un dispositif institutionnel et financier pérenne. Pour atteindre cet objectif, la composante II a elle-même une sous-composante qui porte sur l'appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau et plus particulièrement de favoriser la mise en place d'un fonds de mise à niveau susceptible d'accompagner la demande d'appui des entreprises à partir de ressources stables.

C'est dans ce contexte que l'ONUDI a souhaité procéder, d'abord, à un état des lieux sur les pratiques et mécanismes actuels de financement des PME camerounaises, puis, dans le cadre d'un processus participatif avec les parties prenantes impliquées (cf. Table Ronde du 1^{er} mars 2010 à Yaoundé), à étudier la faisabilité de la mise en place d'un fonds de mise à niveau.

Objet, livrables et recommandations de l'étude

Ainsi, la présente mission constitue un appui à la conception et la mise en place de mécanismes de financement pérenne de la mise à niveau des entreprises camerounaises par la structuration de schémas durables et institutionnalisés pour le financement des investissements de mise à niveau. Sous cette perspective, cette mission fait siennes les conclusions des travaux déjà menés au Cameroun autour de la problématique (sous l'égide de l'ONUDI) ; conclusions qu'elle se devait d'approfondir avec des recommandations concrètes au Gouvernement et aux structures nationales en matière de financement des plans de mise à niveau.

Recommandation et mesures de promotion d'un schéma de financement pérenne des activités de mise à niveau au Cameroun

La typologie des besoins de financement des activités de mise à niveau détermine la problématique du financement desdites activités qui se posent en termes de :

- ✓ Ressources stables et autres contributions de l'Etat
- ✓ Subventions d'assistance techniques et autres ressources concessionnelles
- ✓ Ressources financières commerciales

La promotion d'un mécanisme de financement pérenne des activités de mise à niveau devra s'articuler à deux niveaux :

- Niveau 1 - Amélioration du dispositif de financement commercial des PME/PMI camerounaises
- Niveau 2 – Mise en place d'un fonds de mise à niveau des PME/PMI camerounaises

Recommandation 1 : Amélioration du dispositif de financement commercial pour PME/PMI

L'émergence et la consolidation de l'offre de services de financement commercial pour PME/PMI et l'amélioration de la qualité de la demande de financement se feront par la définition d'une politique, d'une stratégie et de programmes intégrés de promotion des **institutions**, des **marchés**, des **produits** et des **compétences** en matière de financement des PME/PMI. Ces politique, stratégie et programmes utilisant les instrument fiscaux, financiers, légaux, réglementaires et en matière d'innovations institutionnelles en faveur des actions suivantes :

- ✓ Gérer de façon intégrée la problématique de l'accès des PME/PMI camerounaises au financement : au niveau de l'Etat, au niveau du **Marché Financier**, au niveau des **Institutions Financières**, et au niveau des **PME/PMI**
- ✓ Promouvoir la gamme d'**institutions, produits et compétences** en/de financement des PME/PMI
- ✓ Améliorer la **qualité de l'offre et la demande** de financement des PME/PMI
- ✓ Mettre en œuvre les mesures spécifiques pour **faciliter l'offre et l'accès au crédit bancaire** (y compris en matière de formation des professionnels du secteur bancaire et de partage/dissémination des innovations et bonnes pratiques en la matière)
- ✓ Améliorer **l'accès aux ressources et programmes de financement disponibles sur le marché local** (bancaire et crédit-bail notamment) à l'image des schémas de financement du programme de mise à niveau du Maroc
- ✓ Mettre en place des **fonds de garantie**
- ✓ Promouvoir la création et l'implantation de **sociétés de capital-risque/développement et de financement en fonds propres** pour les PME/PMI

Il convient de signaler que le BMN devrait négocier des partenariats stratégiques avec des institutions de financement commercial, et au besoin, s'entendre sur un **système de label** qui garantit l'accès au financement commercial à des conditions avantageuses pour un certain nombre de PME/PMI ayant adopté le programme de mise à niveau.

Recommandation 2 : Mise en place d'un fonds de mise à niveau des PME/PMI camerounaises

La mise en place d'un fonds de mise à niveau des PME/PMI camerounaises sera envisagée sous trois angles: 1/ la justification du fonds, 2/ les missions du fonds, 3/ la structuration du fonds, 4/ les besoins de financement du fonds et 5/la stratégie de mobilisation des ressources financières du fonds.

Justification du fonds de mise à niveau: La mise en place du fonds de mise à niveau se justifie par rapport aux avantages suivants sur les schémas de financement soumis aux contraintes budgétaires de l'Etat ou aux priorités changeants des partenaires au développement :

- ✓ **La stabilité et la pérennisation du financement des activités de mise à niveau:** Les sources et types de financement du fonds tels que le financement des primes en particulier échapperont aux incertitudes des décaissements des projets des bailleurs de fonds et aux aléas des dotations budgétaires.
- ✓ **Souplesse des décaissements et autonomie de gestion et d'intervention :** La mise en place du fonds dont les ressources sont attribuées sur la base d'objectifs prédéfinis de mise à niveau confère une autonomie qui fait que les procédures de décaissement ne soient pas soumises à la lourdeur et aux incertitudes de la chaîne de la dépense publique ni aux changements de priorités des partenaires au développement.
- ✓ **Importance du programme de mise à niveau dans le dispositif de développement du Cameroun:** Enfin la mise en place du fonds de mise à niveau se justifie par l'importance du programme de mise à niveau qu'elle compte pérenniser ; à savoir que : (i) la mise à niveau est un processus d'ajustement interne et externe des entreprises camerounaises dicté par les contraintes et opportunités de la mondialisation et les ouvertures des marchés y afférentes (OMC, APE, intégration régionale); (ii) la mise à niveau est au cœur du dispositif de mise en œuvre du DSCE ; (iii) le programme national de mise à niveau est un instrument opérationnel de la stratégie de compétitivité du Cameroun et (iv) la mise à niveau est un instrument de développement industriel du Cameroun

Mission du fonds: Les missions du fonds de mise à niveau sont :

- ✓ de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité, des produits et services fournis par les entreprises camerounaises ;
- ✓ de financer les études sectorielles stratégiques spécifiques au programme de mise à niveau et approuvées par le Comité de Pilotage ;
- ✓ de participer au financement de toutes autres actions retenues par le Comité de Pilotage visant à développer la compétitivité des entreprises en contrepartie des services rendus
- ✓ d'accorder des primes aux entreprises retenues éligibles par le Comité de Pilotage pour la réalisation, dans le cadre de la mise à niveau, des investissements matériels et immatériels ainsi que des études d'élaboration des plans de mise à niveau ;
- ✓ de prendre en charge, dans le cadre du suivi et préalablement au déboursement des primes, les honoraires des missions de validation sur site des investissements réalisés

Structuration du fonds *Structuration du fonds* : En fonction des opportunités de financement, le fonds sera structuré sous tout ou partie des trois formes suivantes:

Prioritairement :

- **Compte d'affectation spéciale du Trésor** qui permet de sécuriser des ressources stables à partir du Trésor Public Camerounais (sous la gestion d'un comité de surveillance, un ordonnateur des dépenses et un administrateur du fonds). Les avantages particuliers liés à cette option de structuration résident dans le fait qu'elle assure la prévisibilité et la pérennisation des ressources ; peut être mis en place assez rapidement ; permet d'éviter les lourdeurs liées aux comptes projets classiques ; confère une autonomie de gestion en ce sens sa gestion ne dépendra pas des humeurs et changements de priorités des bailleurs de fonds.

De façon complémentaire :

- **Comptes projet/programme de mise à niveau** alimentés individuellement par un ou plusieurs bailleurs de fonds et qui fonctionnent selon les schémas classique de comptes-projets.

De façon opportuniste :

- **Fonds fiduciaire** : Le fonds fiduciaire fédère les partenaires au développement autour des objectifs du programme de mise à niveau et des livrables prédéfinis et sera alimenté par leurs contributions, celle de l'Etat Camerounais et potentiellement celles du secteur privé et d'autres organisations.

L'option du fonds fiduciaire ne sera considérée que dans le cas où un ou plusieurs bailleurs de fonds, prêts à l'alimenter de façon consistante, la suggèreraient.

Les activités de mise à niveau profiteront également des financements disponibles dans le cadre des différents programmes de développement du secteur privé, de l'industrie et des PME/PMI (assistance technique, financement, etc.) en cours ou planifiés.

Les exemples de schémas de financement des activités de mise à niveau du Maroc (basé sur une gamme d'instruments), de Tunisie (basé majoritairement sur deux prélèvements spécifiques – fiscal et parafiscal- au profit des activités de mise à niveau) et du Sénégal (basé sur un compte projet alimenté par les contributions de l'Etat et des bailleurs de fonds) pourraient inspirer les autorités camerounaises.

Besoins et plan de financement du fonds : Sur la base de l'hypothèse de mettre à niveau 600 entreprises de 2015 à 2018, les besoins de financement du PNMAN (primes, budget de fonctionnement de la structure de pilotage du programme, assistance technique, études et partenariat) pour l'horizon de planification (2015-2018) sont estimées à 75 milliards FCFA (114.504 millions d'Euros) sur les quatre ans de 2015 à 2018, soit :

- 17.9 milliards Francs CFA (27 millions d'Euros) pour 2015
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2016
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2017
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2018

Il faut noter que les entreprises admises au programme de mise à niveau en 2018 recevront des services d'assistance bien au-delà de 2018. Par ailleurs, le PMAN opérera au-delà de l'horizon de planification 2015-2018. Ainsi, pour les quatre années additionnelles (2019-2022) qui suivront, les besoins de financement sont estimés, à titre prévisionnelle, à:

- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour chaque année de 2019 à 2022

Stratégie et approche de mobilisation du fonds de mise à niveau : La stratégie de mobilisation des ressources financières du fonds devra être envisagée comme suit :

- ✓ D'abord : Sécuriser un **financement stable et prévisible des primes et dépenses de structure** du BMN grâce à une **contribution stable de l'Etat du Cameroun** sous forme de réallocation au profit du fonds de prélèvements existants ou l'institution d'un nouveau prélèvement.
- ✓ Ensuite : **Engager à un très haut niveau** (Présidence de la République, Primature et/ou Ministère des Finance/Industrie/PME) des négociations individualisées avec les partenaires au développement pour sécuriser le financement des activités d'assistance technique et des ressources financières concessionnelles pour le soutien aux investissements immatériels et matériels des entreprises.
- ✓ Enfin : Après avoir sécurisé l'engagement individuel d'un noyau dur de partenaires au développement (UE, Banque Mondiale, BAD, AFD, DFID, USAID, etc.), initier une **table ronde pour boucler le financement** et promouvoir une dynamique d'échange/coordination entre partenaires financiers et techniques.

Par ailleurs, le BMN devra négocier, en coordination et avec l'appui des organisations du secteur privé national (CCIMA, GICAM, SYNDUSTRICAM, MECAM, E-CAM) des **partenariats stratégiques avec les mécanismes de financement commerciaux** opérationnels à l'échelle, national, régional et continental. A ce propos, le BMN devra envisager un « benchmarking » du dispositif de financement du programme de mise à niveau du Maroc, sous forme de consortium de programmes et d'institutions, en organisant une visite d'étude au Maroc.

Préconditions pour la réussite du PNMAN

Toutefois, il convient de souligner qu'à lui seul, le programme de mise à niveau des entreprises camerounaises ne peut assurer la redynamisation de l'industrie nationale. Il constitue un élément d'un système économique qu'il convient de réformer rapidement mais aussi de protéger contre les pratiques déloyales et l'informel. La réforme devrait aussi concerner : (1) l'efficacité et l'approche de gestion orientées résultats concrets/mesurables des programmes de l'administration publique, (2) les capacités de l'Administration Publique et des organisations professionnelles, et (3) les mesures à prendre pour donner au secteur privé l'envie d'investir à nouveau dans l'industrie au Cameroun grâce à des réformes en profondeur du climat de l'investissement et de l'environnement opérationnel des entreprises.

Au total, le Gouvernement devra prendre les mesures d'accompagnement au développement des industries et services autour des éléments suivants:

- Le renforcement du secteur financier,
- La mise en place d'un cadre institutionnel de développement des PME/PMI avec des programmes orientés résultats concrets,
- Le développement des infrastructures,
- La promotion des investissements et des exportations,

- La promotion des technologies de l'information et de la communication,
- Les réformes sur le climat de l'investissement et l'environnement des affaires y compris celles visant à baisser le coût des facteurs de production.

Par ailleurs, un **pilotage résolu par l'Etat au plus haut niveau avec une équipe de gouvernance et de gestion comptable par rapport aux résultats attendus** devra être assuré. A ce propos, l'expérience des pays ayant adopté le modèle « ONUDI » de la mise à niveau des entreprises révèle que l'appropriation par les acteurs nationaux, son inscription dans une logique économique plus large et son pilotage résolu par l'Etat, ainsi que la mise en place de dispositifs de financement pérennes, soient des éléments clefs de la réussite d'un programme de mise à niveau. Un pilotage fort de l'Etat non seulement impacte positivement la gouvernance du programme, mais il envoie aussi un signal positif aux parties prenantes au processus de mise à niveau tout en permettant d'intégrer des projets de bailleurs de fonds dans une politique nationale (et non l'inverse) et une démarche participative.

Ainsi, la réunion de restitution de la présente étude a proposé que **la présidence du comité de pilotage soit assurée par le ministre de tutelle.**

1.0. CONTEXTE DE L'ETUDE

1.1 Phase pilote du PPAMNQ

La **phase pilote** du PPAMNQ (Programme Pilote d'Appui à la Mise à Niveau, la Normalisation et la Qualité au Cameroun), exécuté par l'ONUDI et financé par l'UE, fait partie du PASAPE (Programme d'Appui et de Soutien à l'Accord de Partenariat Economique UE-Afrique Centrale). Le PASAPE vise à contribuer à la mise en œuvre progressive de l'APE et à entreprendre les actions nécessaires au renforcement de la compétitivité de l'économie camerounaise. Dans ce cadre, la composante II de ce programme formulé par l'ONUDI en étroite coopération avec les autorités du Cameroun et la Délégation de l'Union Européenne, a pour objectif d'apporter un appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la mise à niveau des entreprises camerounaises.

La phase pilote a consisté en une expérimentation des outils institutionnels et opérationnels. Elle a été conduite par la Cellule de Gestion du Programme (CGP) avec un panel de quinze entreprises sélectionnées après appel à projet, ce dans trois secteurs prioritaires prédéfinis (bois, agro-alimentaire, textile/confection). La phase pilote peut être vue comme une période de rodage des procédures, autant pour le bureau de mise à niveau que pour les cabinets de conseil et les institutions financières partenaires. Le pilotage du projet a été assuré par le sous-comité de coordination et de suivi (SCCS) du PPAMNQ.

1.2. Phase de pérennisation

Les résultats de cette phase pilote seront valorisés dans le cadre de cette phase de pérennisation. Celle-ci permettra au Cameroun de mettre en œuvre un programme national qui sera ouvert à l'ensemble du secteur productif camerounais avec un dispositif institutionnel et financier pérenne. Ce programme national est un des maillons importants de la stratégie nationale de compétitivité du Cameroun. Pour atteindre cet objectif, la composante II a elle-même une sous-composante qui porte sur l'appui à la conception et mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau et plus particulièrement de favoriser la mise en place d'un fonds de mise à niveau susceptible d'accompagner la demande d'appui des entreprises à partir de ressources stables.

C'est dans ce contexte que l'ONUDI a souhaité procéder, d'abord, à un état des lieux sur les pratiques et mécanismes actuels de financement des PME camerounaises, puis, dans le cadre d'un processus participatif avec les parties prenantes impliquées (cf. Table Ronde du 1^o mars 2010 à Yaoundé), à étudier la faisabilité de la mise en place d'un fonds de mise à niveau.

1.3. Objet et livrables de l'étude

Ainsi, la présente mission constitue un appui à la conception et la mise en place de mécanismes de financement pérenne de la mise à niveau des entreprises camerounaises par la structuration de schémas durables et institutionnalisés pour le financement des investissements de mise à niveau. Sous cette perspective, cette mission fait siennes les conclusions des travaux déjà menés¹ au Cameroun autour de la problématique qu'elle devrait approfondir avec des recommandations concrètes au Gouvernement et aux structures nationales en matière de financement des plans de mise à niveau.

¹ Etude 1 : Formulation du programme national de mise à niveau des entreprises camerounaises

Etude 2 : Appui à la conception et à la mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau des entreprises camerounaises

A partir des conclusions de la Table Ronde, des leçons tirées des expériences des pays ayant initié des programmes de mise à niveau (Tunisie, Maroc et Sénégal), et des différents échanges du consultant avec les parties prenantes au processus de mise à niveau des PME/PMI camerounaises, le présent rapport qui s'appuie sur des éléments de faisabilité du fonds de financement de la mise à niveau au Cameroun (fonds dont le principe a été confirmé par les Autorités camerounaises en conclusion des travaux de la Table Ronde de Yaoundé ...cf. compte rendu en annexe 1) propose des recommandations spécifiques sur les points suivants qui en constituent les principaux livrables :

- les dispositions à prendre pour assurer **l'émergence et/ou la consolidation de l'offre camerounaise en termes de financement des projets d'investissements**, notamment ceux relatifs à la mise à niveau ;
- les éventuelles **réformes du cadre réglementaire et fiscal** en vue de **favoriser la mobilisation de ressources appropriées** pour le financement des plans de mise à niveau ;
- les actions à entreprendre pour assurer la mise en place du **mécanisme d'incitation** à la mise à niveau ;
- le **schéma de financement à adopter** impliquant les ressources nationales et éventuellement internationales pour assurer une mobilisation plus appropriée des fonds nécessaires pour le PNMN
- la **stratégie de mobilisation de ressources** pour boucler ce schéma de financement

1.4. Déroulement de la mission

La mission, exécutée par un consultant/expert international, s'est déroulée en trois phases :

Phase 1 - mission de terrain de l'expert (1 - 12 juillet et 21-25 Juillet 2014). Elle a permis de consulter les parties prenantes et divers partenaires du programme de mise à niveau.

Phase 2 – rédaction du rapport provisoire (28 Juillet – 24 Août 2014). Il s'agit de proposer un schéma institutionnel, d'identifier et de proposer des sources de financement, de proposer la stratégie de mobilisation des ressources financières et de proposer un système de gouvernance du fonds de mise à niveau.

Phase 3 – Atelier de restitution des résultats de l'étude et production du rapport final.

2.0. IMPORTANCE ET JUSTIFICATION DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU

Le programme de mise à niveau des entreprises du Cameroun s'adresse essentiellement aux PME/PMI qui constituent le socle du développement économique et le principal vecteur de création d'emplois du Cameroun.

2.1. Enjeux des Accords de Partenariat Economiques (APE)

2.1.1. Signature des APE par le Cameroun

Le Cameroun a dû procéder, le 22 juillet 2014, à la ratification des accords de partenariat économiques (APE) d'étape et à sa notification à l'Union Européenne le 25 juillet 2014. La date de l'entrée en vigueur des APE a été fixée au 04 août 2016.

L'APE Cameroun-UE est un accord de libre-échange qui aurait l'année 2023 comme date d'entrée en vigueur complète. Côté UE, cet accord prévoit la suppression dès le 1er janvier 2008 des droits de douane sur l'ensemble des lignes tarifaires de l'UE à l'exception des armes et de la banane. Par contre, le Cameroun était censé supprimer les droits de douane sur 80% de ses lignes tarifaires de 2010 à 2023.

Du côté des autorités camerounaises, conquérir des parts de marché sur la scène internationale, et surtout préserver l'accès préférentiel des produits d'exportations (banane, cacao, chocolat, aluminium, bois, café, etc.) sur le marché européen; accès qui risquait d'être caduque dès 1er janvier 2008 si l'accord d'étape ou intérimaire vers les APE n'était pas signé, constituaient l'une des motivations des autorités.

Parallèlement, l'APE Cameroun-UE deviendrait caduque si l'APE régional CEMAC/CEEAC-UE était signé.

Par ailleurs, il faut noter que les APE étaient déjà prévus dans les accords de Cotonou.

2.1.2. Impacts socio-économiques des APE Cameroun-UE

Bien que différentes études ne se soient pas accordées sur l'amplitude des impacts négatifs des APE au plan socio-économique, toutes reconnaissent que les APE auront des effets négatifs sur :

- Les finances publiques de l'Etat camerounais
- Le tissu industriel du Cameroun
- L'emploi/chômage, les revenus/pouvoir d'achat des ménages
- La pauvreté

Impact des APE sur les finances publiques de l'Etat camerounais :

Une étude de la Fondation Friedrich-Ebert-Stiftung (mars 2015)² faisant référence à un rapport du Ministère camerounais des Finances indique que les APE auront un impact négatif relativement significatif sur les finances publiques.

Le **manque à gagner** passerait de 4 milliards de FCFA en 2010 à 129 milliards de FCFA en 2023 soit un **cumul de 895 milliards de FCFA en 2023** et plus de 2156 milliards de FCFA en 2030.

² Friedrich-Ebert-Stiftung Cameroun/Afrique Centrale, 2015. Le Cameroun Face aux APE: Risques et Opportunités. Mars 2015.

Les **pertes de recettes** se situeraient à 168,2 milliards de FCFA en 2023, pour un **cumul de 1102 milliards de FCFA** sur l'ensemble de la période démantèlement.

Les gains de recettes à l'ouverture seront modestes et ne pourront pas compenser les pertes. Ces gains sont évalués à 191,5 milliards de FCFA de manière cumulative sur la période. La prise en compte de ces gains entrainera une **perte nette cumulée estimée à 911,3 milliards de FCFA**

Impact des APE sur le tissu industriel du Cameroun:

L'analyse du tissu économique camerounais permet de constater que les entreprises et les industries nationales dont les activités sont concernées par l'APE, ne sont pas capables de soutenir une compétition commerciale équitable avec les entreprises et les industries de droit européen.

Beaucoup voient dans les APE, la disparition du tissu industriel local parce que de nombreux produits en provenance d'Europe seraient déversés sur le marché local à des prix moindres que ceux fabriqués localement, et forcément, cela conduirait à une asphyxie des industries locales.

En plus, l'économie camerounaise court le risque de devenir une économie de traite. L'importation des produits européens réunissant la double exigence qualité-prix, se fera suivant la technique commerciale de représentativité.

Les industries agro-alimentaires, textiles et confections, mais aussi toutes les industries de substitution aux importations, notamment les « industries chimiques et plastiques » seront les secteurs qui pourraient être les plus affectés par la mise en œuvre des APE.

Au total, les APE induisent un **sérieux risque de désindustrialisation** pour le Cameroun si des mesures robustes d'amélioration de la compétitivité des entreprises locales ne sont pas mises en œuvre.

Le cercle vicieux du déficit structurel de la balance des paiements hors pétrole et la faible compétitivité des entreprises camerounaises :

Hors pétrole et produits pétroliers, le déficit de la Balance des Paiements du Cameroun est très élevé et s'établit en 2013 à 1556,3 milliards FCFA, contre 1395,6 milliards en 2012, traduisant la dépendance de la demande intérieure aux importations, dont le niveau n'est plus compensé depuis 2007 par les recettes d'exportation.

Balance commerciale Hors pétrole et produits pétroliers du Cameroun (en milliards de francs CFA)				
2009	2010	2011	2012	2013
-930,6	-831,9	-1 388,0	-1 556,4	-1 556,3

Cette **balance commerciale hors pétrole structurellement déficitaire** du pays pose inéluctablement le **défi de l'amélioration de la compétitivité des entreprises camerounaises dont 90% sont des PME sur un total de 96000 entreprises** répertoriées sur l'ensemble du territoire national.

Impact social des APE :

Incidemment, les APE pourraient avoir au plan social un triple impact sur les ménages, notamment la baisse de leurs revenus et de leur pouvoir d'achat, la réduction de leur épargne et l'augmentation du chômage.

2.2. La mise à niveau et le processus d'ajustement interne et externe des entreprises camerounaises

La mise à niveau comme instrument de développement de la solidité structurelle et des performances des entreprises : La problématique de la compétitivité est au centre des préoccupations des autorités camerounaises. La mise en œuvre du programme de mise à niveau est considérée comme un facteur déterminant pour faire sortir les entreprises camerounaises d'une situation quasi générale de déséquilibre structurelle (qualité des actifs physiques, qualité des actifs immatériels, faiblesse de la structure financière), pour renforcer leur productivité, améliorer leur compétitivité internationale et leur permettre de saisir les opportunités d'accès aux marchés d'exportation et de la sous-traitance locale.

La mise à niveau comme moyen d'accompagnement des accords de l'OMC, des APE et autres accords de libre-échange : Les simulations des impacts des APE sans la mise en œuvre de son volet développement et mise à niveau des entreprises locales révèlent des impacts potentiellement très négatifs sur les finances publiques, le tissu industriel et les revenus des ménages du Cameroun. Le DSCE adopté par le gouvernement en novembre 2009 aboutit à des conclusions similaires.

L'impact des accords multilatéraux et bilatéraux de libre-échange et/ou de partenariat économique (OMC, APE, etc.) sur le système productif camerounais pourrait être atténué, pour sa dimension négative, et optimiser, pour sa dimension positive d'accès à des marchés plus élargis, grâce, entre autres, à des efforts soutenus de mise à niveau des entreprises camerounaises.

Cependant, il faut souligner que les enjeux ne se limitent pas seulement à faire face à l'ouverture des frontières mais également à saisir les opportunités offertes aux entreprises camerounaises par le marché de la sous-région, le marché international et celui de la sous-traitance.

2.3. La mise à niveau au cœur du dispositif de mise en œuvre du DSCE

Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) traduit la nouvelle vision des autorités gouvernementales qui retient comme objectif global de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. L'ambition du Cameroun de devenir un pays émergent requiert une transformation importante de la structure du tissu productif, ce qui impliquerait la mise en œuvre d'une politique volontariste de diversification de l'économie, dans laquelle la production manufacturière dans le PIB serait au moins de l'ordre de 23 % et que l'exportation de produits manufacturés prenne une place plus importante dans la structure des échanges extérieurs au détriment des produits primaires.

Par ailleurs, les travaux d'analyse sectoriels à la base du DSCE ont mis en exergue les faiblesses structurelles de certaines filières porteuses (agro-alimentaire, industries manufacturières, BTP, etc.) mais ont démontré également que des opportunités de développement existent, moyennant la mise en place de programmes de mise à niveau ou d'amélioration de la compétitivité. Au total, c'est dans cette perspective qu'il convient de placer la volonté des autorités camerounaises de mettre en œuvre en 2009 un programme pilote de mise à niveau, qui sera suivi d'une phase de pérennisation

dans le but de s'attaquer au triple enjeu de : (i) la compétitivité intérieure et extérieure, (ii) le développement industriel notamment celui des filières porteuses de croissance, et (iii) la gestion des risques et opportunités liés aux APE, aux accords relatifs à l'OMC et à la globalisation de façon générale.

Les programmes sur lesquels s'appuie le Gouvernement sont le programme d'appui à la compétitivité des filières de croissance et le programme de mise à niveau des entreprises. Il s'agit pour le Gouvernement camerounais, en liaison avec les partenaires au développement, de déployer sur le moyen terme des programmes d'impulsion de la compétitivité dans certaines branches à fort potentiel de croissance et de **mise à niveau des entreprises des PME/PMI**. Parmi les branches/filières ciblées par le DSCE, il y a (i) les industries extractives et métallurgiques; (ii) les Agro-industries et; (iii) le tourisme.

Actions du DSCE	Actions du PNMAN
Mise en place de mesures spécifiques de mise à niveau des entreprises locales, en accompagnement de tout grand projet industriel dans les branches des industries extractives et métallurgiques (<i>Stratégie de Croissance</i>)	Mise à niveau des entreprises de la branche métallurgique, en vue de renforcer leurs capacités techniques et managériales dans le cadre de la sous-traitance.
Développement des Agro-industries privilégiant l'approche filière grâce au développement de la chaîne des valeurs.	Appui à la mise à niveau des entreprises des filières agro-industrielles
Renforcement des capacités de transformation du bois	Amélioration de la compétitivité des entreprises de la filière bois
Encourager le développement du tourisme	Accompagner la mise à niveau des entreprises touristiques
Développement des filières non agricoles dans le cadre du programme d'appui à la compétitivité des filières de croissance : bois, textile/confection , tourisme, etc.	Appui à la mise à niveau des entreprises de la filière textile-confection
Promotion des services d'appui technologiques, centres techniques , etc.	Encourager le développement/création et la mise à niveau des services d'appui afin de doter les entreprises d'instruments efficaces à l'amélioration de la compétitivité.

Il convient de noter que le Gouvernement prendra les mesures d'accompagnement au développement des industries et services notamment par :

- le renforcement du secteur financier,
- la mise en place d'un cadre institutionnel de développement des PME,
- le développement des infrastructures,
- la promotion des investissements et des exportations,
- la promotion des technologies de l'information et de la communication,
- l'amélioration continu du climat de l'investissement, de l'environnement des affaires et aux coûts des facteurs de production.

2.4. Le programme national de mise à niveau comme instrument opérationnel de la stratégie de compétitivité du Cameroun

La stratégie de compétitivité de l'économie camerounaise comporte un certain nombre de résultats/axes stratégiques qui correspondent aux objectifs du programme de mise à niveau sur lequel il va s'appuyer.

Résultat 1.2 : *Ciblage volontariste sur un nombre restreint de filières de croissance prioritaires, permettant de faire émerger des entreprises « championnes » dans ces filières.* Les axes stratégiques 1.2.1. (Filière Bois), 1.2.2. (Filières agro-industrielles), 1.2.3. (Filière BTP/Maintenance industrielle et 1.2.4. (Filière Tourisme) constituent également des branches d'activité ciblées par le PNMN. Les entreprises de ces branches seront accompagnées dans le processus de mise à niveau.

Résultat 1.4 : *Emergence d'un secteur privé camerounais compétitif, mieux organisé et créateur d'emplois et de richesses.* Ce résultat est composé de plusieurs axes stratégiques, en relation directe avec le programme national de mise à niveau.

- ✓ **Axe stratégique 1.4.2.1.** : Mise à niveau individuelle et collective des entreprises. Le programme prévoit à l'horizon 2015 de mettre à niveau 100 entreprises³ et de redynamiser 6 filières.
- ✓ **Axe stratégique 1.4.1.4.** : Création du marché des services financiers pour les PME. Il s'agit de rapprocher l'offre et la demande de services à travers la mise en place de chèques-services.
- ✓ **Axe stratégique 1.4.1.5.** : faciliter l'accès au crédit pour les PME camerounaises. Parmi les actions prioritaires figurent la création d'une institution de financement dédiée aux PME et un fonds de garantie. Le lien entre le programme national de mise à niveau et cet axe stratégique est important, en ce sens que la pérennité du programme ne pourrait être effective sans l'implication du système bancaire et financier à répondre aux besoins de financement des PME.
- ✓ **Axe stratégique 1.4.2.3.** : Renforcement des capacités des organisations professionnelles du secteur privé. Il est prévu à l'horizon 2015 un appui à 10 organisations afin qu'elles apportent des services à leurs membres et une réponse à leurs besoins.

Enfin, tout comme le PNMN encourage l'amélioration de l'environnement institutionnel, notamment le renforcement des capacités techniques et managériales des institutions de promotion des entreprises (Ministères des PME, de l'Industrie et de l'Economie), le *Résultat 4* de la Stratégie de compétitivité recommande également une plus grande efficacité du cadre de promotion de la compétitivité (Cameroun Business Forum et le Comité de Compétitivité notamment).

2.5. La mise à niveau comme instrument de développement industriel du Cameroun

Il faut noter que l'industrie reste le maillon faible de l'économie camerounaise. De 19,3% en 2000, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB est passée à 16,7% en 2010 (GICAM).

La mise à niveau des entreprises constitue l'un des mécanismes par lesquels le développement industriel du Cameroun pourra être impulsé significativement, notamment, via deux approches : 1/ l'approche de maximisation du contenu « industriel » local dans les grands projets miniers, d'infrastructures et de façon plus spécifique, le développement des relations de sous-traitance entre grandes entreprises et PME/PMI nationales comme cela a été le cas pour des pays tels que Singapour et la Malaisie; 2/ l'approche d'accès aux marchés d'exportation par la gestion des barrières techniques non tarifaires via notamment la promotion des normes et standards QHES⁴ et techniques tel que cela a été le cas pour un pays comme la Tunisie. La mise à niveau permet également d'améliorer les itinéraires technologiques des entreprises concernées via

³ Cet objectif est faible compte tenu de la population d'entreprises au Cameroun et l'horizon (2015).

⁴ QHES : qualité, hygiène (alimentaire), environnemental, santé/sécurité (au travail).

l'appropriation/acquisition de nouvelles techniques de gestion et procédés de production tel que adopté par une partie de la 1^{ère} génération des pays industrialisés d'Asie (Singapour et Chine-Taiwan) et la deuxième génération qui a suivi (Malaisie, Thaïlande, etc.).

Par ailleurs, il faut noter que nombre de pays des 1^{ère} et 2^{ème} générations des nouveaux pays industrialisés d'Asie et d'Amérique Latine ont pu s'insérer durablement au niveau de certaines chaînes de valeur industrielle grâce à une stratégie combinée de promotion des investissements directs étrangers et de migration technologique par la mise à niveau de leurs entreprises locales dans le cadre de programmes de sous-traitance.

3.0. BILAN ET PERSPECTIVES DU PNMAN AU CAMEROUN

Le tissu industriel du Cameroun est constitué pour l'essentiel, de PME utilisant des processus de production peu performants avec des équipements vétustes. Les entreprises souffrent d'un faible niveau d'organisation interne. Plus de 60% d'entreprises, tous secteurs confondus, ne tiennent pas de comptabilité (INS). Elles rencontrent des difficultés pour accéder à des ressources financières adaptées pour financer leurs besoins d'investissement. Les APE, la CEMAC, la CEEAC, et la Zone de Libre-Echange Continental (ZLE-C) visée par l'Union Africaine offrent des perspectives intéressantes en termes d'accès à des marchés de plus grande envergure et, constituent un cadre privilégié de réalisation d'investissements et d'activités structurantes dans divers secteurs économiques, industriels et commerciaux. Cependant, toutes ces opportunités ne peuvent être saisies sans une mise à niveau globale ou partielle de l'entreprise et de l'environnement économique, financier, réglementaire et social du Cameroun.

La mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de compétitivité, d'intégration et de croissance des entreprises et de l'emploi. Elle vise en outre à faciliter l'accès au marché international dans un contexte de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

Le programme de mise à niveau permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exerçant une activité continue et normale sur ces différents segments de marché.

Box 1

LA MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES AU CAMEROUN : PRINCIPAUX ELEMENTS CARACTERISTIQUES

La mise à niveau est un PROCESSUS CONTINU qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. L'impératif de la mise à niveau (MN) des entreprises, pour produire à des coûts, qualité et délais compétitifs, est dicté par des contraintes et opportunités de la mondialisation et les ouvertures des marchés y afférentes. La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise: (i) devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation; (ii) devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des technologies/techniques, des normes et standards internationaux/industriels et des marchés.

LE PLAN DE MISE A NIVEAU EST BASE SUR UN DIAGNOSTIC INTEGRAL :

Diagnostic des systèmes de gestion/organisation et de la stratégie: Evaluer le management (marketing, ressources humaines, marketing et fonction commerciale, comptabilité et gestion financière, etc.) et l'organisation ; évaluer la stratégie et les options stratégiques de développement.

Diagnostic technique : Evaluer les équipements, les processus, l'organisation de la production, le contrôle des produits, sites et locaux, procédés de fabrication, logistique, facteurs et conditions de production...consommation et conditions d'approvisionnement en facteurs de production (énergie et efficacité énergétique, eau, autres intrants)

Diagnostic financier : Analyser la situation financière de l'entreprise (bilan, ratios, structure financière) et de sa politique financière

Diagnostic des systèmes de conformité au plan légal : Conformité à la réglementation sociale, réglementation sur l'environnement, réglementation comptable, etc.

Diagnostic de la conformité aux normes et standards internationaux/industriels en vigueur : Qualité (ISO 9001), hygiène/sécurité alimentaire (ISO 22000, GlobalGap), environnement (ISO 14001), santé/sécurité au travail (OHSAS 18001), accréditation des laboratoires d'analyse, d'étalonnage, et d'essai (ISO 17025) et autres normes et standards techniques/industriels.

CE DIAGNOSTIC ABOUTIT A DES PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS EN TERMES DE : **Investissement matériels :** matériel roulant/ informatique, laboratoire, aménagement, etc.

Investissements immatériels : formation, assistance technique, systèmes de gestion, normes, etc.

SUIVI PAR UNE MISE EN ŒUVRE ET UN SUIVI-EVALUATION

Mise en œuvre de recommandation d'investissements matériels et immatériels

Suivi-évaluation des réalisations, résultats et impacts chiffrés.

SUIVI PAR LE PAIEMENT DES PRIMES

Un système incitatif de paiement de primes basé sur les investissements réalisés permet de susciter l'intérêt des chefs d'entreprises et conforter leurs fonds propres.

SECTEURS CIBLES PAR LE PNMAN DU CAMEROUN

Agroalimentaire ; textile confection ; BTP ; électricité, électronique, électroménager, mécanique, métallurgie, sidérurgie ; bois ; tourisme ; chimie ; cuir et chaussures.

AU DELA DU SOUTIEN AUX ENTREPRISES, LE PNMAN CONCERNE EGALEMENT :

La MN des administrations publiques et programmes d'appui (MINPMEESA, MINIMIDT..)

La MN des structures d'appui et centres techniques (BMN, consultants/cabinets, normalisation)

La mise à niveau des organisations intermédiaires du secteur privé (CCIMA, GICAM, MECAM, etc.)

L'amélioration du dispositif de financement des PME/PMI

LE PNMAN DOIT EGALEMENT INCLURE LES PROGRAMMES DE RESTRUCTURATION D'ENTREPRISES

3.1. Bilan du Programme Pilote de Mise à Niveau du Cameroun et Benchmarking avec ceux de la Tunisie et du Sénégal

La phase pilote a consisté en une expérimentation des outils institutionnels et opérationnels. Elle a été conduite par la Cellule de Gestion du Programme (CGP) avec un panel de quinze entreprises sélectionnées après appel à projet, ce dans trois secteurs prioritaires prédéfinis (bois, agro-alimentaire, textile/confection). La phase pilote peut être appréciée comme une période de rodage des procédures, autant pour le bureau de mise à niveau que pour les cabinets de conseil et les institutions financières partenaires. Le pilotage du projet a été assuré par le sous-comité de coordination et de suivi (SCCS) du PPAMNQ et la gouvernance globale du programme par un comité de pilotage (COFIL) qui inclut les représentants de l'Administration, du secteur privé, du secteur financier et les partenaires au développement.

Le PNMAN comme cadre propice d'amélioration des facteurs clé de compétitivité

Le Cameroun s'est engagé dans une phase pilote du PNMAN depuis 2009. Il a bénéficié d'un financement de l'UE et d'une assistance technique spécialisée de l'ONUDI.

Le PNMAN s'est avéré être une réelle opportunité de développement du tissu économique national en offrant aux entreprises qui s'y engagent un cadre propice d'amélioration des facteurs clé de compétitivité. Il constitue un véritable pilier pour contribuer de manière significative à la réalisation de la stratégie de croissance économique.

Réalisations du programme

Table 1
Réalisations des PNMAN de Tunisie, du Sénégal et du Cameroun

		TUNISIE (1996- 2015)	SENEGAL (2006-2012)	CAMEROUN (Phase pilote, 2009-2012)	CAMEROUN (2013- 2015)
ADHESION	Adhésions	6.198	1.068	58	337
APPROBATIONS	PMN approuvés	5.345	393	15	10
	Investissements	9 266 M DT	86 098 M FCFA	3 258 M FCFA	3 706 M FCFA
REALISATIONS	Primes prévues	1 125 M DT	18 208 M FCFA	750 M FCFA	819 M FCFA
	Primes déboursées	582 M DT	7 828 M FCFA	22 M FCFA	

Taux approbation/ adhésion (**Tunisie**) : 85% des entreprises adhérentes au PMN ont fait leurs diagnostics.

Réalisation (**Sénégal**): 7.828 M FCFA de primes déboursées pour des investissements de 45.035 milliards FCFA.

1 Dinar Tunisien (DT) = 0.5 Euro ; M = million

Source : BMN, 2014. Atelier d'information / sensibilisation sur la mise à niveau des entreprises industrielles CCIMA-BMN. Douala 05 juin 2014

Impact des programmes de mise à niveau sur les indicateurs de croissance des entreprises

Table 2 : Impact des programmes de mise à niveau sur les indicateurs de croissance des entreprises	
Tunisie	
Evolution du chiffre d'affaire (CA) total	15% par an
Evolution de la valeur ajoutée (VA)	6% à 9.7%
Evolution du chiffre d'affaire à l'exportation export	18% par an
Evolution emplois	6.5% par an
Nombre d'entreprises devenues nouvellement exportatrices	2 sur 5
Nombre d'entreprises certifiées entre 1995 et 2012	de 10 à 1500
Sénégal	
Taux d'utilisation des équipements	gain de 10% à 30%
Baisse des consommations intermédiaires	énergie (30%) ; eau (80%)
Amélioration de la productivité	Jusqu'à 30%
Temps de communication d'un télé conseiller ; 55 mn std mondial	25mn (avant), 50 mn (après)
Certification en ISO 9001, ISO 22000	plusieurs entreprises
Amélioration rendement tomates fraîches (standard mondial 27.3t/ha) Records pays Europe du Nord (445 t/ha pays bas, 428 t/ha Royaume Uni, 408 t/ha Belgique)	225% (35t/ha avant et 114t/ha après)
Cameroun – Quelques entreprise de la phase pilote	
Consommation de matières premières	gain de 10% à 30%
Amélioration de la valeur ajoutée	plus de 9%
Amélioration du résultat net	plus de 60%
Certification en ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000	plusieurs entreprises

Source : BMN, 2014. Atelier d'information / sensibilisation sur la mise à niveau des entreprises industrielles CCIMA-BMN. Douala 05 juin 2014

3.2. Perspectives du PNMAN du Cameroun

Renforcement du BMN et consolidation de sa viabilité globale

La mise en place du Fonds de Mise à Niveau (préparation du projet de décret, examen du projet de décret en conseil des Ministres, ratification par l'assemblée nationale, signature du projet de décret), ainsi que la réorganisation et le renforcement du BMN (en ressources humaines, logistiques/matérielles et financières y compris l'installation du BMN dans des locaux plus fonctionnels) augurent de lendemains meilleurs pour le PNMAN.

La phase pilote du PNMAN ayant permis de mieux comprendre les bases de la viabilité du programme, la présente phase de pérennisation s'attachera à consolider les bases de cette viabilité sous les trois perspectives de:

- **Sa viabilité opérationnelle** (i.e. le PNMAN dispose de capacités internes ou des services pour mener à bien sa mission) : La phase pilote du programme a permis non seulement de jeter les bases ; mais également de mieux comprendre les conditions de cette viabilité.

- **Sa viabilité financière** (i.e. le PNMAN a suffisamment de ressources pour couvrir ses coûts opérationnels). La phase pilote a permis de mieux comprendre la nature des besoins et la problématique du financement des activités de mise à niveau pour laquelle la présente étude vise à proposer des pistes de solutions durables.
- **Sa viabilité institutionnelle** : (i) La structure légale et le système de gouvernance du PNMAN sont tels qu'ils garantissent l'exécution de sa mission avec efficacité / impact ; (ii) le PNMAN est la plate-forme de planification et d'exécution des activités de mise à niveau au Cameroun ; (iii) le PNMAN délivre ses promesses de réformes. Les acquis de la phase pilote, les recommandations de la présente étude sur les mécanismes de financement et les améliorations anticipées dans le dispositif de gestion du PNMAN devraient permettre d'asseoir les bases de la viabilité institutionnelle du programme.

Perspective en matière d'activités de mise à niveau

Le **suivi des entreprises bénéficiaires de la phase pilote** de mise à niveau (15 entreprises des secteurs agro-industrie, textile et bois de 2009 – 20013). Le suivi de 200 entreprises devait être assuré en 2014.

Pour la période 2015 -2018, horizon de planification du projet objet de l'étude, le PNMAN vise un **objectif 600 entreprises** mises à niveau.

Au total, le programme prévisionnel d'exécution du PNMAN, sur la base de la feuille de route de l'Etat discutée avec les partenaires et pour les besoins des projections budgétaires, se présente comme suit:

Table 3 : Programme Prévisionnel d'Exécution						
	Phase pilote 2009-13	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre d'adhésions	58	200	300	400	500	600
Nombre d'approbations	15	-	100	150	200	150
Nombre d'accompagnements à la certification			40	50	60	70
Nombre de certifications	-	-	-	30	30	30

Actions prioritaires à mettre en œuvre pour la phase de pérennisation :

- ✓ Renforcement du **dispositif institutionnel de mise à niveau** (renforcement des capacités du BMN et de certains acteurs institutionnels, manuels de procédures, système d'information intégré du BMN, formation des consultants nationaux, ...)
- ✓ Réalisation des **études de positionnement stratégiques pour les secteurs prioritaires** (agroalimentaires, cuir et chaussure, chimie, BTP...) qui permet de disposer d'informations pertinentes par filière, sur l'environnement de l'entreprise, des techniques et technologies de production existantes, des exigences et tendances des marchés nationaux et internationaux, ... utiles pour éclairer l'entreprise sur les choix et les stratégies à adopter dans son plan de mise à niveau.
- ✓ Création/renforcement d'une **unité technique de l'agroalimentaire** à même de constituer une réponse aux besoins d'appuis prioritaires des entreprises industrielles agroalimentaires.
- ✓ **Sensibilisation des opérateurs économiques** aux bonnes pratiques et objectifs de la Mise à Niveau

- ✓ Identification de la demande des entreprises en termes d'actions structurantes (besoins d'assistance communs aux entreprises, notamment des mêmes secteurs) afin de surmonter les obstacles communs touchant les divers secteurs d'activités à travers une **assistance groupée**.
- ✓ Réalisation des diagnostics stratégiques **et élaboration et accompagnement à la mise en œuvre des plans de mise à niveau** pour les entreprises éligibles (sélection des entreprises et consultants à former)

Par ailleurs, l'expérience camerounaise de la mise à niveau pourrait permettre, dans sa phase de pérennisation avec le 11ème FED, **l'extension de son champ d'intervention** à la restructuration, au volet environnement et celui de l'efficacité énergétique avec le concours de l'UE et les autres partenaires au développement .

L'espoir suscité par le PNMAN est à préserver afin que la mise à niveau des entreprises débouche sur des avancées concrètes, impactant positivement la compétitivité du tissu productif national. La réussite et la pérennisation du *PNMAN* nécessite la mise en place des fonds de mise à niveau et de restructuration bénéficiant de ressources stables et prévisibles essentiellement de l'Etat camerounais avec en appoint, le soutien des partenaires au développement dans le cadre de mécanismes qui garantissent la souplesse de décaissement des engagements et l'autonomie opérationnelle du PNMAN.

3.3. Points qui requièrent des ajustements au niveau du PNMAN

Les points qui requièrent des ajustements et/ou améliorations au niveau du PNMAN sont les suivants :

- L'ouverture d'échanges en vue d'un « partenariat » entre le BMN et les autres projets en instruction au Cameroun et en lien avec la mise à niveau industrielle, la normalisation et la qualité, et le développement d'une coalition forte autour du BMN avec les ministères (MINIMIDT, MINPMEESA), les organisations intermédiaires du secteur privé (GICAM, Chambre Commerce, MECAM/ECAM) et progressivement avec les institutions financières.
- Le BMN devra également apporter une réponse opérationnelle au traitement équitable de certaines grandes entreprises nationales avec des besoins de mise à niveau, des entreprises du secteur agro-industriel et celles du secteur informel de production notamment en faisant preuve de flexibilité et d'adaptation/innovation tout en développant des approches par filière industrielle.
- La question du suivi-évaluation et du reporting (situation de référence, éducation des entreprises sur la nécessité et la discipline du reporting, discipline de reporting du BMN et communication y afférente) devra également être gérée.
- Les capacités de mobilisation de ressources additionnelles (« approche projet ou programme ») via la formulation de programmes et projets spécifiques devront être rehaussées.
- La problématique des recrutements additionnels et de la mobilisation des ressources logistiques qui vont de pair avec le développement anticipé des activités devra également être gérée.

Par ailleurs, les actions suivantes devront être envisagées prioritairement :

Appui au secteur financier :

Un certain nombre de mesures liées au renforcement des dispositifs et capacités des institutions financières en matière de mise à niveau devront également être instituées. Il s'agira des actions suivantes, entre autres :

- Sensibilisation de cadres dirigeants et points focaux des banques et autres institutions financières sur la mise à niveau lors d'ateliers spécifiques pour développer l'intérêt des banques pour financer les PME/PMI et la mise à niveau.
- Renforcement des capacités des institutions financières aux bonnes pratiques et innovations en matière de financement de la PME/PMI.
- Préparation d'une base de données des institutions de financement et structures d'appui des PME accessible via le web et par CD multimédia qui devra être largement distribuée.

Appui au secteur de la consultance et structures d'appui:

En s'inspirant des bonnes pratiques en matière de mise à niveau en Tunisie, au Maroc, au Sénégal et ailleurs ; et en consultation avec le secteur privé local et les associations/regroupements de structures d'appui, un programme de renforcement des capacités des structures d'appui et consultants devra être engagé autour des activités suivantes :

- Formation de consultants aux outils de la mise à niveau (outils de base et outils avancés);
- Préparation de guide méthodologique ;
- Préparation d'un compendium et une base de données de consultants et bureaux d'études
- Institution d'un Comité technique des experts qui regrouperait tous les ordres et organisations professionnelles du Cameroun pour valoriser l'offre d'expertise locale

3.4. Autres préconditions pour la réussite du PNMAN

A lui seul, le Programme de mise à niveau des entreprises camerounaises ne peut assurer la redynamisation de l'industrie. Il constitue un élément d'un système économique qu'il convient de réformer rapidement mais aussi de protéger contre les pratiques déloyales et l'informel. La réforme devrait aussi concerner l'efficacité et l'approche de gestion orientées résultats concrets/mesurables des programmes de l'administration publique, les capacités des organisations professionnelles, et les mesures à prendre pour donner au secteur privé l'envie d'investir à nouveau dans l'industrie au Cameroun. La mise en œuvre de la phase de pérennisation du programme national de mise à niveau vise à contribuer à cet objectif.

Le Gouvernement devra également prendre les mesures d'accompagnement au développement des industries et services autour des éléments suivants:

- Le renforcement du secteur financier,
- La mise en place d'un cadre institutionnel de développement des PME,
- Le développement des infrastructures,
- La promotion des investissements et des exportations,
- La promotion des technologies de l'information et de la communication,
- Les réformes sur le climat de l'investissement et l'environnement des affaires y compris celles visant à baisser le coût des facteurs de production.

3.5. Facteurs de risque et de succès

La consolidation et l'extension du PNMAN supposent des prérequis à la fois politique, institutionnel et financier. La non satisfaction de ces préalables pourrait compromettre l'efficacité et le succès du programme. La réussite du programme tient compte de la capacité de l'Administration (MINEPAT, MINIMIDT et MINPMEESA), du SCCS et de la structure de pilotage du programme à réduire les différents risques susceptibles d'apparaître durant la mise en œuvre du programme, parmi lesquels, on peut citer essentiellement :

Niveau d'implication du Gouvernement : le niveau de priorité accordée par les autorités politiques et administratives au PNMAN est un facteur crucial, car il détermine in fine les ressources financières et les moyens techniques que l'Etat camerounais est disposé à allouer au programme. Par ailleurs, il est indispensable que le gouvernement continue ses efforts d'harmonisation et d'intégration de ses interventions d'appui au secteur privé.

L'absence d'autonomie du sous-comité de coordination et de suivi du programme et de la structure de pilotage du programme : L'interférence de l'administration publique dans les organes de décision du programme, ainsi que l'influence qu'elle pourrait exercer dans la désignation des experts de la structure de pilotage du programme peut mener à des orientations stratégiques et opérationnelles inefficaces. Il est important que les organisations intermédiaires du secteur privé et les institutions financières partenaires soient d'avantage responsables dans le pilotage du programme.

Appropriation insuffisante du programme et déficit de coalitions stratégiques : La mise en place du cadre institutionnel durant la phase de pérennisation et des mécanismes de suivi et de coordination tout au long du programme permettront d'impliquer les différents acteurs au niveau de la gestion du programme et de l'exécution des différentes activités, assurant le minimum requis en matière d'appropriation. Mais au-delà de ces relations au niveau du système de gouvernance, il est important, dans une optique de coordination, de synergie et de cohérence globale des politiques et programmes de développement du Cameroun, que le BMN s'engage d'avantage dans une dynamique de rapprochement plus poussée et de prise en charge des besoins de mise à niveau identifiés et exprimés par des entités telles que le MINMIDT, le MINPMEESA, le Comité de Compétitivité et les organisations intermédiaires du secteur privé telles que GICAM, CCIMA, SYNDUSTRICAM, MECAM et la BSTP. Ce faisant, des approches par filière et une complémentarité des interventions devraient être recherchées ; tout comme des plateformes communes de planification/coordination et d'exécution des activités de mise à niveau au Cameroun devraient être envisagées.

De façon générale, des partenariats opérationnel devraient être développés avec les ministères tels que MINIMIDT, MINPMEESA, MINTP ; les programmes/institutions tels que la BSTP, API, GICAM, SYNDUSTRICAM, MECAM et FENAP; le Comité de Compétitivité et les programmes de développement des filières tels que le PACA. Des relations particulières devraient également être développées avec les institutions de financement telles que la SNI, la BC-PME en création et les autres institutions ou mécanismes de financement des PME/PMI tels que le « Pool bancaire-GICAM-Fonds Africain de Garantie ».

Dans cette même optique, des synergies seront aussi établies avec les autres projets en cours financés par les bailleurs de fonds et les entités nationales/régionales.

Des liens organiques et opérationnels institutionnalisés devraient également être définis entre le programme et l'Agence de Promotion des PME/PMI en cours de création.

La capacité d'absorption des contreparties (institutions, entreprises, organisations professionnelles, etc.) est insuffisante: Le renforcement des capacités des différentes parties prenantes est un des objectifs principaux du programme. Cette phase s'appuierait sur les capacités déjà établies dans le cadre des activités exécutées au cours de la phase pilote, avec des améliorations/adaptations à réaliser. L'optimisation de cette capacité d'absorption devrait se faire à deux niveaux : 1/ du côté de l'offre de services de mise à niveau grâce à un effort d'adaptation continue du programme et grâce à une démarche qui fera mieux faire connaître et apprécier les avantages de la mise à niveau auprès des PME/PMI et via leurs institutions intermédiaires ; 2/ du côté de la demande en assistant les PME/PMI et leurs institutions intermédiaires à mieux articuler leur demande mais également grâce à une campagne active d'information/sensibilisation de la structure chargée du pilotage du programme et aux efforts des organisations professionnelles vis-à-vis de leurs membres

Inefficacité des partenariats avec les centres techniques et les structures d'appui et déficit de compétence et de capacité desdits partenaires: Il s'agit de nouer des partenariats sélectifs avec les structures d'appui. Ceux-ci peuvent jouer un rôle technique important dans les opérations de pré-diagnostic (ou d'analyse des formulaires d'adhésion) et la formation du personnel des entreprises, notamment les petites. Au-delà des partenariats à sceller, une stratégie et des programmes de renforcement des capacités desdits partenaires et surtout celles des consultants nationaux dans des domaines spécifiques des activités de mise à niveau devraient être envisagés avec l'assistance d'institutions telles que l'ONUDI en se basant par ailleurs sur les bonnes pratiques en la matière.

Faible mobilisation des ressources financières : la mobilisation insuffisante des ressources financières peut conduire à une révision douloureuse des objectifs du programme. Bien évidemment, les entreprises formelles affichant une bonne santé financière seraient les mieux servies au détriment du reste. Aussi, en concertation avec le secteur privé, le gouvernement devrait-il explorer l'ensemble des voies (fiscales, non fiscales, financières, budgétaires, etc.) susceptibles d'assurer un financement pérenne du programme.

4.0. PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DES PME/PMI ET DES ACTIVITES DE MISE A NIVEAU

4.1. Typologie des besoins de financement des activités de mise à niveau

Les activités de mise à niveau et de restructuration de PME/PMI requièrent une gamme variée de ressources financières qui incluent : des ressources propres au Gouvernement du Cameroun, des ressources concessionnelles et de subventions d'assistance technique et des ressources commerciales de différente nature.

La typologie des besoins de financement des activités de mise à niveau et les sources potentielles de financement y afférentes se présentent comme suit :

Table 4 : Typologie des besoins de financement des principales activités de mise à niveau et sources potentielles de financement	
Besoins de Financement	Sources Potentielles de Financement
Frais de structure du BMN	Ressources stables de l'Etat
Investissement immatériels	Contributions de l'Etat Subventions d'assistance technique Contribution des entreprises bénéficiaires
Investissements matériels	Contributions de l'Etat Subventions d'assistance technique Contribution des entreprises bénéficiaires Ressources commerciales
Amélioration de l'environnement des affaires	Subventions d'assistance technique Contributions de l'Etat

Au total, les besoins de financement des activités de mise à niveau se posent en termes de :

- ✓ Ressources stables et autres contributions de l'Etat
- ✓ Subventions d'assistance techniques et autres ressources concessionnelles
- ✓ Ressources financières commerciales

Dans ce qui suit, nous allons examiner successivement :

- ✓ La problématique du financement commerciale des PME/PMI et des activités de mise à niveau
- ✓ La problématique du financement des activités de mise à niveau et de restructuration des PME/PMI par la mise en place d'un fonds spécial dédié à cette cause et alimentés respectivement par les ressources de l'Etat et les subventions d'assistance technique des partenaires au développement et autres parties prenantes au processus de mise à niveau.

4.2. Problématique du financement commercial des PME/PMI et de leur mise à niveau

Dans un contexte de marché financier et d'environnement des PME/PMI parfaits, les activités de mise à niveau sont financées par le secteur financier commercial. Cependant, l'environnement du Cameroun, comme celui de la quasi-totalité des pays africains, est caractérisé par nombre d'imperfections du marché en termes de financement des PME/PM. Ces imperfections ont une incidence négative sur l'offre et la demande de financement des activités de mise à niveau des entreprises.

4.2.1. Offre de services de financement commercial des PME/PMI et des activités de mise à niveau

En principe, les ressources financières commerciales (facilités de crédit et autres instruments d'endettement à moyen et long-termes ; capital risque, capital investissement et financement en fonds propres ; quasi-fonds propres ; garanties et cautions ; crédit-bail, etc.) devraient constituer l'essentiel des sources de financement des activités de mise à niveau.

A la date du 31 Juillet 2014, le secteur financier du Cameroun se composait de treize banques commerciales, cinq sociétés financières de droit privé, d'institutions spécialisées de financement (SNI, FEICOM, PRO-PME, SOCCA, ALC et CFC), de vingt-huit compagnies d'assurances et près de cinq cents établissements de micro-finance. La Banque Camerounaise des PME (BC-PME), déjà légalement créée, n'est pas encore opérationnelle.

Box 2

INSTITUTIONS FINANCIERES IMPLIQUEES DANS LE FINANCEMENT DES PME/PMI AU CAMEROUN

Banques Commerciales répertoriées au Cameroun au 30 Juin 2014

Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC)
Banque Atlantique du Cameroun (BAC)
BGFI Bank Cameroun
United Bank for Africa Cameroun PLC (UBAC)
National Financial Credit Bank
Ecobank Cameroun (EBC)
Union Bank of Cameroon Limited (UBC)
Commercial Bank of Cameroon
CITIBANK NA Cameroon
Afriland First Bank
Société Générale de Banques au Cameroun (SGBC)
Crédit Agricole - Société Commerciale de Banque (CA-SCB)
Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)

Institutions Financières non-bancaires répertoriées au Cameroun au 30 Juin 2014

Société Nationale d'Investissement (SNI)
Société Camerounaise de Crédit Automobile (SOCCA)
Fonds spécial d'Equipement et d'Intervention intercommunale (FEICOM)
Société de Recouvrement des Créances du Cameroun (SRC)
Société Camerounaise d'Equipement (SCE)
PRO-PME financement S.A.(PRO-PME)
Crédit Foncier du Cameroun (CFC)
African Leasing Company (ALC)

L'activité de crédit pour les PME/PMI est d'avantage soutenue au sein des établissements financiers spécialisés (Africa Leasing, Société Camerounaise d'Equipement, Pro-PME, Société Générale de Leasing au Cameroun, Alios Finance) et tout récemment le pool bancaire-GICAM-Fonds de Garantie Africaine. Mais globalement, cette activité de crédit reste insuffisante et l'accès des PME/PMI aux ressources supposées être disponibles pose problème. Au-delà, l'accès des PME/PMI aux produits financiers se caractérise par une faible diversification des produits financiers qui leur sont destinés. En particulier, le financement à moyen et long-termes, le crédit-bail, le capital-risque et les financements en haut de bilan sont faiblement développés.

Les raisons de ces insuffisances sont à rechercher au niveau de l'Administration et des politiques de promotion du financement des PME/PMI y afférentes, au niveau du fonctionnement des marchés financiers notamment en matière d'inclusion du segment PME/PMI, au niveau des institutions financières et de leur appétit pour et leur connaissance du segment PME/PMI, et au niveau des PME/PMI elles-mêmes en terme de profil de risque et d'éducation financière.

4.2.2. La problématique de l'accès des PME/PMI camerounaises au financement

La problématique de l'accès des PME/PMI camerounaises au financement a été largement documentée⁵ et peut se décliner en nombre d'insuffisances à gérer aux trois niveaux suivants en matière d'**offre** (niveau Administration et niveau banques/institutions financières) et de **demande** (niveau PME/PMI) de services financiers:

Au niveau de l'Administration :

Les politiques, stratégies et programmes de mobilisation de l'épargne, donc de ressources financières à long-terme pour le financement des PME/PMI; ainsi que les activités de développement des marchés financiers demeurent timides pour ne pas dire inexistantes. Même si la création de la Banque Camerounaise des PME est en cours (avec un capital annoncé de 10 milliards Francs CFA beaucoup trop modeste par rapport aux enjeux et besoins), les actions d'impulsion et d'incitation à la création d'institutions et de produits financiers destinés aux PME/PMI (capital risque, fonds sectoriels, fonds PME/PMI, crédit-bail, guichet PME/PMI de la bourse des valeurs mobilières, etc.) restent relativement peu efficaces pour ne pas dire inexistantes.

Les innovations en matière de mobilisation de ressources financières longues pour le financement des PME (contrat de désendettement et de développement, fonds de contrepartie, swap de dettes contre financement des PME/PMI, fonds fiduciaires, fonds faïtiers, etc.) restent très limitées et souvent à l'initiative unique des partenaires au développement.

Le faible niveau de développement de l'infrastructure informationnelle qui devrait garantir plus de transparence et faciliter les prises de risque des institutions financières sur les PME/PMI (standards comptables et d'audit, centrale des risques ou registre/bureau des crédits pour PME/PMI, informations et statistiques sur le secteur et les sous-secteurs des PME/PMI, infrastructure technologique, etc.) n'aide pas à résoudre le problème d'asymétrie de l'information dont souffrent les PME/PMI et qui fait que les banques perçoivent le secteur des PME/PMI très risqué.

Le caractère contraignant de certaines règles prudentielles de la BEAC (niveau de capital et de réserves obligatoires des banques) limite la capacité et l'appétit des banques pour les financements de PME/PMI perçus particulièrement risqués.

La gouvernance et la gestion des programmes de promotion des PME/PMI ne sont suffisamment orientées résultats concrets et significatifs et ne contribuent donc pas à renforcer la prévisibilité des performances des entreprises bénéficiaires des appuis donc leur crédibilité et attractivité par rapport au financement par endettement ou levée de fonds propres.

⁵ Disponibilité limitée de ressources financières destinées au financement des PME/PMI, pertinence des mécanismes et services financiers par rapport aux besoins des PME/PMI camerounaises, taux d'intérêt relativement élevés, difficultés d'accès aux financements disponibles pour les PME/PMI, accès difficile des PME/PMI aux services bancaires transactionnels et aux services de gestion de risque, coût élevé des services financiers destinés au segment des PME/PMI, taux élevé des crédits en souffrance, gap en matière de financement en haut de bilan, capital-risque et capital développement, etc.

Enfin, la politique fiscale de l'Etat (via les émissions d'obligations et de bons du Trésor) reste encore défavorable à l'investissement car poussant les banques, investisseurs institutionnels et grandes entreprises à privilégier les investissements dans ces obligations/bons de l'Etat par rapport aux financements des PME/PMI, aux prises de participation dans le capital des entreprises et les réinvestissements des bénéfices des entreprises.

Au niveau des banques commerciales et autres institutions financières :

La méconnaissance du segment PME/PMI, le manque d'expérience et d'expertise en matière de services de financement des PME/PMI, l'innovation financière limitée, la perception du rapport coût-risque-rendement des services financiers aux PME/PMI relativement défavorable n'encouragent les institutions financières à considérer la cible PME/PMI que de façon marginale.

Au niveau des PME/PMI :

La perception par les institutions financières du profil de risque élevé des dites PME/PMI (faiblesse du niveau du capital, risque de gestion, risque de succession/gouvernance), l'opacité financière des PME/PMI, les conditions techniques d'accès au financement difficilement remplies (mauvaise qualité des requêtes de financement, garantie et assurance insuffisantes, ratios financiers inadéquats), éducation financière très limitée des promoteurs et gestionnaires de PME/PMI, accès limité des PME/PMI à des services de capacitation de haut niveau tels que la mise à niveau et l'assistance en matière de d'études (plan d'affaire, memoranda pour investisseurs, etc.) impactent d'avantage négativement l'aptitude de ces entreprises à être attractives en terme d'accès aux facilités de crédit ou en matière de levée de fonds propres auprès d'investisseurs.

4.2.3. Promouvoir la gamme d'institutions, produits et compétences en matière de financement des PME/PMI

Le financement des PME/PMI ne relève pas d'un outil dédié mais d'une gamme de solutions complémentaires adaptées aux différentes phases de développement de l'entreprise. Or, au-delà des services non financiers (de conseil, d'encadrement et de formation), les financements en fonds propres et capital-risque/développement, les fonds sectoriels, les mécanismes de garantie/partage de risque, le crédit-bail, l'affacturage, les papiers commerciaux, le compartiment PME/PMI des bourses de valeurs mobilières, les services de gestion de risques financiers et les produits bancaires innovants sont peu disponibles et/ou accessibles aux PME/PMI, ne permettant pas d'exercer un effet de levier sur l'accès au crédit bancaire ou tout simplement compromettant l'essor économique et technologique des PME/PMI Camerounaises.

Si les instruments et marchés financiers innovants pour PME/PMI se développent au niveau des certains pays en développement, l'enjeu en Afrique et au Cameroun est d'abord de stimuler leur développement ; et ensuite de les amener à opérer sur des seuils d'intervention adaptés au contexte local, permettant au plus grand nombre de PME/PMI d'y accéder, notamment en phase de création, de croissance et de restructuration.

C'est à ce niveau d'imperfection du marché que l'Etat pourrait stimuler une dynamique d'impulsion et offrir des incitations et programmes de soutien structurés combinant à la fois incitations fiscales, incitations et accompagnements financiers, développement d'un pool de compétences dans les métiers du financement du cycle de vie de l'entreprise ; et l'éducation financière des promoteurs et gérants de PME/PMI.

A ce titre, l'exemple du dispositif de financement des activités de mise à niveau du Maroc pourrait inspirer l'Administration et le gouvernement du Cameroun, le secteur financier local et les partenaires au développement du Cameroun. En effet, une combinaison d'**instruments de soutien direct à la mise à niveau** (assistance technique/investissement immatériel, investissement matériel, restructuration) et d'une **gamme complète d'instruments de financement commercial** (haut de bilan – amorçage, fonds propre -, crédit d'investissement, crédit-bail, garanties de crédit d'investissement, cautionnement de marchés d'exportation, etc.)

Box 3

LES DIVERS OUTILS FINANCIERS DU PMN MAROCAIN

- **Assistance technique**

- Soutien à la mise à niveau des entreprises – programme ANPME-Euro Maroc Entreprise
- Soutien à la mise à niveau des entreprises – programme ANPME-Coopération Maroc-Allemande
- Fonds de mise à niveau (FOMAN) – « Partie assistance technique »

- **Garantie des crédits bancaires**

- Fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)
- Fonds de garantie MEDA I – Projet d'appui aux institutions financières de garantie aux PME (PAIGAM)
- Fonds de garantie des prêts à la création de la jeune entreprise
- Fonds de garantie français en faveur du Maroc
- Cautionnement des marchés à l'exportation
- Garantie des crédits d'investissement (CCG)
- Fonds de garantie des industries culturelles (FGIC)
- Garantie des crédits de fonctionnement (OXYGENE)
- Garantie des crédits d'investissement « AL MOUHAJIR »
- Garantie des crédits d'investissement « AT-TAHFIZ »
- Garantie des crédits de mise à niveau « FORCE »
- Garantie des crédits « ENERGY »

- **Renforcement des fonds propres**

- Ligne de capital-risque BEI
- Accès capital Atlantique
- Fonds d'amorçage SINDIBAD
- Financement AWEX-Belgique (protocole de coopération ANPME-AWEX)
- Programme P.P.P. (Partenariat public/privé)

- **Financement des programmes de mise à niveau**

- Fonds de mise à niveau (FOMAN) – Partie « investissements matériels »
- Fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement (FORTEX)
- Fonds de rénovation des unités hôtelières (RENOVOTEL)

- **Crédits bancaires pour la mise à niveau**

- Ligne de crédit italienne
- Ligne de crédit française
- Ligne de crédit portugaise
- Ligne de crédit allemande

- **Soutien à la protection de l'environnement**

- Fonds de dépollution industrielle (FODEP)

- **Prise en charge des terrains et locaux industriels**

- Fonds HASSAN II pour le développement économique et social

FONDS FOMAN

Objet

Mécanisme de **co-financement entre l'Etat et les banques** destiné à financer des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles.

Critères d'éligibilité

- avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH ;
- avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH ;
- présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité ;
- avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.

Quotité de financement

Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :

- FOMAN :

- 30 % maximum du programme de mise à niveau avec un plafond de 2.500.000 DH
- taux d'intérêt : 2 % HT

- CREDIT BANCAIRE (moyen et long termes) :

- 50 % du programme de mise à niveau ; - taux d'intérêt : négociable avec la banque,
- fonds propres et quasi fonds propres : 20 % minimum du programme de mise à niveau.

Durée de remboursement : 5 à 12 ans avec un différé de remboursement maximum de 3 ans

Source : Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal (AFD, 2005)

4.2.4. Améliorer la qualité de l'offre et la demande de financement des PME/PMI

Au total, toute solution durable de gestion de la problématique d'accès des PME/PMI aux services financiers devrait s'articuler autour d'interventions intégrées aux trois niveaux susvisés (Etat, institutions financières, PME/PMI).

Par ailleurs, les solutions envisagées devraient être déployées dans une logique de **gestion intégrée de l'offre** (côté Etat et cadre incitatif, réglementaire, légal et politique de promotion; côté marchés et institutions et côté produits financiers) et de la **demande** (côté PME/PMI et politique de développement y afférente) qui s'appuient sur l'articulation de **synergies entre services non financiers de capacitation des PME/PMI et services financiers**.

Enfin, lesdites interventions devraient s'articuler autour d'objectifs de performance mesurables prédéfinis et des systèmes de gouvernance et de gestion des politiques, stratégies et programmes où les responsables de la mise en œuvre sont comptables des résultats attendus.

De façon spécifique, les mesures ci-après, relatives à la promotion de l'offre de services financiers aux PME/PMI, devront être considérées :

Politique et programmes intégrés de promotion : L'articulation/définition de politiques, de stratégies et de programmes intégrés et globaux de développement des institutions, marchés et services financiers pour PME/PMI avec la régulation y afférente devrait être considérée.

Au niveau du cadre juridique : la nécessité d'une promotion d'un droit bancaire adapté assurant :

- L'équilibre dans les relations banques-entreprises;
- La réforme des textes organisant le recouvrement et la réalisation des garanties ;
- La mise en œuvre d'un programme de formation de tous les acteurs et auxiliaires de justice intervenant dans le domaine financier en général et bancaire en particulier.

Des mesures similaires devraient être étendues au secteur du crédit-bail, du capital-risque et capital développement, celui du marché boursier, etc.

Au niveau du cadre réglementaire : Alors que le dispositif prudentiel sous forme d'une batterie de normes et de ratios adopté par la CEMAC/BEAC a permis d'encadrer l'activité bancaire et de garantir la sécurité et la viabilité du système financier, on a noté une réduction de la capacité de d'offre de crédit des banques. On a noté également une contrainte réglementaire relative à la politique monétaire portant sur le niveau des réserves obligatoires dont le taux relativement élevé a une incidence négative sur l'offre de crédit pour les PME/PMI.

Par ailleurs, l'attraction et l'implantation des institutions de financement des PME/PMI devra être accompagnée par le renforcement des capacités en matière de supervision réglementaire et de gestion de telles institutions via une éducation financière et la promotion de bonnes pratiques en la matière.

Incitations financières et fonds faitiers de l'Etat : La mise en place d'un fonds de fonds (i.e. un fonds faitier) pour favoriser la création de joint-ventures financiers sous forme de prise de participation minoritaire de l'Etat dans des institutions à créer, pour garantir les investissements, mais également pour favoriser les co-financements de certaines transactions devrait également être considérée par les autorités camerounaises.

Incitations fiscales : Des incitations fiscales qui favorisent l'implantation et le développement des institutions concernées via des conditions d'implantation attractives et un traitement fiscal avantageux des transactions et instruments financiers concernés pourront être considérées par les autorités.

Un système d'exonération incitatif en faveur de la promotion de nouveaux produits financiers pour PME/PMI (capital risque, crédit-bail) devra également être considéré.

Autres mesures de promotion des institutions et produits financiers pour PME/PMI: L'amélioration du cadre institutionnel et de l'offre de produits financiers novateurs pour PME/PMI devra également être considérée autour des actions suivantes :

- Réforme de la fiscalité en faveur de la promotion de l'épargne via l'instrument que constitue la taxe sur les opérations bancaires(TOB) ;
- Développement du marché des valeurs mobilières, notamment du compartiment PME de la Douala Stock Exchange ;
- Encouragement de la mobilisation de l'épargne collective par le développement des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) ;
- Réduction du coût des frais relatifs à l'inscription et à la radiation des hypothèques.
- Développement des mécanismes et produits financiers nouveaux : crédits bail, capital-risque, affacturage et billets de trésorerie.

Pool de compétences : Le développement d'un pool de compétences locales dans les métiers de financement de projets et de PME/PMI, notamment en matière de crédit-bail, de capital investissement/fonds propres, de services bancaires aux PME/PMI et de services de soutien y afférents telles que les valorisations/évaluations d'entreprises devrait être considérés.

Financement du haut de bilan: Une structure financière solide de la PME étant l'une des conditions d'accès au financement commercial, il est important de favoriser la promotion des institutions et instruments de financement du haut de bilan (fonds d'investissement pour PME/PMI, Guichet PME/PMI de la Bourse des Valeurs Mobilières, Capital Risque et Capital Développement, etc.) via des incitations spécifiques. L'étude proposera les mesures incitatives que l'Etat devrait envisager plus bas.

Synergie entre offre de services d'appui non-financiers et financier : Dans un contexte de manque évident de produits financiers adaptés aux besoins des PME/PMI, une synergie entre l'offre de services d'appui non-financiers et les services financiers s'avère pertinente. Les services non-financiers de capacitation et de suivi-évaluation venant sécuriser l'obtention du crédit et/ou de l'investissement et leur bonne utilisation en aval. En effet, la réticence des banques et investisseurs à financer les PME/PMI ne sera pas facile à lever car elle est liée à l'environnement très difficile qui est celui des PME/PMI ainsi qu'aux défaillances de l'ensemble des structures en charge de faire respecter les contrats.

4.2.5. Mesures spécifiques pour faciliter l'offre et l'accès au crédit bancaire

Les mesures spécifiques pour faciliter l'offre et l'accès au crédit bancaire s'articulent en termes de :

- Mise en place d'un fonds de garantie pour soutenir les demandes de crédit des PME/PMI;
- Mise en œuvre des mécanismes de prêts participatifs et institution de la caution mutuelle;
- Soutien du projet de création d'un compartiment PME/PMI de la Bourse des Valeurs Mobilières de Douala destiné à couvrir des besoins en capitaux longs des PME/PMI;
- Augmentation de l'offre de crédit par la mobilisation des lignes de crédits à des conditions concessionnelles;
- Exploration des pistes de bonification et de garantie en utilisant les instruments communs (FAGACE, Fonds de Solidarité Africaine etc.);
- Création de nouveaux instruments de financement et de garantie de proximité ;
- Baisse du taux d'usure
- Adoption d'un système de bonification des taux d'intérêt pour les PME/PMI pour baisser les coûts des emprunts;
- Renforcement des dispositifs d'appui et d'encadrement des PME par :
 - Ouverture et redynamisation de guichets PME au sein des banques commerciales ;
 - Relance de la charte bancaire en spécifiant les rapports entre les banques et leurs clients ;
 - Renforcement des capacités techniques et managériales (mise en place d'outils de gestion, suivi de crédits consentis aux PME).

4.2.6. Améliorer l'accès aux ressources et programmes de financement disponibles sur le marché local

L'importance de l'accès au financement commercial impose que les mécanismes et programmes de de financement ci-après, opérationnels au profit des PME/PMI camerounaises, soient d'avantage dynamisés et rendus plus accessibles aux PME/PMI.

« **GICAM-Pool Bancaire-Fond Africain de Garantie** »⁶ : En matière de facilitation de l'accès des PME/PMI au financement bancaire et autres ressources financières locales, des efforts d'amélioration de la demande des PME/PMI camerounaises et d'amélioration des conditions d'accès au pool bancaire « GICAM-Banques Commerciales-Fonds Africain de Garantie » devraient être accrus en évaluant les causes de non-performance optimale de ce programme.

Une attention particulière devrait également être accordée à la célérité et la transparence dans les conditions légales de réalisation des garanties et autres sûretés liées aux crédits bancaires et autres formes de transactions financières.

Banque camerounaise des PME/PMI (BC-PME) : Dans la même lancée, des relations stratégiques devraient être envisagées entre la Banque camerounaise des PME/PMI (BC-PME) en création et le PNMAN, via potentiellement un système de « label PNMAN-BC-PME » qui devra faciliter l'accès au financement de cette banque tel que c'est appliqué dans plusieurs pays.

Société Nationale d'Investissement (SNI) : Dans le même ordre d'idées, la Société Nationale d'Investissement (SNI) et le PNMAN devraient examiner les conditions de leur collaboration en vue de la promotion des financements en fonds propres de PME/PMI du PNMAN.

⁶ Ce programme de financement et accompagnement des PMI camerounaises est décrit dans le détail en Annexe 2

Garantie: Plus de souplesse devrait être introduite au niveau des principaux mécanismes de garantie des financements des PME/PMI opérationnels au Cameroun (garantie AFD/ARIZ, Fonds Africain de Garantie de la BAD, etc.). Par ailleurs, la Banque Camerounaise des PME (BC-PME) devrait envisager la mise en place d'un mécanisme de garantie des financements des PME/PMI assez souple.

Africa Leasing Company, SGLC, Alios et le Crédit-bail: Les opportunités offertes par Africa Leasing Company (ALC), Société Générale de Leasing au Cameroun (SGLC) et Alios, en matière de crédit-bail, devraient d'avantage être exploitées par les PME/PMI. Le BMN devrait explorer l'opportunité d'un partenariat structuré avec ces institutions de financement par crédit-bail.

Toutefois, l'effort d'éducation/sensibilisation des parties prenantes (y compris la formation des magistrats et l'information en direction des PME/PMI via leurs associations) dans la gestion du crédit-bail, déjà entamé avec le soutien de partenaires tels que IFC/Banque Mondiale, devrait être poursuivi.

4.2.7. Mise en place d'un Fonds de Garantie

La mise en place de fonds de garantie privés devrait contribuer à augmenter la volonté des banques à accepter de prendre d'avantage de risque sur les PME/PMI.

Mais pour éviter de déresponsabiliser les banques en matière d'octroi de crédit, de recouvrement des créances en souffrance et d'exécution des autres garanties, ce qui est généralement le risque d'un fonds de garantie, les bonnes pratiques commandent que: (a) les fonds de garantie interviennent sous forme de cautionnement simple aux banques créancières selon un schéma de partage de risque à hauteur de 50% ; (b) les interventions soient accompagnées de trois types de prestations indispensables pour sécuriser, en amont comme en aval, l'émission de garantie : (1) l'assistance au montage de dossiers «bancables», (2) le suivi des investissements et (3) un suivi accompagnement du débiteur permettant une alerte précoce en cas de défaillance.

En Malaisie, la Banque centrale avait mis en place un **système de label** (adossé à une ligne de crédit pour PME/PMI qu'elle avait mise en place) qui permettait aux PME/PMI ayant suivi un programme de mise à niveau spécifique autour de standards de gestion de la qualité et de gestion technique (en vue d'une éligibilité à des programmes de sous-traitance) d'accéder à des facilités de financement sans ou avec peu de de garantie. Il faut noter que ce système de label avait été structuré d'accord partie avec les institutions financières impliquées.

4.2.8. Création de sociétés d'investissement et de financement en fonds propres pour les PME/PMI

1. Importance du capital-risque, le capital développement et les financements en fonds propres :

Le capital-risque, le capital développement et les financements en fonds propres et quasi-fonds propres constituent un instrument de mise à niveau et de renforcement structurel des PME/PMI, de la croissance des PME/PMI et de restructuration/transmission des PME/PMI. Par ailleurs, cette formule de financement permet de rétablir la confiance entre les différents partenaires. En effet, le partenariat qui naît de ce type de financement spécifique permet aux parties prenantes d'honorer leurs engagements et de respecter le plan de développement et les échéances de paiement.

Ce mode de financement constitue également une réponse à la sous-capitalisation des PME ainsi qu'aux comportements opportunistes de certains dirigeants de PME/PMI. Il se traduit également par des innovations ad hoc sur le plan stratégique, managérial, technique, financier et organisationnel, grâce notamment à la contribution d'investisseur-entrepreneurs ou ancien managers chevronnés.

Le mode de financement est enfin une solution efficace à la fragilité, à l'aversion au risque, à la primauté des objectifs personnels au détriment de ceux de l'entreprise et des actionnaires, aux carences managériales des dirigeants des PME, aux problèmes d'asymétrie informationnelle, au rationnement du crédit dont souffrent les PME. Pris comme tel, le capital-risque, comme le capital développement, est un moyen de financement non seulement efficace mais un véritable outil de contrôle et de développement dans le cadre de la mise à niveau, tant pour les PME/PMI à fort potentiel innovant que pour les PME/PMI classiques.

Cela dit, le capital-risque et le capital-développement ne pourront se développer harmonieusement au Cameroun qu'à la condition d'agir avec pragmatisme sur ses leviers de développement (expliqués plus bas) et de tenir compte des contraintes camerounaises.

Des concertations public-privé ont été organisées qui devaient déboucher sur des propositions de loi pour créer un environnement réglementaire et fiscal favorable et incitatif pour les investisseurs dans les opérations de capital-risque (grands groupes, particuliers, investisseurs providentiels) et pour la mise en place d'un dispositif national favorisant la profession de capital-risqueur au Cameroun au profit des PME/PMI, mais rien à ce jour n'a été concrétisé.

2. Etat de développement du financement en capital-risque, capital développement et en fonds propres au Cameroun

Même si le capital -risque/investissement et les financements en fonds propres sont indispensables pour soutenir la dynamique de renforcement structurel des PME/PMI, de la croissance des PME/PMI et de restructuration/transmission des PME/PMI, l'importance de ce secteur dans l'économie Camerounaise reste limitée au regard des facteurs suivants:

- Même si les PME/PMI représentent l'essentiel des acteurs économiques au Cameroun et qu'elles sont la source du dynamisme de demain, très peu d'entre elles recourent au capital-risque, au capital investissement et au financement en fonds propres comme moyen de financement.
- La prédominance d'une moyenne entreprise fragile et la rigidité des conditions d'éligibilité applicables à ce mode de financement font du capital-risque/investissement un dispositif peu utilisé comme moyen d'appui au développement de la PME/PMI.
- L'infrastructure nationale de financement en capital-risque/investissement et fonds propres reste peu développé dans un contexte de vide du cadre légal/réglementaire et d'absence de politique d'incitation affirmée de l'Etat.

Cependant, la période de forte liquidité des institutions financières du pays (banques commerciales et fonds de pension) et l'attractivité retrouvée de la destination Africaine par rapport aux marchés financiers européen et américain en termes de perspective de retour sur investissement constituent des facteurs incitatifs au développement du marché du capital-risque/investissement et du financement en fonds propres à coté de d'autres facteurs tels que:

- Les investissements intra- régionaux (Nigeria en particulier) croissants et l'intérêt grandissant des investisseurs non régionaux (BRICS, pays Arabes, fonds européens, fonds américains, etc.)
- La libéralisation de l'économie camerounaise (APE, OMC, CEMAC, CEEAC) et les pressions grandissantes pour améliorer la compétitivité de l'économie et des entreprises.
- Les changements de mentalité progressifs de propriétaires d'affaires familiales et la reconnaissance grandissante de l'importance de l'industrie du capital-risque/investissement pour l'économie nationale.

- La non-adaptation des crédits bancaires comme moyen de financement sur certaines transactions

3. Stratégies et approches programmatiques de financement du marché du capital risque, du capital développement et des financements en fonds propres au Cameroun

Pour promouvoir le financement en capital risque, capital développement et en fonds propres, l'Etat camerounais devra faire des interventions à quatre niveaux :

- Loi réglementant le secteur
- Incitations fiscales et financières
- Création et innovation institutionnelle
- Approche intégrée de promotion de l'industrie du capital-risque/haut de bilan

3.1. Loi réglementant le capital-risque, capital développement et le financement en fonds propres

Le développement structuré d'un marché du capital-risque, capital développement et des financements en fonds propres au Cameroun devra commencer par l'introduction et l'application d'une loi réglementant ce marché.

L'activité de capital-risque, capital développement et financement en fonds propres, au sens de la loi, consistera pour un organisme de placement en capital-risque/capital développement à financer des petites et moyennes entreprises (PME/PMI)...sous forme de **titre de capital, fonds propres ou quasi-fonds propres, de titre de créances convertibles ou non en titres de capital ainsi que d'avances en compte courant d'associés** conformément aux dispositions de la loi.

La loi devra en particulier préciser et où apporter des éléments de réponses aux éléments suivants :

- Définitions et cadre conceptuel
- Cadre légal, cadre réglementaire et standards de gestion de risque
- Intervenants du secteur et conditions d'intervention
- Incitations fiscales et financières du gouvernement et conditions d'éligibilité pour les institutions, investisseurs et instruments
- Comment le cadre légal encourage ou limite t'il l'activité des sociétés de capital-risque? Les incitations fiscales sont-elles efficaces?
- Quels sont les facteurs clés qui sont incompatibles avec le financement des PME par le capital-risque?
- Peut-on proposer des amendements/ajouts aux lois existantes ?
- Quelles activités de renforcement de capacité l'Etat pourrait envisager pour promouvoir les compétences liées aux différents métiers du secteur,
- Quels projets les intervenants du secteur pourraient entreprendre afin de promouvoir la cohésion et l'image de l'industrie du capital-risque?
- Quelle autre mesure de soutien direct ou indirect de la part du gouvernement au secteur du capital-risque pourrait-elle être recommandée afin d'encourager le capital-risque/développement en tant que méthode de financement?
- Comment les partenaires internationaux pourraient aider à la promotion de l'industrie du capital-risque/développement?

3.2. Incitations fiscales et financières de promotion du marché du capital-risque, capital développement et le financement en fonds propres

L'Etat pourrait considérer quatre formes d'aide pour promouvoir le financement en capital risque, capital développement et en fonds propres:

- la constitution de **fonds d'investissement** dont l'État est partenaire, investisseur ou partie;
- des **garanties consenties à des investisseurs ou à des fonds de capital-risque**, couvrant une partie de leurs pertes et assurant leurs prêts ou investissements;
- des **outils financiers en faveur des investisseurs**, pour les encourager à fournir plus de capitaux;
- des **incitations fiscales en faveur des investisseurs** pour qu'ils effectuent des investissements.

Une fois que la loi et les politiques d'incitations sont en place, un **effort de pédagogie** est nécessaire tant pour faire comprendre la loi et les incitations que les avantages d'un financement par le capital-risque/développement qui semble aussi mal connu des entrepreneurs et du public camerounais.

En fonction des dynamiques du marché, une assistance ciblée de l'Etat pourrait être considérée: (i) à des investisseurs, (ii) à un fonds d'investissement, (iii) à un véhicule d'investissement ou à son gestionnaire ainsi que (iv) aux entreprises dans lesquelles l'investissement est réalisé.

Il faut noter que les sources des fonds de capital-risque/développement incluent: les fonds de pension, les banques et compagnies d'assurance, les grandes sociétés-investisseurs, les investisseurs providentiels et les fonds étrangers.

3.3. Création d'un fonds d'investissement en capital-risque, capital développement et en financement en fonds propres

L'Etat pourrait également considérer la création d'une société d'investissement privée, comme dans le cas de SINERGI au Niger mis sur pied grâce à l'ONUDI, qui aurait pour objectif de favoriser la création et le développement de PME/PMI formelles par (i) le financement des investissements en haut de bilan (interventions comprises entre 20 et 100 millions FCFA constitués à 25% en capital et 75% en prêt d'actionnaire) et (ii) l'appui et l'accompagnement des entrepreneurs concernés dans les domaines de la gestion, de la recherche de partenaires techniques et commerciaux.

Le modèle SINERGI a fait ses preuves et, à l'exemple de AREVA ou de VEOLIA dans le cas du Niger, les grandes entreprises ou multinationales étrangères présentes au Cameroun (exemple d'ALUCAM, SONARA ou d'AES/SONEL au Cameroun) pourraient trouver un intérêt particulier à participer au tour de table de ce type de société, afin de pouvoir intégrer des PME locales dans leurs chaînes de valeur et susciter le développement d'une sous-traitance motivée et de qualité.

3.4. Approche et programme intégrés de développement du marché du capital-risque, capital développement et du financement en fonds propres

Il est proposé un modèle intégré de développement du capital risque et du capital développement pour le Cameroun selon le schéma ci-après qui agit sur cinq leviers de développement dudit marché :

- Cadre de réglementaire, légal et de politiques d'incitations financières et fiscales articulé plus haut
- Infrastructures institutionnelles de soutien à l'offre via les fonds factiers ou fonds de fonds, les garanties aux investissements, guichet PME de la bourse des valeurs mobilières, etc.
- Soutien à la demande via l'éducation financière des entrepreneurs et gérants de PME/PMI, fonds et services de développement de projets et de préparation de memoranda aux investisseurs

- Soutien aux transactions via les actions de sécurisation des transactions (garantie et assurance), les incitations fiscales et les co-investissements
- Soutien à l'efficacité du marché via le soutien à la liquidité des marchés, la professionnalisation du métier de gestionnaire de fonds.

5.0. CREATION D'UN FONDS DE MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES CAMEROUNAISES

Comme indiqué plus haut, les besoins de financement des activités de mise à niveau se posent en termes de :

- ✓ Ressources stables et autres contributions de l'Etat
- ✓ Subventions d'assistance techniques et autres ressources concessionnelles
- ✓ Ressources financières commerciales

Après avoir évalué la problématique du financement commercial des PME/PM, ce qui suit portera sur l'examen de la problématique du financement des activités de mise à niveau par la mise en place d'un fonds spécial dédié à cette cause et alimenté par les ressources de l'Etat et les subventions d'assistance technique des partenaires au développement et autres parties prenantes au processus de mise à niveau.

Il faut noter qu'une étude de faisabilité concernant la création d'un Fonds d'appui à la compétitivité des entreprises camerounaises (FACEC) avait été menée. Ce fonds devait constituer l'un des organes du PNMAN. Un projet de décret fixant ses missions, son fonctionnement et ses règles d'intervention avait été élaboré par l'ONUDI. Ce Fonds, tel que présenté, devrait être le réceptacle et le guichet unique des moyens de financement de la mise à niveau. Il devait être alimenté à partir des ressources allouées par l'Etat, les institutions financières et les bailleurs de fonds internationaux. Les principaux bénéficiaires de ce Fonds seraient les entreprises camerounaises. Ce texte constituait certes une avancée mais avait besoin d'être enrichi, en particulier en considérant les centres techniques, les structures d'appui, les organisations professionnelles et les chambres consulaires comme bénéficiaires du dispositif. Il est important de noter que ces entités jouent un rôle moteur dans la mise à niveau et leur intégration parmi les missions du FACEC corrigerait une insuffisance du projet de Décret.

Ainsi, la présente étude : (i) prend en considération les conclusions de l'étude de faisabilité sur le FACEC et (ii) intègre les besoins liés aux autres parties prenantes (centres techniques, les structures d'appui, les organisations professionnelles, etc.).

5.1. Justification du fonds de mise à niveau

Cadre propice d'amélioration de la compétitivité des entreprises, le programme de mise à niveau s'est révélé comme un puissant levier de développement. Le programme national de mise à niveau des entreprises camerounaises se justifie, entre autres, par (i) la conclusion de l'accord sur les APE qui impose une nécessité de mise à niveau des entreprises camerounaises pour faire face aux nouvelles pressions compétitives induites par l'ouverture des marchés nationaux ; (ii) la faible compétitivité des entreprises camerounaises ; (iii) l'insuffisance des structures d'appui en quantité et en qualité, mais également par (iv) les opportunités offertes aux entreprises camerounaises en matière de sous-traitance par les projets d'investissements publics et ceux des grandes entreprises internationales et ; (v) la nécessité de relancer la politique industrielle grâce à l'outil avancé de développement industriel qu'est le PMN.

Ainsi, en plus de son impact direct sur la solidité structurelle des entreprises et leur performance économique, il convient de souligner que la mise à niveau des entreprises, qui se trouve au centre des stratégies et programmes de développement industriel du Cameroun, s'avère un des principaux instruments de mise en œuvre du DSCE et des programmes de promotion de la compétitivité du pays.

Aussi, pour pérenniser ce programme qui est d'une importance capitale pour l'économie Camerounaise, la mise en place d'un mécanisme de financement de la mise à niveau, sous la forme d'un fonds alimenté à partir de ressources financières stables, est donc apparue comme une nécessité.

1^{er} niveau de justification du fonds de mise à niveau:

Au total, la mise en place du fonds de mise à niveau se justifie par rapport aux avantages suivants sur les schémas de financement soumis aux contraintes budgétaires de l'Etat ou aux priorités changeants des partenaires au développement :

La stabilité et pérennisation du financement : Les sources et types de financement du fonds tels que le financement des primes en particulier échapperont aux incertitudes des décaissements des projets des bailleurs de fonds et aux aléas des dotations budgétaires.

Souplesse des décaissements et autonomie de gestion et d'intervention : La mise en place du fonds dont les ressources sont attribuées sur la base d'objectifs prédéfinis de mise à niveau confère une autonomie qui fait que les procédures de décaissement ne soient pas soumises à la lourdeur et aux incertitudes de la chaîne de la dépense publique ni aux changements de priorités des partenaires au développement.

2eme niveau de justification du fonds de mise à niveau :

Enfin la mise en place du fonds de mise à niveau se justifie par l'importance du programme de mise à niveau qu'elle compte pérenniser comme cela est expliqué au paragraphe 2.0, à savoir que:

- La mise à niveau est un processus d'ajustement interne et externe des entreprises camerounaises dicté par les contraintes et opportunités de la mondialisation et les ouvertures des marchés y afférentes (OMC, APE, intégration régionale); comme tel, elle permet aux entreprises de produire à des coûts, qualité et délais compétitifs
- La mise à niveau est au cœur du dispositif de mise en œuvre du DSCE
- Le programme national de mise à niveau est un instrument opérationnel de la stratégie de compétitivité du Cameroun
- La mise à niveau est un instrument de développement industriel du Cameroun

5.2. Budget des dépenses –ressources de la phase de pérennisation

Le budget indicatif du programme constitue une estimation des dépenses pour l'exécution de la phase de pérennisation. Il pourra faire l'objet de réallocation des rubriques budgétaires entre elles et de recours aux imprévus qu'avec l'autorisation écrite préalable du sous-comité.

Hypothèses retenues pour évaluer les besoins de financement

Les besoins de financement du programme tiennent compte des hypothèses suivantes :

Les hypothèses de taux et montant moyen des primes: 20% pour les équipements et 80% pour l'immatériel, entre matériel et immatériel on peut tabler sur un plafond de primes de 50 millions/ entreprise

- le montant « plafond » de la prime est de 50 millions pour les investissements immatériels et 100 millions FCFA pour les investissements matériels, avec une répartition de 80% (sauf pour les très petites entreprises: 90%) et 20% respectivement pour les investissements immatériels et matériels. Le tableau ci-dessous présente le taux de la prime ainsi que le montant plafond à verser aux entreprises.

Table 5: Hypothèses de taux et montant plafond de la prime	
Type d'activité	Taux et montant plafond de la prime
1. « Diagnostic allégé » pour les petites entreprises - Diagnostic et plan de mise à niveau - Plafond de la prime	90% 5 mioFCFA
2. Approche globale - Diagnostic et plan de mise à niveau Plafond de la prime - Investissements immatériels Plafond de la prime pour Investissements Immatériels - Investissements matériels Plafond pour Investissements Matériels	80 % 15 mio fcfa 80 % 50 mio fcfa 20 % 100 mio fcfa
3.Approche spécifique Plafond de la prime	80 % 50 mio fcfa

5.3. Estimation des dépenses de mise à niveau

Les dépenses de mise à niveau sont composées (i) des primes, (ii) du budget de fonctionnement de la structure de pilotage du programme et du sous-comité et, (iii) de l'assistance technique, des études et partenariat comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Table 6 : Postes de Dépenses du Programme National de Mise à Niveau au Cameroun	
(i) Dépenses liées aux primes	
Primes sur « Diagnostic allégé »	
Primes sur Diagnostic approfondi et plan de mise à niveau	
Primes sur Investissements immatériels	
Primes sur Investissements matériels	
(ii) Dépenses d'appui au dispositif institutionnel du PNMAN	
Structure de pilotage du programme	
Dépenses du sous-comité	
Formation des cadres des ministères et des associations professionnelles et patronales	
(iii) Dépenses d'assistance technique-Etude et Partenariat	
Expertise à long terme	
Expertise court terme	
Etudes de faisabilité sur les centres techniques	
Etudes de faisabilité sur les consortiums d'exportation	
Etudes sectorielles (10)	
Appui aux partenaires	
Audit & Contrôle	
Evaluation	
Imprévus	

Dépenses d'appui au dispositif institutionnel du PNMAN

Les prévisions de dépenses liées au dispositif institutionnel couvrent : (i) les dépenses d'investissement et de fonctionnement de la structure de pilotage du programme ; (ii) les dépenses de fonctionnement du sous-comité et les activités de renforcement de capacités des cadres des ministères et associations professionnelles et patronales. Les prévisions financières concernant la structure de pilotage du programme s'appuient sur les données relatives au budget de la CGP, le recrutement d'experts, la formation, ainsi que les frais généraux du dispositif du PNMAN.

Dépenses relatives à l'assistance technique, études et partenariat

Les prévisions financières relatives à l'assistance technique concernent (i) le recours à l'expertise à court terme (appui à la structure de pilotage du programme, au sous-comité, accompagnement & coaching des entreprises...); (ii) les appuis à d'autres partenaires comme la CCIMA, un centre technique⁷ ; et (iii) l'élaboration d'études sectorielles.

Les lignes Audit/contrôle et Evaluation recensent les fonds nécessaires à la couverture des services externes en rapport avec des missions d'Audit concernant la gestion financière du programme (y compris l'organisation de la fonction comptable et financière et le respect des procédures) et d'évaluation d'impact aux niveaux micro (sur les indicateurs de gestion de entreprises), méso (sur les centres techniques et autres partenariats) et macro (sur les exportations des filières...). Des enquêtes de satisfaction sont également intégrées dans la ligne « Evaluation ». La ligne « Imprévus » permet de faire face aux actions nécessaires à l'efficacité du programme, qui n'ont pas été suffisamment ciblées lors de la formulation.

Tableau de financement du PNMAN

Sur la base de l'hypothèse de mettre à niveau 600 entreprises de 2015 à 2018, les besoins de financement du PNMAN (primes, budget de fonctionnement de la structure de pilotage du programme, assistance technique, études et partenariat) pour l'horizon de planification (2015-2018) sont estimées à 75 milliards FCFA (114.504 millions d'Euros) sur les quatre ans de 2015 à 2018⁸, soit (voir Annexe for details):

- 17.9 milliards Francs CFA (27 millions d'Euros) pour 2015
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2016
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2017
- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour 2018

Il faut noter que les entreprises admises au programme de mise à niveau en 2018 recevront des services d'assistance bien au-delà de 2018. Par ailleurs, le PMAN opérera au-delà de l'horizon de planification 2015-2018.

Ainsi, pour les quatre années additionnelles (2019-2022) qui suivront, les besoins de financement sont estimés, à titre prévisionnelle, à:

- 19.03 milliards Francs CFA (29 millions d'Euros) pour chaque année de 2019 à 2022

⁷ L'appui au centre technique pourrait se faire dans le cadre soit d'un projet national soit d'un projet régional (CEMAC).

⁸ Cette évaluation est basée sur la moyenne des coûts des 10 plans de mise à niveaux actuels, validés par le COPIL avec une projection sur 600 entreprises prenant en compte le coût optimal.

6.0. CONCEPTION ET STRUCTURATION DU FONDS DE MISE A NIVEAU

Le Fonds de Mise à Niveau est un fond d'appui aux politiques, plans et programmes de mise à Niveau des entreprises et des centres et structures d'appui technique aux entreprises , des organisation professionnelles , des organisation patronales ainsi que des chambres consulaires , dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité des entreprises . Il permet de prendre en charge financièrement les décisions prise par le comité de pilotage du Bureau de Mise à Niveau en matière d'investissement matériels et immatériels.

Ainsi, le nouveau cadre institutionnel du PMN, consacre cette option en dotant le Bureau de mise à Niveau d'un Fonds de Mise à Niveau. La gestion du Fonds est confiée au Directeur du Bureau de Niveau, sous la supervision d'un comité de surveillance du Fonds de Mise à Niveau, qui assure le contrôle de l'utilisation des ressources du Fonds.

6.1. Création du Fonds de Mise à Niveau

Le Bureau de Mise à Niveau est créé ou bien par décret présidentiel ou arrêté ministériel.

Un article spécifique dudit décret devra stipuler/préciser les «**organes du Bureau de Mise à Niveau** » qui devraient inclure ceux-ci sont :

- Le Comité de Pilotage ou le Conseil d'Administration;
- La Direction du Bureau de Mise à Niveau ;
- Le Fonds de Mise à Niveau ;
- Le Fonds de Restructuration.

Le fonds de mise à niveau des PME/PMI du Cameroun sera créé par une loi portant loi de finances pour la gestion 2015 ou 2016. Des articles spécifiques de cette loi préciseront les missions du Fonds et les modalités de sa mise en œuvre

Les ressources du Fonds de Mise à Niveau sont destinées à appuyer les politiques, plans et programmes de mise à niveau des entreprises et des centres et structures d'appui technique aux entreprises.

Le gouvernement du Cameroun prendra, en outre, un projet de décret qui fixera les règles d'organisation et de fonctionnement du Fonds de Mise à Niveau.

Le **projet de décret**, dans ses grandes lignes :

- Définit les missions du Fonds ;
- Crée un Comité de Surveillance ;
- Fixe les Organes du Fonds ;
- Décrit les ressources et les dépenses du Fonds ;
- Arrête les dispositions comptables et financières.

6.2. Missions du fonds de mise à niveau

Selon le projet de décret, le Fonds de Mise à Niveau a pour missions :

- de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité, des produits et services fournis par les entreprises camerounaises ;
- de financer les études sectorielles stratégiques spécifiques au programme de mise à niveau et approuvées par le Comité de Pilotage ;
- d'accorder des primes aux entreprises retenues éligibles par le Comité de Pilotage pour la réalisation, dans le cadre de la mise à niveau, des investissements matériels et immatériels ainsi que des études d'élaboration des plans de mise à niveau ;
- de prendre en charge, dans le cadre du suivi et préalablement au déboursement des primes, les honoraires des missions de validation sur site des investissements réalisés
- de participer au financement de toutes autres actions retenues par le Comité de Pilotage visant à développer la compétitivité des entreprises en contrepartie des services rendus

6.3. Structuration du fonds de mise à niveau

Les impératifs de prévisibilité, pérennité et autonomie du fonds et de ses mécanismes de fonctionnement caractériseront sa structuration. Ainsi, pour la structuration du fonds, l'accent devrait être mis sur un mécanisme plus ou moins autonome et libéré des pesanteurs de l'Administration (procédures administratives et retards de décaissement) et des humeurs et procédures restrictives des partenaires au développement. Le mécanisme ne doit pas être dépendant des financements programme des partenaires au développement qui introduisent souvent trop de postes de dépenses inéligibles qui pénalisent l'efficacité du Bureau. A ce titre, le schéma du « Fond Fiduciaire » qui garantit un financement, une autonomie de gestion avec un système de gouvernance et un conseil de surveillance appropriée tout en évitant les conditions restrictives des partenaires⁹, semble être intéressant.

Structuration du fonds : En fonction des opportunités de financement, le fonds sera structuré sous tout ou partie des trois formes suivantes:

Prioritairement :

- **Compte d'affectation spéciale du Trésor** qui permet de sécuriser des ressources stables à partir du Trésor Public Camerounais (sous la gestion d'un comité de surveillance, un ordonnateur des dépenses et un administrateur du fonds). Les avantages particuliers liés à cette option de structuration résident dans le fait qu'elle assure la prévisibilité et la pérennisation des ressources ; peut être mis en place assez rapidement ; permet d'éviter les lourdeurs liées aux comptes projets classiques ; confère une autonomie de gestion en ce sens sa gestion ne dépendra pas des humeurs et changements de priorités des bailleurs de fonds.

De façon complémentaire :

- **Compte projet/programme de mise à niveau** (sous la gestion classique des comptes de projet ou programme)

⁹ Du fait des restrictions sur les financements des bailleurs de fonds, il a été noté qu'à peine 1/5 du budget d'environ 1.8 milliards CFA approuvés pour 2013 par le Comité de Pilotage du Bureau de Mise a été décaissé

De façon opportuniste :

- **Fonds fiduciaire**¹⁰ (voir Annexe 3) qui fédère les partenaires au développement autour des objectifs du programme de mise à niveau et des livrables prédéfinis et sera alimenté par leurs contributions, celle de l'Etat Camerounais et potentiellement celles du secteur privé et d'organisations philanthropiques. L'intérêt particulier de la solution du fonds fiduciaire réside dans ses deux principaux avantages que sont : (1) l'indépendance vis-à-vis des changements gouvernementaux, des évolutions des priorités politiques ; des évolutions des priorités des bailleurs de fonds et (2) le fait qu'elle permet une planification à moyen-terme des activités de mise à niveau et qu'elle confère plus d'autonomie d'action à l'équipe de gestion du programme de mise à niveau. Le fonds fiduciaire sera sous la gestion d'un comité de surveillance, un ordonnateur des dépenses et un administrateur du fonds¹¹.

Il faut également noter que le fonds fiduciaire multi-donateurs peut être structuré comme un fonds fiduciaire multi-donateurs « chapeau » avec deux composantes ou sous-fonds (le premier pour les primes, le deuxième pour l'assistance technique)

Les activités de mise à niveau profiteront également des financements disponibles dans le cadre des différents programmes de développement du secteur privé, de l'industrie et des PME/PMI (assistance technique, financement, etc.) en cours ou planifiés.

6.4. Gouvernance du fonds de mise à niveau

Les règles de gouvernance du fonds seront é fixées par la loi, lors de sa création.

1. Institution réceptacle du Fonds

L'institution réceptacle des fonds correspondra à tout ou partie des formules ci-après :

- Compte spécial d'affectation du Trésor alimenté par l'Etat et administré par les organes visés plus bas
- Compte projet/programme alimenté par les contributions de l'Etat et des partenaires au développement et qui est mouvementé par le Conseil d'Administration composé des organes visés plus bas avec une inclusion des partenaires bailleurs de fonds dans le conseil de surveillance
- Fonds fiduciaire avec un conseil de surveillance, un ordonnateur des dépenses and un administrateur du fonds
- La combinaison d'un fonds fiduciaire et d'un compte d'affectation spéciale du Trésor
- La combinaison d'un fonds fiduciaire, d'un compte d'affectation spéciale du Trésor et de comptes projet/programme

A titre d'exemple, il faut noter que, le FODEC (Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle de la Tunisie) est logé au Ministère des Finance et le Ministère de l'Industrie instruit les requêtes de décaissement en fonction des besoins. Au Sénégal, le schéma implique un compte projet alimenté par les contributions de l'Etat et des partenaires au développement qui est mouvementé par le Conseil d'Administration du BMN.

¹⁰ Voir Annexe 3 pour la définition, la spécificité, les avantages et inconvénients des fonds fiduciaires

¹¹ Certains partenaires peuvent plutôt opter pour la formule du Conseil d'Administration plus un Conseil de Gestion et un Secrétariat Administratif pour la gestion du fonds fiduciaire.

Table 7 : Comparaison des Options Possibles de Structuration du Fonds		
	Avantages	Inconvénients
Compte spécial d'affectation du Trésor (exemple: FODEC de la Tunisie)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribution connue/fixée du Trésor Public en dehors des procédures et aléas budgétaires 2. La mise en place peut être rapide 	Peut ne pas couvrir la totalité des besoins de financement du PMN si le pays fait face à des contraintes budgétaires
Fonds fiduciaire multi-donateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permet de mobiliser des montants importants sous forme de contributions de l'Etat et de plusieurs partenaires dans un fonds dont les règles de fonctionnement sont prédéfinies. 2. Les partenaires s'alignent aux règles et procédures édictées dans le document de présentation du fonds. 3. Fonds mobilisés sont souvent en dehors de l'Aide Publique au Développement (APD) 4. Confère une autonomie de gestion supérieure à celle des comptes projet/programme classiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requier une étude de conception du fonds et des négociations de haut niveau avec les partenaires ciblés 2. Certains partenaires peuvent requérir que l'institution réceptacle des fonds soit une institution financière (BAD) ou organisation internationale connue pour ses capacités de gestion de fonds de ce genre (Banque Mondiale, Système des Nations Unies, etc.)
Compte projet/programme (exemple : FOMAN du Maroc et FMN du Sénégal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permet à certains partenaires au développement de respecter leurs procédures classiques d'aide publique au développement. 2. Peut s'avérer intéressant si un bailleur qui apporte des montants importants l'exige 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inconvénients des comptes projets classiques avec leurs lourdeurs de décaissement et conditionnalités 2. Disponibilité des fonds peut changer en fonction des priorités du partenaire 3. Ne permet pas de mobiliser des montants importants et de fédérer des bailleurs de fonds

Suggestion de l'étude :

- **Prioritairement** : Un compte d'affectation du trésor qui couvre les frais de structure du BMN et une partie des primes
- **De façon opportuniste** : Un fonds fiduciaire, avec contribution des partenaires et de l'Etat, qui couvre une partie des primes et toutes les autres activités de mise à niveau
- **De façon complémentaire** : Un compte projet/programme sera considéré à la seule condition où un bailleur de fonds apportant un financement important insiste sur sa création

En dernier ressort, l'intérêt et l'engagement du Gouvernement et dans une moindre mesure l'intérêt des bailleurs de fonds détermineront la formule ou les formules à retenir.

2. Le Comité de Pilotage ou de Surveillance

La surveillance du Fonds est assurée par le Comité de Pilotage ou Conseil d'Administration du Bureau de Mise à Niveau.

Le Comité ou Conseil d'Administration a pour missions :

- d'examiner et d'approuver les orientations stratégiques et le programme prévisionnel annuel d'actions du Fonds ;
- d'adopter l'organisation administrative du Fonds ainsi que ses règles de fonctionnement définies dans le manuel de procédures ;
- d'approuver le projet de budget annuel ;
- d'approuver le rapport annuel d'activités, les états financiers, le rapport du Commissaire aux comptes et celui de l'Administrateur du Fonds.

3. Les Organes du Fonds

Les organes du fonds de mise à niveau sont :

- Le comité de surveillance
- L'ordonnateur des dépenses du fonds
- L'administrateur du fonds

LE COMITE DE SURVEILLANCE

Missions du Comité de Surveillance : La surveillance du fonds est assurée par un comité de surveillance du fonds de mise à niveau. Le comité de surveillance a pour missions :

- Examiner et d'approuver les orientations stratégiques et le programme prévisionnel annuel d'actions du Fonds ;
- Adopter l'organisation administrative du Fonds ainsi que ses règles de fonctionnement définies dans le manuel de procédures ;
- Adopter le manuel de procédures qui précise l'organisation administrative du fonds ainsi que ses règles de fonctionnement ;
- Adopter le règlement intérieur du fonds approuvé par le ministre chargé de l'industrie ;
- Approuver le rapport annuel d'activités, les états financiers, le rapport du commissaire aux comptes et le rapport financier de l'administrateur du fonds.

Les décisions du comité de surveillance sont prises selon les règles de quorum et de majorité fixées par le règlement intérieur.

Membres du Comité de Surveillance : Le comité de surveillance est composé des membres ci-après :

1. Le représentant de la présidence de la république ;
2. Le représentant de la primature ;
3. Le représentant du ministère des finances ;
4. Le représentant du ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
5. Le représentant du ministère des mines, de l'industrie et du développement technologique ;
6. Le représentant du ministère des petites et moyennes entreprises, de l'économie sociale et de l'artisanat

7. Le représentant des organisations patronales du secteur privé ;
8. Le représentant de l'association professionnelle des établissements de crédit du Cameroun (APECCAM)

Les représentants des organisations bailleurs du fonds de mise à niveau et des institutions partenaires techniques peuvent participer aux travaux du comité de surveillance, à titre d'observateurs, sur invitation du président.

Le comité de surveillance peut également, sur invitation du président, ouvrir ses sessions à toute personne physique ou morale dont la participation est jugée utile au bon déroulement de ses travaux.

Nomination du Président et des Membres du Comité de Surveillance: Le ministre de tutelle sera le président du comité de pilotage/surveillance pour garantir des prises de décision rapides et faciliter ses entrées et sorties. Alternativement, il peut être nommé parmi les membres du comité, par arrêté du ministre chargé des finances. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Les membres du comité de surveillance sont nommés pour une durée de trois ans, renouvelable une fois, par arrêté du ministre chargé de l'industrie.

En cas d'empêchement ou de révocation d'un membre du comité de surveillance, il est pourvu à son remplacement, pour la durée du mandat restant, par son administration, ou organisation d'origine.

Réunion du Comité de Surveillance: Pour la surveillance du fonds, le comité de surveillance se réunit en session ordinaire deux fois par an et, à chaque fois que de besoin, en session extraordinaire, sur convocation de son président.

Le président et les membres du comité de surveillance bénéficient d'indemnités de présence lors des réunions. Le montant des indemnités est fixé par arrêté interministériel du ministre chargé de l'industrie et du ministre chargé des finances.

L'ORDONNATEUR DES DEPENSES DU FONDS

Le président du comité de pilotage du bureau de mise à niveau est l'ordonnateur des dépenses en fonction des montants impliqués.

Tous les décaissements des ressources du fonds de mise à niveau s'effectuent sur la base d'une requête dûment signée par le président du comité de pilotage accompagnée des pièces justificatives exigibles selon les procédures du fonds de mise à niveau en vigueur.

A la fin de chaque exercice, le président du comité de pilotage soumet au ministre chargé des finances et au ministre chargé de l'industrie, un rapport de gestion du fonds préalablement approuvé par le comité de surveillance.

L'ADMINISTRATEUR DU FONDS

Le directeur du bureau de mise à niveau est l'administrateur du fonds de mise à niveau.

A ce titre il est chargé de :

- Veiller à la bonne exécution des décisions du comité de surveillance de fonds de mise en niveau ;
- Assurer la bonne organisation et le fonctionnement du fonds ;
- Gérer les ressources financières du fonds et rechercher des ressources additionnelles ;
- Gérer les comptes du fonds ouverts auprès des banques et des établissements financiers du Cameroun, sous signature conjointe avec le comptable du fonds ;
- Elaborer et exécuter les plans d'actions et budgets annuels du fonds
- Préparer les budgets et comptes annuels ainsi que les rapports d'activités et financiers ;

L'administrateur du fonds assiste aux réunions de surveillance sur le fonds, sans droit de vote, et en assure le secrétariat.

Pour référence , le projet de décret portant création, organisation et fonctionnement du fonds de mise à niveau du Sénégal est annexé à cette étude (Annexe 4).

7.0. RESSOURCES DU FONDS ET STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

La réalisation d'un programme de mise à niveau des entreprises, nécessite bien évidemment, l'existence de fonds qui doivent être conçus et mis en place aussi bien dans le cadre de la restructuration que dans celui de la mise à niveau. La suite du document traitera exclusivement du fonds destiné à la mise à niveau des entreprises du Cameroun.

7.1. Ressources du Fonds

Le fonds devra être alimenté, pour l'essentiel, par des ressources stables de l'Etat camerounais qui seront renforcées par des contributions des partenaires au développement pour sa composante concessionnelle. Le financement de la composante commerciale des activités de mise à niveau sera assuré par des ressources privées.

De façon globale, le Fonds de Mise à Niveau pourraient être alimenté par les ressources suivantes :

- les ressources allouées par l'Etat ;
- les financements consentis par les partenaires au développement dans le cadre de conventions et accords conclus avec le Gouvernement du Cameroun ;
- les intérêts générés par les ressources du Fonds en dépôt dans les banques et établissements financiers ;
- les subventions, dons et legs ;
- toutes autres ressources financières qui seraient destinées à la réalisation des missions assignées au Fonds.

7.1.1. Contributions financières de l'Etat camerounais

Les contributions de l'Etat camerounais pourraient prendre tout ou partie des trois formes suivantes :

- Affectation budgétaire spéciale
- Réallocation provenant de taxes et/ou autres prélèvements existants
- Nouvelles taxes et/ou nouveaux prélèvements

Nouvelle affectation budgétaire de l'Etat :

L'Etat pourrait simplement allouer une partie de son budget d'investissement et de fonctionnement au titre des activités d'investissement de mise à niveau et de fonctionnement du Bureau de mise à niveau.

Réallocation provenant de taxes et autres prélèvements existants :

Les taxes ou prélèvements existants potentiellement éligibles pour une éventuelle réallocation partielle au profit du fonds de mise à niveau incluent : les taxes sur les importations de produits manufacturiers, les droits de douane sur certains produits importés ou en concurrence aux produits locaux manufacturiers, les droits d'accises (i.e. impôt indirects et autres droits de douane perçus sur la consommation de certains produits, en particulier le tabac, l'alcool ainsi que le pétrole et ses dérivés), la TOB (taxe sur les opérations bancaires), la contribution au FNE, etc.

La démarche à entreprendre à ce niveau pourrait s'inspirer de celle utilisée pour l'alimentation du Fonds National de l'Emploi (FNE). En effet, le taux de prélèvement de la contribution au FNE est fixé à 1% de la masse salariale. Sont visés par cet arrêté, les entreprises des secteurs public, parapublic et privé assujetties à la contribution au FNE autres que celles relevant de la Division des Grandes Entreprises de la Direction Générale des Impôts. Il est à noter qu'à la création du Fonds National de l'Emploi (FNE) en 1990, l'Etat du Cameroun n'a pas voulu créer une nouvelle taxe pour alourdir les charges des employeurs. Il a donc réaménagé la loi 77/10 du 13 juillet 1977 portant institution d'une contribution au Crédit Foncier. Cette contribution était fixée à 3,5% de la masse salariale, répartis comme suit : 1% payé par les salariés et 2,5% payés par l'employeur. C'est sur ces 2,5% que l'Etat a procédé à une nouvelle répartition avec 1% pour le FNE et 1,5% au Crédit Foncier. Taxe patronale représentant l'unique ressource du FNE, collectée par le Trésor public, puis reversé au FNE dont la modification du mécanisme a été modifiée par l'arrêté conjoint Minefop/Minfi n°00148 du 14 avril 2009 lorsque cet arrêté a autorisé le FNE à collecter directement cette taxe dans les centres des impôts.

Le Cameroun pourrait également s'inspirer du fonds de mise à niveau de la Tunisie « FODEC : Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle » qui est alimenté, entre autres, par une réallocation partielle de taxes et prélèvements déjà existants : 1/ la cotisation professionnelle sur les chaussures instituée par l'article 2 du décret du 20 septembre 1956 ; 2/ la cotisation professionnelle sur les textiles instituée par l'article 2 de la loi 58-79 du 11 juillet 1958 ; 3/ la taxe professionnelle sur les matériaux de construction, la céramique et le verre instituée par l'article 31 de la loi 84-84 du 31 décembre 1984.

A titre indicatif, le tableau ci-après donne une idée du potentiel de ressources financières mobilisables sous différentes hypothèses de réallocation d'une partie des ressources du FNE, des droits d'accise, des droits de douane à l'importation, de la TVA à l'importation et de la taxe sur les opérations bancaires au profit du Fonds de Mise à Niveau.

Table 8 : Potentiel de Mobilisation de Ressources Financières au Profit du Fonds de Mise à Niveau par Réallocation d'une Partie des Ressources du FNE et Allocations Nouvelles		
Sources de Financement	Hypothèse de réallocation en faveur du Fonds de Mise à Niveau	Ressources financières mobilisables en faveur du Fonds de Mise à niveau
Droits d'accises 114 milliards FCFA basé sur loi de finance 2013 (Impôts – 97 milliards et Droits de Douane – 17 milliards)	2.5% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	2.85 milliards FCFA
	1% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	1.14 milliards FCFA
Droits de douane à l'importation 283 milliards FCFA basé sur loi de finance 2013	1% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	2.83 milliards FCFA
	0.5% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	1.42 milliards FCFA
TVA importation 323 milliards FCFA basé sur loi de finance 2013	1% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	3.23 milliards FCFA
	0.5% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	1.62 milliards FCFA
Taxes sur opérations bancaires (TOB) Montant inconnu	1% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	1% de la TOB
	0.5% des ressources réallouées au Fonds de Mise à Niveau	0.5% de la TB

Imposition du commerce informel :

Un contrôle strict du commerce informel aux frontières, notamment avec le Nigeria et le recours à une plus grande rigueur en matière d'imposition du secteur informel constitue également une source potentielle de financement du programme

Nouvelle taxes et/ou nouveaux prélèvements:

Le Cameroun pourrait également s'inspirer du fonds de mise à niveau de la Tunisie « FODEC : Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle » qui est alimenté, en plus de la réallocation partielle de taxes et prélèvements déjà existants, par l'institution **d'une nouvelle taxe professionnelle sur les produits locaux ou importés**. La taxe est due au taux de 1 % sur le chiffre d'affaires réalisé par les fabricants des produits fabriqués localement et de 1 % sur la valeur en douane des produits importés (taxe parafiscale). Le FODEC est également alimenté par toutes les autres ressources qui pourraient lui être affectées conformément à la législation en vigueur.

7.1.2. Contribution des partenaires au développement

Le fonds de mise à niveau pourrait également être alimenté par les financements consentis par les partenaires au développement dans le cadre de conventions et accords conclus avec le Gouvernement du Cameroun.

Les conventions et accords qui pourraient être concernés incluent :

Avec l'Union Européenne :

PACOM- Programme d'appui à la compétitivité de l'économie camerounaise qui a été officiellement lancé le 8 novembre 2013 avec un appui financier de l'UE de 10 million d'Euros ou 6,5 milliards de FCFA.

PRADA - Programme d'Accompagnement des APE / Réponse à la Mondialisation pour lequel une enveloppe est prévue

11^{ème} FED - Programme Indicative Régionale (PIR) pour lequel une enveloppe régionale est prévue dans le cadre du 11^{ème} FED (2014 – 2021)

11^{ème} FED - Programme Indicative National (PIN) pour lequel une enveloppe est prévue dans le cadre du 11^{ème} FED (2014-2021) pour l'environnement des affaires mais le budget pour l'appui direct aux PME reste à définir.

Avec le Groupe de la Banque Mondiale :

Fonds de développement de la compétitivité prévu dans le cadre du projet de compétitivité des filières de croissance (PCFC) soutenu par la Banque Mondiale pour 40 million de Dollars US pour aider les entreprises à développer et mettre en œuvre leurs projets. Il prendra la forme d'un fonds à coûts partagés et sera mis en œuvre par l'ONUDI et financerait la mise à niveau, une bourse de sous-traitance et un incubateur.

Programme d'appui à la compétitivité agricole (PACA) financé également par la Banque mondiale **Cameroun Business Forum et programme de réformes soutenue par la IFC** dans le cadre des efforts de réformes de l'environnement des affaires au Cameroun.

Avec le Groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) :

FAPA – Fonds d'Assistance au Secteur Privé Africain : Le FAPA est un fonds thématique fiduciaire multi-donateurs. Il vise à soutenir la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur privé de la Banque africaine de développement (BAD) par l'octroi de dons non liés d'assistance technique et de renforcement des capacités. Le FAPA concerne un accord signé le 24 janvier 2006 avec le Japon, puis converti en accord multi-donateurs avec la participation de l'Autriche en octobre 2010. Le Japon a renouvelé sa participation of FAPA dans le cadre du mécanisme TICAD V (Conférence de Tokyo sur le Développement de l'Afrique V).

FAG - Fonds Africain de Garantie (FAG) : Le FAG, conçu et fondé par la BAD en partenariat avec les gouvernements du Danemark et de l'Espagne, est un système de garantie au capital de 50 millions de Dollars US, en adéquation avec le marché, qui vise à faciliter l'accès au financement pour les petites et moyennes entreprises africaines. Le FAG fournira des garanties bancaires aux institutions financières afin de stimuler le financement des PME et de libérer leur potentiel à favoriser une croissance pour tous dans la région.

Partenaires Bilatéraux au Développement (AFD, GIZ, DFID, USAID, JICA, Chine, etc.) :

CDD / C2D - Contrat de Développement et de Désendettement : Dans le cadre d'un CDD, les remboursements de la dette bilatérale des états concernés sont redistribués par le pays créancier sous forme de subventions. La négociation de CDD en faveur du financement des activités de mise à niveau pourrait être considérée avec certains partenaires au développement tel que cela a été le cas avec France en 2006-2011 et 2011-2016 (avec l'AFD comme agence chargée du suivi de l'exécution du CDD). En effet, le 1er juillet 2011 à Yaoundé, un deuxième Contrat de Désendettement et de Développement (C2D) entre le Cameroun et la France avait été signé. D'un montant de 326 millions d'euros sur 5 ans (2011-2016), ce C2D est concentré sur trois grands secteurs : l'agriculture et le développement rural (pour 60% du total), le développement urbain et les infrastructures (pour 34%), et la formation professionnelle (pour 4%). Ce contrat prend la suite du premier C2D Cameroun qui a constitué, avec 537 millions d'euros sur la période 2006-2011, le plus important programme d'aide publique au développement signé par la France.

Fonds de contrepartie: Les fonds de contrepartie sont des mécanismes de financement bien établis au moyen desquels un partenaire bilatéral peut convertir l'équivalent d'une dette due par un pays en voie de développement ou l'équivalent d'une commande de biens livrée et payée en subventions

d'assistance technique ou fonds destinés au financement de PME/PMI pour des projets qui bénéficient le pays en voie de développement emprunteur ou importateur. La négociation et la mise en place de fonds de contrepartie pour le développement des PME/PMI pourraient s'avérer intéressantes pour le financement des activités de mise à niveau au Cameroun. Par exemple, des fonds de contrepartie Chine-Cameroun, Japon-Cameroun, Allemagne-Cameroun, etc. pourraient être envisagés.

Allègement de la dette : Les bailleurs de fonds pourraient encourager, entre autres, dans le schéma d'allègement de la dette (initiative PPTTE et IADM) une affectation d'un montant au programme de mise à niveau.

7.1.3. Grandes entreprises d'ancrage des programmes de sous-traitance

Un certain nombre d'entreprises des secteurs extractif, manufacturier et des infrastructures implantées au Cameroun se trouvent dans une dynamique proactive de promotion de la sous-traitance avec les PME/PMI camerounaises. Le PNMAN, en coordination avec la BSTP, devrait examiner les possibilités d'exécuter une partie des activités de mise à niveau des PME/PMI concernées, ce faisant, mobiliser des ressources financières additionnelles auprès de ces grandes entreprises.

7.1.4. Autres sources de financement des activités de mise à niveau

Les autres potentielles sources de financement des activités de mise à niveau incluent:

- Les intérêts générés par les ressources du Fonds en dépôt dans les banques et établissements financiers ;
- Les subventions, dons et legs ;
- Toutes autres ressources financières qui seraient destinées à la réalisation des missions assignées au Fonds.
- « Fonds Emergence CEMAC », qui sera financé entre autres par une redevance sur les revenus pétroliers et organisé autour de trois guichets sectoriels: un guichet Energie, un guichet Infrastructures (hors électricité) et, un guichet Général (mines et métallurgie, BTP, agriculture, bois...).

NB : Il faut noter que la contribution des PME/PMI bénéficiaires à la couverture des coûts de mise en œuvre du programme constitue non seulement un moyen de tester leur intérêt pour les activités de mise à niveau ; mais également une source importante de financement desdites activités.

7.2. Stratégie de mobilisation des ressources financières

Le financement des activités de mise à niveau requiert une combinaison de ressources propres au Gouvernement du Cameroun, de ressources commerciales, de ressources concessionnelles et de subventions d'assistance technique. Dans la pratique, les caractéristiques souhaitées du fonds de mise à niveau vont déterminer la part relative de ces différentes formes/sources de financement.

7.2.1. Caractéristiques souhaitées du fonds de mise à niveau

Les caractéristiques souhaitées d'un fonds de mise à niveau dans un contexte de pays en voie de développement faisant face à des contraintes budgétaires incluent :

La pérennisation du financement : Les sources et types de financement du fonds devront être tels que le financement des primes en particulier échappe aux incertitudes des décaissements des projets des bailleurs de fonds et aux aléas des dotations budgétaires. De ce point de vue, un financement de tout ou partie des besoins par taxe ou prélèvement spécifiques s'avère primordial.

L'équité dans les efforts de financement : La constitution d'un fonds pour la mise à niveau, de type FODEC, pourrait être une option présentant l'avantage de sortir le financement des primes d'une logique budgétaire et d'assurer, via un mécanisme de taxation des activités des entreprises éligibles (et donc bénéficiaires du programme), une pérennité du dispositif et une équité économique (les bénéficiaires sont les payeurs).

Un signal fort du gouvernement et effet de levier en matière de mobilisation de ressources financières additionnelles: Le financement des primes, par le jeu de taxes ou de prélèvements collectés par le Fonds, pourrait envoyer un signal fort aux partenaires quant à l'engagement/appropriation du Gouvernement camerounais et, ainsi, maximiser les chances de mobiliser des ressources financières additionnelles auprès d'autres partenaires au développement permettant également de se prémunir de toute contrainte budgétaire dans le future.

Souplesse des décaissements et autonomie de gestion et d'intervention : Pour contribuer à l'efficace et la cohérence du programme de mise à niveau, il est souhaitable que ce fonds recueille également l'ensemble des concours des bailleurs de fonds destinés à renforcer la compétitivité du tissu productif mais aussi que les organismes de gestion du programme bénéficient d'une autonomie suffisante pour que les procédures de décaissement ne soient pas soumises à la lourdeur et aux incertitudes de la chaîne de la dépense publique. De ce point de vue, une perspective de fonds fiduciaire multi-donateurs pourrait s'avérer judicieux.

7.2.2. Démarche pour la mobilisation des ressources financières du fonds

Pour mobiliser les ressources financières souhaitées, le gouvernement du Cameroun devra :

1/ **D'abord** : proposer un système de financement stable et prévisible des primes et frais de structure du PNMAN en instituant un prélèvement spécifique nouveau et/ou une réallocation de prélèvements existants au profit du programme. Ceci constituerait un signal fort et servirait d'exemple en matière d'engagement d'autres partenaires au PNMAN.

Les fonds collectés via ce mécanisme pourraient être admis dans un **compte d'affectation spécial du trésor** ou un **compte MN** créé à cet effet.

2/ **Ensuite** : privilégier : (i) un engagement et des négociations/discussions avec les partenaires financiers/techniques au plus haut niveau (Présidence de la République, Primature ou Ministres) ; (ii) une approche individualisée des démarches auprès des différents partenaires financiers pour sécuriser des engagements spécifiques avant toute forme de table ronde ou réunion de partenaires ; (iii) envoyer un signal fort et donner l'exemple en spécifiant les différentes formes de contributions du gouvernement camerounais avant d'entamer les négociations avec les partenaires financiers.

Les programmes et partenaires auxquels le gouvernement s'adressera en priorité concerneront ceux qui sont déjà engagés dans une dynamique de soutien aux activités de mise à niveau tels que :

Avec l'Union Européenne :

- PACOM- Programme d'appui à la compétitivité de l'économie camerounaise
- PRADA - Programme d'Accompagnement des APE / Réponse à la Mondialisation
- 11^{ème} FED - Programme Indicative Régionale (PIR)
- 11^{ème} FED - Programme Indicative National (PIN)

Avec le Groupe de la Banque Mondiale :

- Fonds de développement de la compétitivité
- Programme d'appui à la compétitivité agricole (PACA)

Avec d'autres partenaires techniques et financiers :

- Banque Africaine de Développement
- Coopération bilatérale avec : France, Allemagne, Royaume Uni, Japon, USA, Chine, etc.

Par ailleurs, des fonds additionnels pourraient être collectés au titre de la contribution au développement du contenu local (soit 2.5% de la valeur des marchés de fourniture de produits et services aux grandes entreprises et IDE destinés à hauteur de 25% à 30% aux PME/PMI locales) auprès de :

- Grands projets du secteur pétrole, gaz et mines (PGM)
- Grands projets du secteur des BTP/infrastructures
- Grands projets du secteur manufacturier

Les fonds en provenance des partenaires au développement seront recueillis dans le cadre d'un **fonds fiduciaire multi-donateurs** qui a l'avantage de ne pas autoriser de conditions spécifiques autres que celles définies dans le cadre de la structure et des modes et conditions de décaissement/intervention convenus lors de la création dudit fonds. Le fonds fiduciaire multi-donateur présente également l'avantage de ne requérir qu'un seul reporting en format unique pour tous les bailleurs de fonds, allégeant ainsi les lourdeurs de gestion liées à la gestion différenciée de plusieurs comptes-projet de partenaires au développement.

3/ **Enfin** : Le gouvernement du Cameroun et le PNMAN déploieront une stratégie de mobilisation de ressources d'assistance technique autour de programmes spécifiques et auprès de partenaires au développement et de programmes identifiés à l'avance.

Les programmes et partenaires auxquels le gouvernement s'adressera concerneront des programmes de CDD, des fonds de contrepartie, ou des programmes d'assistance technique classiques négociés avec les partenaires potentiels ci-après:

- Union Européenne
- Banque Mondiale
- Banque Africaine de développement
- Coopération bilatérale

- Les grandes entreprises qui sont ou seront dans une dynamique de mise en œuvre et/ou d'initiation de programmes de sous-traitance avec les PME/PMI locales

Les fonds concernés seront recueillis dans le cadre de **comptes projets/programmes de mise à niveau spécifiques** et gérés comme tels.

Box 4

LE FONDS DE DEVELOPPEMENT ET DE COMPETITIVITE INDUSTRIELLE (FODEC) DE LA TUNISIE

Le FODEC, fonds de développement et de compétitivité industrielle, a été créé par la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995. Les articles 37 à 44 de cette loi précisent les missions du FODEC et les modalités de leur mise en œuvre.

Le FODEC est un **compte spécial du Trésor** dont « la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques ». Le FODEC a également pour mission « d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle ». Le ministre chargé de l'Industrie est l'ordonnateur de ce fonds.

Le FODEC est financé par :

- la cotisation professionnelle sur les chaussures instituée par l'article 2 du décret du 20 septembre 1956 ;
 - la cotisation professionnelle sur les textiles instituée par l'article 2 de la loi 58-79 du 11 juillet 1958 ;
 - la taxe professionnelle sur les matériaux de construction, la céramique et le verre instituée par l'article 31 de la loi 84-84 du 31 décembre 1984 ;
 - et toutes les autres ressources qui pourraient lui être affectées conformément à la législation en vigueur.
- Dans ce cadre, la loi du 27 décembre 1994 institue, au profit du FODEC, une taxe professionnelle sur les produits locaux ou importés figurant dans son annexe. La taxe est due au taux de 1 % sur le chiffre d'affaires réalisé par les fabricants des produits fabriqués localement et de 1 % sur la valeur en douane des produits importés.

Le décret n° 95-2495 du 18 décembre 1995 précise les modalités de fonctionnement ainsi que les **modes d'intervention du FODEC**. Il est notamment indiqué que :

« la participation du FODEC est accordée sous forme :

1. d'aides financières pour la réalisation d'une ou de plusieurs opérations de restructuration dans le cadre de la mise à niveau des entreprises en activité. Ces opérations couvrent :
 - les investissements matériels, et notamment la modernisation technique et technologique du processus de production, la reconversion d'activités et leur adaptation aux marchés, tout investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise,
 - les investissements immatériels et notamment les études de diagnostic préalables à la mise à niveau ainsi que tout investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ;
2. des primes annuelles financières consacrées au fonctionnement, à l'équipement et au financement des programmes d'activité des centres techniques ;
3. des aides financières consacrées aux programmes de promotion de la qualité ;
4. du financement des études sectorielles stratégiques ».

Le décret n° 97-2126 du 10 novembre 1997 complète le premier décret en précisant que « les banques sont chargées du suivi de l'exécution du plan de mise à niveau des entreprises et du paiement par tranche des aides financières allouées au titre de la mise à niveau, et ce conformément à une convention conclue entre le ministre des Finances et les institutions bancaires concernées... La participation du FODEC est accordée sous forme de paiement des commissions des banques chargées du suivi... et du déblocage

Les Mesures en Faveur des Entreprises

Elles sont exclusivement orientées vers des incitations à l'investissement, qu'il soit matériel ou immatériel. L'objectif recherché est clairement de porter le taux d'investissement du secteur privé concurrentiel et viable à un niveau permettant d'engager un mouvement d'accélération de la croissance. Ces investissements devant participer à l'amélioration de la compétitivité, seuls ceux contribuant à un gain de productivité sont retenus. Les investissements de capacité qui n'intègrent pas un saut technologique sont, de ce fait, exclus.

Les investissements éligibles aux incitations prévues dans le PMNE sont précisés comme suit :

Les investissements immatériels

Il s'agit des investissements en formation, en organisation, en acquisition de savoir-faire et de brevets ou licences, en études et prospections, qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ils comprennent en particulier :

- l'assistance technique, notamment sur les procédures de production, le contrôle et la planification, l'organisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité et l'appui à la certification ;
- les transferts de technologie, l'acquisition de brevets et licences, de logiciels ;
- les études préalables à l'investissement, à la recherche de partenaires, à l'analyse des marchés ;
- la formation des ressources humaines.

Les investissements matériels

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité, à savoir :

- le renouvellement des équipements avec intégration de progrès technologiques ;
- l'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production ;
- l'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique.

Afin d'inciter les entreprises à engager de tels programmes d'investissement, le PMNE prévoit le versement de primes, comprises entre 10 % et 20 % du montant de l'investissement matériel et égales à 70 % de l'investissement immatériel. Le versement de ces primes est conditionné par :

- *une démarche d'audit stratégique* : les entreprises adhérentes au programme doivent mobiliser un cabinet de conseil et d'ingénierie pour la réalisation d'un diagnostic stratégique, d'un plan de mise à niveau de l'outil productif et de l'organisation, d'un diagnostic financier et de projections financières, enfin d'une proposition de financement du plan de mise à niveau. Le choix du cabinet de consultant est laissé au libre arbitre des entreprises. Cette dernière disposition s'est avérée être déterminante dans le succès du PMNE. La disposition des entreprises à accueillir en leur sein un œil « étranger » critique étant étroitement corrélée à la confiance qu'elles lui accordent;

- *une validation par le système bancaire du projet de mise à niveau*. Cette validation doit être confirmée par un engagement d'une ou plusieurs banques de financer le programme, à hauteur de la mobilisation des ressources bancaires prévues dans le plan de financement. Le schéma de financement doit être bouclé en dehors de toute contribution de la prime ;

- *une certification des comptes*. Cette obligation, qui portait uniquement sur l'exercice de l'année de présentation du programme de mise à niveau, a été étendue à tous les exercices à venir. L'objet, au delà de l'initiation d'un processus long de plus grande transparence fiscale, est d'amener les entreprises à une meilleure pratique de pilotage interne de leur activité;

- *l'approbation du plan de mise à niveau* par le Comité de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises (COFIL);

- *la réalisation des investissements*.

Source : Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal (AFD, 2005)

8.0. CONCLUSION : LEÇONS TIRÉES DES EXPERIENCES TUNISIENNE, MAROCAINE ET SENEGALAISE¹²

Nombreux sont les pays en développement ou en émergence qui sont aujourd'hui confrontés à une **double contrainte**: d'une part, l'ouverture toujours plus grande des frontières, avec comme conséquence une exposition accrue des entreprises nationales à la concurrence internationale ; d'autre part, les pressions démographiques, avec l'arrivée sur le marché du travail d'une population active de plus en plus nombreuse. Le Cameroun n'échappe pas à cette contrainte.

La réponse au premier défi est un renforcement de la compétitivité des entreprises manufacturières et de services. Cela suppose des investissements matériels, notamment dans les nouvelles technologies, mais aussi dans le capital humain, afin d'améliorer la productivité globale. Cela suppose également un cadre réglementaire favorisant une concurrence sur les marchés des biens et des services et permettant la création de nouvelles entreprises mais aussi la disparition des entreprises les moins performantes.

La réponse au deuxième défi est la création d'emplois. Elle est en partie contenue dans les propositions précédentes: l'investissement, l'innovation et l'amélioration de la productivité du travail sont en effet porteuses de croissance et donc de création d'emplois. Mais cela suppose également une réglementation du marché du travail favorable à la création d'emplois ainsi qu'un investissement important dans l'éducation et la formation professionnelle afin que les compétences des demandeurs d'emplois rencontrent les besoins de l'économie.

La conjugaison de ces deux réponses, qui ne sont d'aucune façon antinomiques, à savoir l'amélioration de l'efficacité du travail et le soutien à la création d'emplois, s'inscrivent dans une logique de croissance accélérée. En effet, inciter à l'investissement de productivité, à l'innovation, favoriser les investissements immatériels et améliorer les systèmes de formation sont autant de contributions à l'amélioration de la productivité du travail, à l'amélioration de la qualification des emplois et à la modernisation des entreprises (productivité globale des facteurs).

Le succès du programme tunisien de mise à niveau semble s'expliquer par une application réussie des principes évoqués ci-dessus (programme tourné vers les entreprises performantes, marché du travail relativement flexible, réforme conjointe du système de formation professionnelle, fortes incitations à l'investissement immatériel, etc.) avec en sus un **pilotage politique fort** et une réelle **inscription du programme au sein de la politique économique du gouvernement**, d'où une visibilité et une adhésion importantes.

En revanche, le programme **marocain** n'a pas connu de véritable décollage dans ses premières années de fonctionnement. **Sans cadre d'action clair, sans mécanisme de financement national et sans réelle appropriation par les acteurs nationaux**, le programme est resté dans un premier temps un programme « de bailleurs mobilisateur et soumis aux procédures et financements d'un projet extérieur. Des efforts de dynamisation du PMN ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années, laissant espérer une relance du programme, notamment grâce à un **dispositif de financement des activités de**

¹² AFD, 2005. Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal. Département de la Recherche, Agence Française de Développement

mise à niveau et des PME/PMI relativement bien articulé (Box 3) autour d'un **partenariat du programme avec plusieurs mécanismes de financement des PME/PMI déjà en place** et/ou négociés par les autorités et les associations du secteur privé. De ce point de vue, le PNMN du Cameroun devra, en partie, s'inspirer de schémas de financement Marocain.

Enfin, le cas de figure du **Sénégal** a suscité des interrogations dans sa phase de démarrage : le programme de mise à niveau avait été lancé dans un contexte où les **politiques économiques semblaient manquer de cohérence et de visibilité**. Cependant, **l'intérêt grandissant des autorités sénégalaises, via la mise en place d'un mécanisme de financement plus ou moins prévisible, a permis au programme de réaliser des résultats de plus en plus probants**.

Au-delà de des solutions financières proposées, des **mécanismes d'incitations fiscales au profit de PME/PMI et firmes** qui adhèrent au PMN et font des investissements impliquant un saut technologique, devraient être envisagées pour le Cameroun.

Il semblerait donc que l'appropriation d'un programme de mise à niveau par les acteurs nationaux, son **inscription dans une logique économique plus large** et son **pilotage résolu par l'Etat**, ainsi que la mise en place de **dispositifs de financement pérennes**, soient des éléments clefs de la réussite d'un programme de mise à niveau: elles permettent en effet d'intégrer des projets de bailleurs de fonds dans une politique nationale (et non l'inverse) et une démarche participative (et non passive ou contrainte). **Il paraît donc impératif que le PMN du Cameroun, dont le potentiel est énorme, épouse ses bonnes pratiques.**

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFD, 2005. Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal. Département de la Recherche, Agence Française de Développement.

BMN, 2014. Atelier de sensibilisation de la section industrie de la CCIMA - Plan d'actions du bureau de mise à niveau. Douala le 05 juin 2014

BMN, 2014. Atelier d'information / sensibilisation sur la mise à niveau des entreprises industrielles CCIMA-BMN. Douala 05 juin 2014.

BMN, 2014. Atelier « BMN-CCIMA » de sensibilisation des opérateurs économiques du secteur industriel au processus de mise à niveau: Activités de renforcement et de mise en place des systèmes de management - certification – accréditation. Douala, le 5 juin 2014.

Compte rendu de la table ronde sur les mécanismes de financement de la mise à niveau au Cameroun. Yaoundé, Hôtel Hilton, 1er mars 2010

GICAM, 2013. Projet pilote financement : Accompagnement des petites et moyennes industries. Protocole GICAM – Pool de banques. Présentation, Octobre 2013.

ONUDI-Gouvernement du Cameroun, 2011. Formulation du programme national de mise à niveau des entreprises camerounaises, version finale. Janvier 2011.

ONUDI-Gouvernement du Cameroun, 2010. Appui à la conception et à la mise en place de mécanismes de financement de la mise à niveau des entreprises camerounaises, rapport final. Avril 2010.

Lois, décrets et arrêtés du Gouvernement du Cameroun ayant une incidence sur la mise à niveau des entreprises.

Loi No 2013/004 du 18 avril 2013 fixant les **incitations à l'investissement privé** en république du Cameroun

Arrêté No 0000366/MINFI/SG/DGI/DGD du 19 Novembre 2013 Précisant les modalités de mise en œuvre des avantages fiscaux et douaniers de la loi No 2013/004 du 18 avril 2013 fixant **les incitations à l'investissement privé** en République du Cameroun

Décret No 2013/297 du 03 Sep 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret No 2013/092 du 03 avril 2013 portant organisation et fonctionnement de **l'Agence de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises**

Loi No. 2013/011 du 16 Décembre 2013 régissant les **Zones Economiques au Cameroun**

Loi 2010/001 du 13 Avril 2010 portant **promotion des PME** au Cameroun

Loi 2010/020 du 21 Décembre 2010 portant organisation du **crédit-bail** au Cameroun

Loi No 2002/004 du 19 avril 2002 portant **Charte des Investissements** en République du Cameroun

Loi No 2004/020 du 27 Juillet 2004 modifiant certaines dispositions de la loi No 2002/004 du 19 avril 2002 portant **Charte des Investissements** en République du Cameroun

ANNEXE 1

MATRICE DES PRINCIPALES RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE SUR LE FINANCEMENT PERENNE DES ACTIVITES DE MISE A NIVEAU

LIVRABLES	PRINCIPALES MESURES	ACTEURS
<p>Dispositions à prendre pour assurer l'émergence et/ou la consolidation de l'offre camerounaise en termes de financement des projets d'investissements, notamment ceux relatifs à la mise à niveau</p>	<p>Définir une politique, une stratégie et des programmes intégrés de promotion des institutions, des marchés, des produits et des compétences en matière de financement des PME/PMI :</p> <p>4.2.2. Gérer de façon intégrée la problématique de l'accès des PME/PMI camerounaises au financement : au niveau de l'Etat, au niveau du Marché Financier, au niveau des Institutions Financières, et au niveau des PME/PMI</p> <p>4.2.3. Promouvoir la gamme d'institutions, produits et compétences en/de financement des PME/PMI</p> <p>4.2.4. Améliorer la qualité de l'offre et la demande de financement des PME/PMI</p> <p>4.2.6. Mettre en œuvre les mesures spécifiques pour faciliter l'offre et l'accès au crédit bancaire (y compris en matière de formation des professionnels du secteur bancaire et de partage/dissémination des innovations et bonnes pratiques en la matière)</p> <p>4.2.7. Améliorer l'accès aux ressources et programmes de financement disponibles sur le marché local (bancaire et crédit-bail notamment)</p> <p>4.2.8. Mise en place d'un Fonds de Garantie</p> <p>4.2.9. Création de Sociétés de capital-risque/développement et de financement en fonds propres pour les PME/PMI</p> <p>Autres mesures :</p> <p>1/. Développer le compartiment/guichet PME/PMI de la Douala Stock Exchange en y introduisant les innovations et réformes qui s'imposent</p> <p>2/. Promouvoir l'accès des PME/PMI au financement direct (billets de trésorerie) grâce à une combinaison de réformes et d'éducation financières en la matière</p> <p>3/. Promouvoir le marché de l'affacturage par les réformes et support institutionnelles</p> <p>4/. Promouvoir un marché pour l'acquisition, les cessions et les fusions de PME/PMI en partenariat avec les organisations intermédiaires du secteur privé et les intermédiaires du secteur privé</p> <p>5/. Développer et mettre en oeuvre un programme d'éducation financière pour entrepreneurs et gérants de PME/PMI au Cameroun pour promouvoir la demande de services financiers</p> <p>6/. Renforcer les capacités des consultants et conseillers d'entreprises en accompagnement-financement de PME grâce à des programmes de capacitation spécifiques</p> <p>7/. Développer l'infrastructure informationnelle (standards comptables et d'audit, centrale des risques ou registre/bureau des crédits pour PME/PMI, informations et statistiques sur le secteur et les sous-secteurs des PME/PMI, infrastructure technologique, etc.),</p> <p>8/. Encourager la mobilisation de l'épargne collective par le développement des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)</p> <p>9/. Promouvoir les guichets financement, guichet garantie et guichet participation des institutions financières mises en place avec le soutien de l'Etat et les bailleurs de fonds)</p> <p>10/. Développement de l'assurance-crédit</p>	<p>ETAT APECCAM BEAC/COBAC/CEMAC DSE SECTEUR PRIVE PARTENAIRES AU DEV.</p>
	<p>I. Réformes de l'environnement juridique, légale et judiciaire des activités de financement des PME/PMI :</p> <p><u>Objectifs</u> : 1/. Faciliter le règlement du contentieux bancaire/crédit-bail, 2/. Assurer les conditions d'une jurisprudence bancaire/crédit-bail stable, 3/. - Rendre plus efficace les voies de recours des créanciers</p> <p><u>Mesures</u> : 1/. Création d'une charte par typologie des services financiers – bancaire, crédit-bail, capital-</p>	

<p>Eventuelles réformes du cadre réglementaire, légal, fiscal et en matière d'incitations financières en vue de favoriser la mobilisation de ressources appropriées pour le financement des plans de mise à niveau</p>	<p>risque/développement, boursier, etc. ; 2/. Appui à la formation des magistrats et auxiliaires de justice au contentieux bancaire, contentieux en matière de crédit-bail 3/. Réforme des textes organisant le recouvrement et la réalisation des garanties 4/. Réduction du coût des frais relatifs à l'inscription et à la radiation des hypothèques</p> <p>II. Réformes du cadre réglementaire <u>Objectif</u> : Augmenter l'offre de crédit bancaire, crédit-bail pour PME/PMI <u>Mesure</u> : 1/. Alléger la contrainte réglementaire relative à la politique monétaire portant sur le niveau des réserves obligatoires dont le taux relativement élevé a une incidence négative sur l'offre de crédit pour les PME/PMI 2/. – Promouvoir l'accès direct des sociétés de crédit-bail aux ressources du marché financier par le biais du refinancement de la BEAC, l'émission de titres négociables, la DSE, etc.</p> <p>III. Réformes et incitations fiscales : <u>Objectifs</u> : 1/. Augmentation de l'offre de crédit, 2/. Lever les obstacles d'ordre fiscal pour certaines institutions and produits financiers, 3/ Respect des normes internationales admises <u>Mesures</u> : 1/ Offrir des incitations à l'implantation d'institutions financières, 2/ Offrir des incitations pour l'utilisation de certains instruments financiers (capital-risque, capital développement et fonds propres, titres financiers/billets de trésorerie, crédit-bail, financement boursier, etc.), 3/ Signer des accords de non-double taxation avec pays d'origine de possibles investisseurs, 4/ Réduction de la taxe sur les opérations bancaires ; 5/. Introduction d'une fiscalité sur l'épargne et les investissements qui favorise la génération de ressources longues.</p> <p>IV. Incitations Financières Objectifs : Promotion du marché du capital-risque, capital développement et le financement en fonds propres Mesures : Trois formes d'incitation/d'accompagnements financiers pour promouvoir le financement en capital risque, capital développement et en fonds propres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la constitution de fonds d'investissement (fonds faitier ou fonds de fonds) dont l'État est partenaire, investisseur ou partie; • des garanties consenties à des investisseurs ou à des fonds de capital-risque, couvrant une partie de leurs pertes et assurant leurs prêts; • des outils financiers en faveur des investisseurs (exemple : investissement de contrepartie), pour les encourager à fournir plus de capitaux; <p>Au total, un model intégré de développement du capital risque et du capital développement pour le Cameroun qui agit sur cinq leviers de développement dudit marché (voir 3.4) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de réglementaire, légal et de politique d'incitations financières et fiscales articulé plus haut • Infrastructures institutionnelles de soutien à l'offre • Soutien à la demande • Soutien aux transactions • Soutien à l'efficacité du marché 	<p>ETAT APECCAM BEAC/COBAC/CEMAC PARTENAIRES AU DEV. SECTEUR PRIVE</p>
	<p>1. Campagne de sensibilisation et d'information sur les avantages et processus de la mise à niveau 2. Le développement d'une coalition et d'un partenariat entre le BMN et les autres projets en instruction au Cameroun et en lien avec la mise à niveau industrielle, la normalisation et la qualité, et en particulier, le</p>	

<p>Actions à entreprendre pour assurer la mise en place du mécanisme d'incitation à la mise à niveau</p>	<p>développement d'une coalition forte autour du BMN avec les ministères (MINIMIDT, MINPMEESA), les organisations intermédiaires du secteur privé (GICAM, Chambre Commerce, MECAM/ECAM) et progressivement avec les institutions financières avec une prise en charge réelle de leurs besoins/programmes spécifiques en matière de mise à niveau.</p> <p>3. Adaptation des produits/services du BMN par rapport au profil des PME/PMI camerounaises et aux besoins des filières retenues/identifiées par le DSCE</p> <p>4. Reporting et dissémination des résultats et impacts de la MN et témoignages y relatifs</p> <p>5. Sécurisation d'un financement stable des primes et autres activités d'assistance techniques</p> <p>6. Partenariat stratégique avec les institutions financières en matière de financement de projet d'investissement</p>	<p>BMN ETAT</p>
<p>Schéma de financement à adopter impliquant les ressources nationales et éventuellement internationales pour assurer une mobilisation plus appropriés des fonds nécessaires pour le PNMN</p>	<p>Au total, les besoins et le schémas de financement des activités de mise à niveau se présentent en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources stables et autres contributions de l'Etat pour le financement des primes et frais de structure du BMN • Subventions d'assistance techniques et autres ressources concessionnelles pour le financement des activités de diagnostics, études, renforcement des capacités • Ressources financières commerciales pour les projets d'investissement 	<p>ETAT PARTENAIRES AU DEV. INSTITUT. FINANCIERES</p>
<p>Stratégie de mobilisation de ressources pour boucler ce schéma de financement</p>	<p>Structuration du fonds : Le fonds sera structuré sous la forme de tout ou partie de la combinaison de structures de fonds suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonds fiduciaire, • Compte d'affectation spéciale du Trésor • Compte projet/programme <p>Stratégie et approche de mobilisation du fonds de mise à niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>D'abord</u> : Sécuriser un financement stable et prévisible des primes et dépenses de structure du BMN • <u>Ensuite</u> : Engager au haut niveau (Présidence, Primature et/ou Ministère des Finance/Industrie/PME) des négociations individualisées avec les partenaires au développement pour sécuriser le financement des activités d'assistance technique et des ressources financières concessionnelles • <u>Enfin</u> : Après avoir sécurisé l'engagement individuel d'un noyau dur de partenaires au développement (UE, Banque Mondiale, BAD, AFD, DFID, USAID, etc.), initier une table ronde pour boucler le financement et promouvoir une dynamique d'échange entre partenaires. • <u>Enfin</u> : Négocier des partenariats stratégiques avec des institutions de financement commercial, et au besoin, s'entendre sur un système de label qui garantit l'accès au financement commercial à des conditions avantageuses pour un certain nombre de PME/PMI ayant adopté le programme de mise à niveau 	<p>ETAT PARTENAIRES AU DEV. INSTITUT. FINANCIERES</p>

ANNEXE 2 :

CALENDRIER ET PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ETUDE SUR LE FINANCEMENT DES ACTIVITES DE MISE A NIVEAU

Calendrier et Programme de Mise en Œuvre des Recommandations de l'Etude sur le Financement des Activités de Mise à Niveau																
	2015				2016				2017				2018			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Création Légale et Structuration du Fonds et de ses Composantes																
1. Création légale et structuration du Fond et de ses composantes																
2. Ouverture des comptes du Fond																
Mobilisation des Ressources Financières																
1. Sécurisation du financement de l'Etat																
2. Négociations individualisées avec les partenaires au développement																
3. Table ronde des partenaires au développement pour boucler le financement																
4. Négocier des partenariats stratégiques avec des institutions financières																
Réformes de Soutien à l'Emergence et/ou La Consolidation de l'Offre de Services de Financement des PME/PMI																
1. Définir une politique , une stratégie et des programmes intégrés de promotion des institutions , des marchés , des produits et des compétences en matière de financement des PME/PMI dans le cadre d'un étude																
2. Développement d'un pool de compétences nationales en financement de projets et de PME/PMI – politique, programme, institutions, produits																
3. Réformes du cadre réglementaire, légal, fiscal et en matière d'incitations financières																
4. Mise en place du fonds faitier et du mécanisme d'incitations financières																
Sensibilisation, Partenariats, Produits et Capacitation																
1. Campagne de sensibilisation sur la mise à niveau																
2. Développement de partenariats stratégiques et de coalitions																
3. Développement et adaptation de produits de mise à niveau																
4. Renforcement des capacités du BMN, des consultants et partenaires																
5. Suivi-évaluation et reporting/communication sur les résultats du PMN																

T : Trimestre

ANNEX 3 LES FONDS FIDUCIAIRES

Définition

Trois canaux de financement sont utilisés en matière d'aide au développement pour les pays en voie de développement: (1) Aide Publique au Développement au sens classique du terme (exemples : financement bilatérale de l'AFD ou USAID, financement multilatérale de Banque Mondiale ou de la BAD), fonds financiers intermédiaires (des financements complexes avec opérations d'ingénierie financière) et les fonds fiduciaires.

Un mécanisme de « fonds fiduciaires » ou *'trust funds'* organise le transfert de subvention d'activités de développement (assistance technique, formation, financement de dépenses récurrentes, prise en charge de dépenses d'investissement) à une entité juridique qui : (i) n'est pas le représentant des bénéficiaires finaux ; (ii) ne peut être utilisée que pour atteindre un nombre limité d'objectifs spécifiques définis au préalable; (iii) est gérée et contrôlée par une structure de gouvernance *ad hoc*.

Les fonds fiduciaires peuvent être de différents types, fonctionnant à un niveau national, régional et mondial. Ils peuvent également être sectoriels ou thématiques. Enfin, les fonds fiduciaires peuvent être consacrés à des dépenses récurrentes, des investissements, ou des activités d'assistance technique.

Les fonds fiduciaires peuvent être financés par un bailleur de fonds ou par plusieurs bailleurs de fonds ou donateurs auquel cas ils sont appelés « fonds fiduciaires multi-donateurs »

Les bailleurs de fonds participent au financement de fonds fiduciaires par le biais d'organismes intermédiaires qui hébergent lesdits fonds. Les principales organisations internationales qui hébergent les fonds fiduciaires en direction du Continent Africains sont :

- Le groupe de la Banque Mondiale
- Le système des Nations Unies
- La Banque Africaine de Développement (BAD)

Ces organismes sont choisis sur la base de leur compétence, expérience et capacités techniques et transparence et certification en matière de gestion financière, audit, suivi-évaluation, gestion de marchés, de contrats et de projets, entre autres.

Avantages des fonds fiduciaires

- L'indépendance vis-à-vis des changements gouvernementaux, des évolutions des priorités politiques ; des évolutions des priorités des bailleurs de fonds ;
- Planification à long terme
- Prise de décision transparente;
- Plus aptes que les schémas de financement classiques à travailler de manière flexible ;
- Meilleure coordination entre les bailleurs de fonds, l'autorité publique et la société civile ;
- Permettent aux bailleurs de fonds de respecter les recommandations internationales en matière d'efficacité de l'aide ;
- Sont un moyen de collecter et de garantir des contributions privées plus importantes pour la conservation de la biodiversité.

Inconvénients des fonds fiduciaires

- Peuvent pousser à faire des dépenses en subventions au lieu de renforcer le capital ;
- Sans incitations à la réussite, la sécurité du financement peut engendrer une gestion routinière et peu efficace ;
- L'accord de subventions traduit une approche basée sur les projets au risque de négliger le cadre juridique et économique ;
- Les agences de financement ne sont pas capables d'assurer le suivi de tels investissements à long terme et de garantir la responsabilité financière de l'utilisation des fonds publics.
- Peuvent immobiliser des montants importants de capital ;
- Génèrent des revenus modestes pour des coûts administratifs élevés;

- Sont vulnérables à la volatilité du marché et peuvent perdre potentiellement du capital ;

Typologie des fonds fiduciaires

Type A - Fonds fiduciaires hébergés par des organisations internationales

Les subventions octroyées par le ou les bailleurs de fonds sont transférées à une institution internationale dans un compte séparé, abondé par d'autres donateurs, en vue de financer un ensemble d'activités répondant à un nombre limité d'objectifs préalablement définis. Les procédures de gestion, décaissement, suivi et contrôle de l'administration des fonds peuvent relever de l'institution hébergeant les fonds (majorité des cas) ou de l'institution financière ayant le « lead » pour le compte des autres bailleurs. Dans ce dernier cas, les procédures sont variables selon l'institution financière

La compétence d'administration des fonds (stratégie d'investissement, sélection des activités et évaluation ex-post) est répartie selon un équilibre variable entre un Comité de pilotage et une équipe opérationnelle dédiée

Type B - Fonds de dotation

Les subventions octroyées par les bailleurs de fonds sont transférées au capital d'une fondation dont les intérêts servent à financer les activités répondant à l'objet de la fondation.

La définition des procédures de gestion (placement du capital), décaissement des intérêts, suivi et contrôle de l'administration des fonds relève de la fondation mais est conditionnée au versement des subventions des bailleurs de fonds.

La compétence d'administration des fonds relève d'un Conseil d'administration auquel les bailleurs de fonds ne siègent pas, sauf si le niveau de gouvernance local le justifie.

Ce type de fonds vise à pérenniser une ressource financière. Il est spécialement utilisé dans le secteur de la conservation environnementale.

La Banque mondiale, pionnière en matière de fonds fiduciaires et qui fait l'intermédiation de plus des ¾ des fonds fiduciaires, héberge trois catégories de fonds :

Les fonds fiduciaires exécutés par la Banque mondiale, *Bank Executed Trust Funds* (BETFs), qui sont des fonds pour lesquels la Banque mondiale a le pouvoir de dépenser en vue d'appuyer ses propres programmes (y compris pour les activités d'analyse et de conseil). Le fonds PPIAF appartient à cette catégorie ;

Les fonds fiduciaires exécutés par le bénéficiaire, *Recipient Executed Trust Funds* (RETFs), qui sont des fonds que la Banque mondiale transmet à un destinataire tiers pour des activités de développement, le financement de l'investissement en général et les besoins récurrents de prestation de services, le renforcement des capacités et l'assistance technique. La Banque mondiale joue normalement un rôle de pilotage opérationnel pour ces fonds, y compris l'évaluation et la supervision des activités financées.

Les fonds financiers intermédiaires (FFIs) comprennent un ensemble hétérogène de fonds fiduciaires non couverts par les BETFs ou RETFs, par exemple, des fonds impliquant l'ingénierie financière et les mécanismes complexes de financement, ou des modalités selon lesquelles la Banque mondiale fournit des services spécifiques, administratifs ou financiers, avec un rôle limité de fiduciaire ou d'opérationnel. Les FFIs visent en général les initiatives des multi-donateurs destinées à appliquer les accords internationaux en faveur de partenariats mondiaux et de programmes. Les fonds carbone sont des fonds de cette catégorie.

Autres terminologies et classifications liées au fonds fiduciaires

Classification 1: Fonds fiduciaire en pool or multi-donateur et fonds fiduciaire avec donateur unique

Classification 2: Fonds fiduciaire exécuté par le bénéficiaire ou récipiendaire et fonds fiduciaire exécuté par le partenaire financier (Banque Mondiale, BAD)

Classification 3: Fonds fiduciaires "Chapeau" (Umbrella trust fund) et fonds fiduciaires thématiques (thematic trust fund) et « Child trust fund »

Classification 4: Fonds fiduciaire d'investissement, fonds fiduciaire de dépenses récurrentes, fonds fiduciaire d'assistance technique

Fonds fiduciaire en pool : Dans un fonds fiduciaire en pool, deux ou plusieurs bailleurs de fonds financent conjointement un programme, projet ou activités sur la base d'objectifs et de d'un format de « reporting » préétablis de commun accord. La supervision de l'exécution du programme, projet ou de l'activité est assurée par un des bailleurs de fonds ou une tierce partie. La particularité des fonds fiduciaires en pool, ce qui les rend attrayants pour les bénéficiaires, réside dans le fait que les sont mis à la disposition du pool financier sans conditionalités spécifiques à un bailleur de fonds individuellement.

Les critères de faisabilité d'un fonds fiduciaire en pool incluent: efficacité opérationnelle, valeur ajoutée, accord et flexibilité des bailleurs partenaires.

Fond fiduciaire Chapeau ou « Umbrella Trust Fund » : Un fonds fiduciaire chapeau (ou umbrella trust fund) est un mécanisme de fonds fiduciaire qui existe comme entité légale unique (fonds unique) mais auquel sont rattachés plusieurs fonds thématiques distincts.

Quelques Exemples de Fonds Fiduciaires

Fonds fiduciaires hébergés par la Banque Mondiale

Fonds fiduciaires pour l'Afrique ou des Pays Africains :

- Facilité pour le Renforcement des Capacités en Afrique (African Capacity Building Foundation – ACBF)
- Fonds de Développement des Infrastructures de Sierra Leone (Sierra Leone Infrastructure Development Fund)
- Fonds de Reconstruction du Liberia (Liberia Reconstruction Trust Fund - LRTF)

Fonds Fiduciaires Globaux

- Facilité Mondiale pour l'Environnement (Global Environmental Facility –GEF)
- Fonds Mondiale pour le SIDA, la Tuberculose et le Paludisme (Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis, and Malaria - GFATM)

Fonds fiduciaires hébergés par la Banque Africaine de Développement (BAD)

- Facilité de Préparation des Projets d'Infrastructure du NEPAD (NEPAD Infrastructure Project Preparation Facility - IPPF)
- Fonds Japonais d'Assistance au Secteur Privé Africain (Japan Fund for African Private Sector Assistance - FAPA)

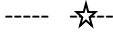
ANNEXE 4

Budget / Besoins de Financement du Programme de Mise à Niveau du Cameroun

N°	ENTREPRISE	IMMATERIELS	MATERIELS	PRIMES MAT	PRIMES IMMAT	
1	Entreprise A (textile)	59 413 992	307 410 223	50 000 000	47 531 194	
2	Entreprise B (chimie)	31 192 030	170 000 000	34 000 000	24 953 624	
3	Entreprise C (mécanique)	56 869 156	381 650 000	50 000 000	45 495 325	
4	Entreprise D (agroalimentaire)	25 573 250	270 040 000	50 000 000	20 458 600	
5	Entreprise E (chimie)	26 101 158	218 755 794	43 751 159	20 880 926	
6	Entreprise F (mécanique)	38 685 000	81 881 804	16 376 361	30 948 000	
7	Entreprise G (agroalimentaire)	36 900 000	874 118 808	50 000 000	29 520 000	
8	Entreprise H (agroalimentaire)	94 617 885	258 000 000	50 000 000	75 694 308	
9	Entreprise I (chimie)	43 741 189	12 213 000	2 442 600	34 992 951	
10	Entreprise J (agroalimentaire)	114 330 803	604 200 000	50 000 000	91 464 642	
11	Entreprise K (chimie)	109 188 950	718 621 361	50 000 000	87 351 160	
12	Entreprise L (agroalimentaire)	22 430 000	261 800 000	50 000 000	17 944 000	
13	Entreprise M (agroalimentaire)	329 501 695	436 000 000	50 000 000	263 601 356	
14	Entreprise N (agroalimentaire)	148 450 000	1 629 970	325 994	118 760 000	
Hypothèse 1: Base 10 dossiers validés au copil		Moyenne/entreprise	39 657 012	42 193 957	CONTRIBUTION BMN	81 850 969
		Ecart type	17 672 951	17 517 065		
		TOTAL1	396 570 120	421 939 570	818 509 690	
Hypothèse 2: Base 14 dossiers (les diagnostics des entreprises en jaune programmées au prochain copil)		Moyenne/entreprise	39 064 008	64 971 149		
		Ecart type	18 564 788	65 280 305		
		TOTAL2	546 896 114	909 596 086	1 456 492 200	
Hypothèse 3: Base 600 dossiers BMN à partir de la projection optimale des résultats des 10 premiers dossiers du copil		TOTAL	34 397 977 887	35 826 613 336	70 224 591 222	(hors diagnostics stratégiques globaux)

ANNEXE 5 :
CONTENU INDICATIF D'UN PROJET DE DECRET PORTANT
CREATION, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU FONDS DE MISE A NIVEAU

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple-Un But-Une Foi



MINISTRE DES MINES, DE L'INDUSTRIE,
DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS
ALIMENTAIRE AGRICOL ET PME

Décret fixant les Règles d'Organisation et de Fonctionnement du Fond de Mise à Niveau

RAPPORT DE PRESENTATION

Le décret n° 2007-1489 du 11 décembre 2007 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Bureau de Mise à Niveau a prévu, parmi les organes du Bureau de Mise à Niveau, le Fonds de Mise à Niveau.

Ces orientations stratégiques du programme de Mise à Niveau s'inscrivent dans le cadre d'un partenariat public/privé encouragé et soutenu par les partenaires au développement.

Cadre propice d'amélioration de la compétitivité des entreprises, le programme s'est révélé comme un puissant levier de développement. La mise en place d'un mécanisme de financement de la mise à niveau garantissant sa pérennité est donc apparue comme une nécessité. Ainsi, le nouveau cadre institutionnel du programme, consacre cette option en dotant le Bureau de mise à Niveau d'un Fonds de Mise à Niveau dont le présent projet de décret fixe les règles d'organisation et de fonctionnement.

Le Fonds de Mise à Niveau est un fond d'appui aux politiques, plans et programmes de mise à Niveau des entreprises et des centres et structures d'appui technique aux entreprises , des organisation professionnelles , des organisation patronales ainsi que des chambres consulaires , dans le cadre de l'amélioration compétitive des entreprises .Il permet de prendre en charge financièrement les décisions prise par le comité de pilotage du Bureau de Mise à Niveau.

La gestion du Fonds est confiée au Directeur du Bureau de Niveau, sous la supervision d'un comité de surveillance du Fonds de Mise à Niveau, qui assure le contrôle de l'utilisation des ressources du Fonds.

Telle est l'économie du présent projet de décret.

**MINISTRE DES MINES, DE L'INDUSTRIE
DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS
ALIMENTAIRE AGRICOL ET PME**

REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple-Un But-Une Foi



2009-1070

Décret Fixant les Règles d'Organisation et de Fonctionnement du Fonds de Mise à Niveau

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE

- Vu la constitution, notamment en ses articles 43 et 76
Vu le décret n°2007-1489 du 11 décembre 2007 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du bureau de mise à niveau ;
Vu le décret n°2009-451 du 30 avril 2009 portant sur la nomination du première ministre ;
Vu le décret n° 2009-459 du 07 mai 2009 portant répartition des services de l'état et contrôle des établissements publics, des sociétés nationales à participation publique entre la présidence de la république, la primature et les ministères, modifié par le décret 2009-628 du 13 juillet 2009;
Vu le décret n°2009-550 du 09 juin 2009 relatif aux attributions du ministre des mines, de l'industrie, de la transformation alimentaire des produits agricoles et des PME ;
Vu le décret n°2009-857 du 10 septembre 2009 mettant fin aux fonctions d'un ministre nommant un nouveau ministre et fixant la composition du gouvernement ;
Sur le rapport du ministre d'état, ministre des mines, de l'industrie, de la transformation alimentaire des produits agricoles et des PME

DECRETE

Article premier : en application des dispositions de l'article 15 du décret 2007-1489 du 11 décembre 2007, les missions, les règles d'organisation et les modalités de fonctionnement du fonds de mise à niveau sont fixées ainsi qu'il suit.

CHAPITRE I : MISSIONS DU FONDS

Article 2 : le fonds de mise à niveau est destiné à appuyer les actions visant à améliorer la compétitive des entreprises et de leur environnement, notamment les politiques, plans et programmes de mise à niveau des entreprises, des organisations professionnelles, des organisations patronales ainsi que des chambres consulaires.

A ce titre, il a pour missions de :

- Accorder des primes aux entreprises retenues éligibles par le comité de pilotage pour immatériels ainsi que des études d'élaboration des plans de mise à niveau ;
- Prendre en charge, dans le cadre du suivi et préalablement au déboursement des primes, les honoraires des missions de validation sur site des investissements réalisés ;
- Contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits et services fournis par les entreprises sénégalaises;

- Financer les études sectorielles stratégiques spécifiques au programme de mise à niveau et approuvées par le comité de pilotage ;
- Participer au financement de toutes autres actions retenues par le comité de pilotage visant à développer la compétitive des entreprises en contrepartie de services rendus.

CHAPITRE II : ORGANISATION DU FONDS

Article 3: les organes du fonds de mise à niveau sont :

- Le comité de surveillance
- L'ordonnateur des dépenses du fonds
- L'administrateur du fonds

CHAPITRE III : LE COMITE DE SURVEILLANCE

Article 4 : la surveillance du fonds est assurée par un comité de surveillance du fonds de mise à niveau. Le comité de surveillance a pour missions :

- Adopter le manuel de procédures qui précise l'organisation administrative du fonds ainsi que ses règles de fonctionnement ;
- Adopter le règlement intérieur du fonds approuvé par le ministre chargé de l'industrie ;
- Approuver le rapport annuel d'activités, les états financiers, le rapport du commissaire aux comptes et le rapport financier de l'administrateur du fonds.

Les décisions du comité de surveillance sont prises selon les règles de quorum et de majorité fixées par le règlement intérieur.

Article 5 : le comité de surveillance est composé des membres ci-après :

9. Le représentant de la présidence de la république ;
10. Le représentant de la primature ;
11. Le représentant du ministère chargé de l'économie et des finances ;
12. Le représentant du ministère chargé de l'industrie ;
13. Le représentant des organisations patronales du secteur privé ;
14. Le représentant de l'association professionnelle des banques et établissements financiers (APBEF)

Les représentants des organisations bailleurs du fonds de mise à niveau et des institutions partenaires techniques peuvent participer aux travaux du comité de surveillance, à titre d'observateurs, sur invitation du président.

Le comité de surveillance peut également, sur invitation du président, ouvrir ses sessions à toute personne physique ou morale dont la participation est jugée utile au bon déroulement de ses travaux.

Article 6 : le président du comité de surveillance est nommé parmi les membres du comité, par arrêté du ministre chargé de l'industrie.

Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes.

Les membres du comité de surveillance sont nommés pour une durée de trois ans, renouvelable une fois, par arrêté du ministre chargé de l'industrie.

En cas d'empêchement ou de révocation d'un membre du comité de surveillance, il est pourvu à son remplacement, pour la durée du mandat restant, par son administration, ou organisation d'origine.

Article 7 : pour la surveillance du fonds, le comité de surveillance se réunit en session ordinaire deux fois par an et, à chaque fois que de besoin, en session extraordinaire, sur convocation de son président.

Le président et les membres du comité de surveillance bénéficient d'indemnités de présence lors des réunions. Le montant des indemnités est fixé par arrêté interministériel du ministre chargé de l'industrie et du ministre chargé des finances.

CHAPITRE IV : L'ORDONNATEUR DES DEPENSES DU FONDS

Article 8 : le président du comité de pilotage du bureau de mise à niveau est l'ordonnateur des dépenses.

Article 9 : tous les décaissements des ressources du fonds de mise à niveau s'effectuent sur la base d'une requête dûment signée par le président du comité de pilotage accompagnée des pièces justificatives exigibles selon les procédures du fonds de mise à niveau en vigueur.

Article 10 : à la fin de chaque exercice, le président du comité de pilotage soumet au ministre chargé des finances et au ministre chargé de l'industrie, un rapport de gestion du fonds préalablement approuvé par le comité de surveillance.

CHAPITRE V : L'ADMINISTRATEUR DU FONDS

Article 11 : le directeur du bureau de mise à niveau est l'administrateur du fonds de mise à niveau.

Article 12 : à ce titre il est chargé de :

- Veiller à la bonne exécution des décisions du comité de surveillance de fonds de mise en niveau ;
- Assurer la bonne organisation et le fonctionnement du fonds ;
- Gérer les ressources financières du fonds et rechercher des ressources additionnelle ;
- Gérer les comptes du fonds ouverts auprès des banques et des établissements financiers du Sénégal, sous signature conjointe avec le comptable du fonds ;
- Elaborer et exécuter les plans d'actions et budgets annuels du fonds
- Préparer les budgets et comptes annuels ainsi que les rapports d'activités et financiers ;

L'administrateur du fonds assiste aux réunions de surveillance sur le fonds, sans droit de vote, et en assure le secrétariat.

Article 13 : l'administrateur du fonds bénéficie d'une indemnité de responsabilité dont le montant est fixé par le comité de pilotage.

CHAPITRE VI : RESSOURCES ET DEPENSES DU FONDS

Article 14 : le fonds de mise en niveau est alimenté par :

- Des ressources allouées par l'état ;
- Des financements consentis par les partenaires au développement dans le cadre de conventions et accords conclus avec le gouvernement du Sénégal ;
- Des intérêts générés par les ressources du fonds en dépôts dans les banques et établissements financiers ;
- Des subventions, dons et legs ;
- Et de toutes autres ressources financières autorisées par la loi et destinées à la réalisation des missions assignées au fonds.

Article 15 : les concours financiers du fonds de mise à niveau sont accordés sous forme :

- De primes à verser aux entreprises retenues éligibles par le comité de pilotage pour la réalisation, dans le cadre de la mise à niveau, des investissements matériels et immatériels ainsi que des études d'élaboration des plans de mise à niveau ;
- D'honoraires d'experts à régler, dans le cadre du suivi et préalablement au déboursement des primes, sur les missions de validation sur site des investissements réalisés ;
- D'aides financières consacrées aux actions d'amélioration de la qualité des produits et services fournis par les entreprises sénégalaises décidées par le comité de pilotage ;
- De financement des études sectorielles stratégiques décidées par le comité de pilotage ;
- De financement de toutes autres actions retenues par le comité de pilotage visant à développer la compétitivité des entreprises en contrepartie de services rendus.

Article 16 : les primes visées à l'article 15 du présent décret sont accordées par le comité de pilotage selon les procédures de la mise à niveau en vigueur et font l'objet d'une convention signée entre le bureau de mise à niveau et l'entreprise concernée :

- Le plan d'investissements de mise à niveau et le schéma de financement y affèrent,
- Le calendrier des actions à réaliser,
- Le montant des primes ainsi que les modalités de déboursement,
- Les engagements de l'entreprise bénéficiaire.

Préalablement au déboursement des primes, une mission de validation sur site des investissements réalisés est confiée à un expert indépendant choisi par le bureau de mise à niveau sur la base d'un appel d'offres.

Article 17 : en tant qu'administrateur du fonds, le directeur du bureau de mise à niveau procède au décaissement des primes sur la base d'une requête signée, du président du comité de pilotage. La demande de paiement au profit de l'entreprise bénéficiaire doit comprendre toutes les pièces justificatives exigibles selon les procédures de la mise à niveau en vigueur.

Toutefois, la prime sur l'étude d'élaboration du plan de mise à niveau peut être versée directement au cabinet ou consultant qui a réalisé l'étude, après accord explicite de l'entreprise matérialisé par une lettre de désistement.

Article 18 : les honoraires d'experts visés à l'article 15 du présent décret sont déterminés selon les procédures de la mise à niveau en vigueur et conformément aux conditions d'adjudication du marché faisant suite à un appel d'offre. La mission est confiée à l'expert ou cabinet adjudicataire sur la base d'un cahier des chargés et fait l'objet d'une convention signée entre bureau de mise à niveau et l'expert et/ou cabinet concerné.

Article 19 : en tant qu'administrateur du fonds, le directeur du bureau de mise à niveau procède au paiement des honoraires d'experts sur la base d'une requête signée du président du comité de pilotage. La demande de paiement au profit de l'expert ou cabinet prestataire doit comprendre toutes les justificatives exigibles selon les procédures de la mise à niveau en vigueur.

Article 20 : les autres concours financiers du fonds visés à l'article 15 du présent décret et relatives aux actions de promotion de la qualité des produits et services fournis par les entreprises, aux études sectorielles et à toutes autres actions visant à développer la compétitivité des entreprises, sont accordés par le comité de pilotage du bureau de mise à niveau qui prend les décisions nécessaires en fonction des programmes et budgets présentés à cet effet.

Article 21 : en tant qu'administrateur du fonds, le directeur du bureau de mise à niveau procède au décaissement des aides financières, subventions et autres concours financiers visés à l'article 15 sur la base d'une requête signée du président du comité de pilotage. La demande de paiement au profit de la structure bénéficiaire doit comprendre toutes les pièces justificatives exigibles selon les procédures de la mise à niveau en vigueur.

CHAPITRE VII : DISPOSITIONS COMPTABLES ET FINANCIERES

Article 22 : les ressources du fonds allouées par l'état sont domiciliées dans des comptes ouverts auprès du trésor, des banques et des établissements financiers du Sénégal, après autorisation du Ministre chargé des finances.

Article 23 : la comptabilité du fonds est tenue suivant les règles de la comptabilité privée en vigueur au Sénégal.

Les comptes du fonds de mise à niveau sont audités annuellement par un cabinet d'audit externe inscrit à l'ONECCA.

En outre, le fonds de mise à niveau est soumis au contrôle des spécialisés de l'état dans les conditions fixées par les lois et règlements en vigueur.

CHAPITRE VIII : DISPOSITIONS FINALES

Article 24 : le Ministre d'état, Ministre de l'Economie et des Finances et le Ministre d'Etat, Ministre des Mines, de l'Industrie, de la Transformation alimentaire des Produits Agricoles et des PME sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au journal officiel de la République du Sénégal.

Fait à Dakar, le 29 SEPTEMBRE 2009

Par le Président de la République

Le Premier Ministre

ANNEXE 6

PROTOCOLE « GICAM – POOL DE BANQUES – FOND AFRICAIN DE GARANTIE »

PRESENTATION

Objet:

Projet pilote de financement et d'accompagnement des Petites et Moyennes Industries dans la réalisation de leurs investissements productifs d'extension, de renouvellement et de modernisation

Parties prenantes

- GICAM
- Cinq (05) banques: SOCIETE GENERALE CAMEROUN, AFRILAND FIRST BANK, BICEC, BGFI BANK, ECOBANK
- Un fonds de garantie: THE AFRICAN GUARANTEE FUND

Contenu :

- Le Financement
- L'accompagnement

FINANCEMENT

Mise en place d'un fonds commun de financement de 50 milliards de franc CFA par le pool de banques (qui pourrait être augmenté à 100 milliards francs CFA).

Modalités:

- Projet destiné aux PMI membres du GICAM
- Montant plancher de financement de 200 millions FCFA
- Taux d'intérêt pratiqués inférieurs aux taux du marché pour des niveaux de risque similaires avec comme référence 10%
- Financement est accordé dans le cadre d'un prêt syndiqué, pari passu, impliquant toutes les institutions bancaires
- Garanties prioritaires : caution solidaire du dirigeant et le nantissement des équipements financés + la garantie de The African Guarantee Fund de la BAD
- Durée de remboursement entre 18 mois et cinq ans

ACCOMPAGNEMENT

Activités de formation, d'accompagnement et de mobilisation.

Modalités:

- Programme de formation sur des modules de base (Gestion des projets, procédures internes, diplomatie économique, QHSE, motivation/évaluation/fidélisation du personnel, ...)
- Accompagnement pour accéder à un agrément au régime de la loi N° 2013/004
- Mise en place et animation d'un Cercle d'Obligation et de Solidarité

ENCADREMENT

Engagements du GICAM:

- Vulgarisation, formation, mobilisation
- Sélection préalable des PMI éligibles
- Apport dans le suivi du respect des engagements pris
- Espaces de visibilité et de promotion à ses partenaires
- Logistique et fonctions administratives

Engagements des banques:

- Doter le fonds de financement
- Harmoniser, uniformiser et simplifier les procédures
- Mutualisation des analyses et du suivi des dossiers

- Echange des informations utiles

Apport du fonds de garantie:

- Partage des risques commerciaux jusqu'à 50%
- Renforcement des capacités des institutions financières partenaires

PROCHAINES ETAPES

Mise en place des mécanismes

Finalisation du manuel de procédures: Constitution du dossier, critères de notation, procédures d'études, ...

Mise en place du Golden club: Cercle d'Obligation et de Solidarité regroupant les promoteurs et favorisant l'obligation de respect des engagements, l'esprit de solidarité et la promotion des entreprises sous la forme d'un label dont la charte sera définie et validée par les parties prenantes (GICAM, entreprises, banques, ...)

Constitution du Pool d'experts comptables, membres du GICAM, pour l'accompagnement des PMI éligibles au montage des dossiers de financement à des conditions avantageuses

Mise en oeuvre du programme de formation, accompagnement, ...

ANNEX 7:
INSTITUTIONS CONSULTEES ET PERSONNES RENCONTREES PAR LE CONSULTANT

Personne rencontrée	Fonction/Titre/Institutions	Email	Téléphone
Services du Premier Ministre			
Ouedogo P.	Département de l'Industrie et du Commerce	pouedo@yahoo.fr	+237 2223 7876
Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire			
Dieudonné Bondoma Yokono	Directeur Général - Economie, Planification et Investissements Publics	dbondoma@yahoo.fr	+237 2222 0975
Ministère des Finances			
Ohamba Bekono	Chef de Division, Direction des Affaires Economiques	benjoohamba@yahoo.fr	+237 2223 0809
Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat			
Jean Marie Louis Bagda	Directeur des Petites et Moyennes Entreprises	bagajeau@yahoo.fr	+237 2222 0916
Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique			
Mindjos Momeny	Directeur de l'Industrie	mindjos@yahoo.fr	+237 2222 3871
John Meafo	Chef de la Cellule, Mise à Niveau des Entreprises	meafojn@yahoo.fr	+237 2222 3871
Jebe Victor Che	Direction de l'Industrie	jebevictor@yahoo.fr	+237 2222 3871
Mme Ndo Thérèse	Direction de l'Industrie	ndeoyang@gmail.com	+237 2222 3871
Tsafack Armand	Direction de l'Industrie	armandtsaf@yahoo.fr	+237 2222 3871
Komnang Cedric	Direction de l'Industrie	komnang-cedric@yahoo.fr	+237 2222 3871
Ottou Mathurin	Direction de l'Industrie	ottou.mathurin@yahoo.fr	+237 2222 3871
Agence de Promotion de PME/PMI, Agence de Promotion des Investissements et Programmes de Développement du Secteur Privé			
Mme Marthe Angeline Minja	Directeur Général, Agence de Promotion des Investissements (API)	mamin@yahoo.com	+237 3342 5916
Mme Emilienne Tsanga	Agence de Promotion des Investissements (API)	emiiennsanga@yahoo.fr	+237 9987 0621
Evariste Yameni	Directeur – Bourse de Sous-Traitance et de Partenariat du Cameroun (BSTP)	bstp.ccima@gmail.com	+237 3306 4305
Lucien Sanzouango	Secrétaire Permanent – Comité d Compétitivité	lucieny2004@yahoo.fr	+237 2223 3118
Moise Eked Endene	Secrétaire Permanent – Cameroun Business Forum (CBF)	MEendene@ifc.org	+237 3342 8033
Organisations Intermédiaires du Secteur Privé			
Halidou Bello	Secrétaire Général – Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA)	siege@ccima.net	+237 3342 8587
Mme Mirabelle Soh	Chef de Service, Mise à Niveau des Entreprises (CCIMA)	djuine_soh@yahoo.fr	+237 9603 1373
Ngue Kend Mathurin	Chef Service Juridique, du Contentieux et de Marché (CCIMA)	nguekend@yahoo.fr	+237 9980 9526
Vincent Kuete	Economiste Principal – Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)	kuete@yahoo.fr	+237 3342 3141

Abraham Kuate	Chef d'Etudes Tertiaire I & II – Groupement Interpatronal du Cameroun (GICAM)	abrahamkuate@yahoo.fr	+237 3342 3141
Moise Bénédic Bishege	Secrétaire Général –Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM)		
Bénédict Beliki	Secrétaire Général – Association Professionnelle des Etablissements de Crédit du Cameroun (APECCAM)	apeccam@caunet.com	+237 2224 5401
Daniel Claude Abate	Président Exécutif, Mouvement des Entreprises du Cameroun (MECAM)	infos@mecam-patronat.org	+237 9941 7522
Christian Pout, PhD	Président, Think Tank CEIDES, ex SG E-CAM	cebpout@yahoo.fr	+237 7769 2137
Partenaires au Développement			
Clemens Schroeter	Conseiller/Chef de Coopération, Délégation de l'UE au Cameroun (UE)	clemens.schroeter@eeas.europa.eu	+237 2220 1387
Mme Frédérique Same	Chargée de Programme, Questions Economiques & Commerciales (UE)	frederique.same-ekoto@eeas.europa.eu	+237 2220 1387
Maurizio Cascioli	Chargé de Mission, Secteur Privé – Agence Française de Développement (AFD)	casciolim@afd.fr	+237 2222 0015
Mme Fanta Mbazoo Koh	Chargée de Projets, Institutions Financières et Appui au Secteur Privé/ARIZ - Agence Française de Développement (AFD)	mbazookoh@afd.fr	+237 2222 0015
Henri E. Rabarijohn	Représentant Régional – International Finance Corporation (IFC)	Hrabarijohn@ifc.org	+237 3242 8033
Moise Eked Endene	Secrétaire Permanent – Cameroun Business Forum (CBF/IFC)	MEendene@ifc.org	+237 3342 8033
Faustin Ange Koyasse	Economiste Sénior, Mission Résidente Banque Mondiale (BM)	fkoyasse@worldbank.org	+237 2221 8027
Mme Christiane Bollo-Tema	Spécialiste du secteur Privé, Banque Africaine de Développement (BAD)	c.bollo-tema@afdb.org	+237 2220 2761
Institutions Financières			
Mme Ndoumbé Agnès ép. Mandeng	Directrice Générale – Banque Camérounaise des PME (BC – PME)	agmandeng@yahoo.fr	+237 2223 3246 +237 9953 0400
Pierre Kam	Directeur Général – Africa Leasing Company (ALC)	pierre.kam@africaleasing.cm	+237 3342 7733
Protus Nkom Gwanmesia	Directeur des Opérations – PRO-PME Financement S.A. (PRO-PME)	pgwanmesia@propme.com	+237 3342 3105
Moustapha Fall	Directeur Général – Ecobank Cameroun (Ecobank)	Mfall@ecobank.com	+237 9302 0220
Bureau de Mise à Niveau du Cameroun			
Mme Chantal Elombat Mbedey	Directeur	celombedey@yahoo.fr	+237 2213 1620
Thomas Kombo	Directeur des Opérations	thkombo1@yahoo.fr	+237 2213 1620
Sghaier Kenzari	Conseiller Technique Principal	skenzari@yahoo.fr	+237 2213 1620
Anaba Jacques Josué	Expert Financier	anaba.jacques@bmncameroun.org	+237 2213 1620
Luc Nyetam	Expert Industrie	lnyetam@yahoo.fr	+237 2213 1620
Essama Bela D. Valentin	Expert Normes et Qualité	valessama@yahoo.fr	+237 2213 1620
Chimi Jean Claude	Responsable Administratif et Financier	chimijc2008@yahoo.com	+237 2213 1620

Cabinets de Consultance/Audit et Consultants

Celestin Ndonga	Directeur Général – Basics International	Celestin.ndonga@basics-international.com	+237 9516 5985
Chrétien Toudjui	Directeur Général – Afrique Audit Conseil	contact@aacbti.com	+237 3342 2105

